

Von Dipl.-Ing. Hans-Georg Wenke

# Benno Vogler's spitzer Bleistift

»Man kann sich nur wundern, wie leichtsinnig manche Betriebe im Kostenwesen sind«

## INTERVIEW



Ungefähr so intelligent wie das Vorurteil, alle Friseurinnen seien blond und alle Appenzeller hätten kurze Beine, ist die Meinung, Controller und Betriebswirtschaftler seien schlimmer als die Schotten, Geizkragen und Rappenspalter. Mit gleicher Logik könnte man nämlich auch behaupten, Ärzte seien der Grund von Krankheiten. Was – so perfide können die Logik und das Leben eben sein – auch stimmt: erst der Arzt definiert, was krank oder gesund ist und was im Falle der Krankheit zu tun ist. Aber, er tut es mehrheitlich im positiven Sinne: ohne diese Fachleute wäre manches Leben schneller vorbei. Und ohne Controller das Leben mancher Unternehmer. So simpel darf man übersetzen und deuten, was Controller wirklich machen, wenn sie es richtig machen.

Benno Vogler ist einer, der es mit Passion und Eifer, mit einer unheimlich umfassenden und in die Tiefe gehenden Erfahrung, mit Umsicht und Engagement tut. Bei Firma ..., ja eben, das ist das Besondere. Bei A und B, C und D, will sagen: Benno Vogler ist »freier Controller«. Ein Selbständiger, dessen Dienste man fall- und periodenweise, aber besser noch permanent und »nebenbei« in Anspruch nehmen kann. So wie man einen externen Treuhänder hat, gelegentlich (in den Fällen, da es angebracht ist) zum Anwalt geht, und überhaupt immer mehr Funktionen outsourct, so bietet Benno Vogler betriebswirtschaftliche Beratung nebst Übernahme der damit verbundenen konkreten Arbeiten und Ausarbeitungen an.

### Sein Metier sind die Zahlen

Die Zahlen nämlich, vor denen sich – das sagt nicht (nur) er, das lehrt die Erfahrung im Allgemeinen – Unternehmer so gerne drücken. Ist das Bankkonto gefüllt, fehlt es nicht am Erfolg, dann sonnt sich ohnehin jeder in der Gewissheit, alles richtig zu machen. Wird die Situation kritisch, sinken Ertrag und Rendite, schwindet das finanzielle Polster, dann sind die meisten geneigt, dem Markt, den Kunden, der Konjunktur, der allgemeinen Entwicklung, und – ach ja, natürlich – der Politik die Schuld zuzuschreiben. Nur nicht sich selbst. Dabei wäre, so sagt Benno Vogler und belegt es mit konkreten



Benno Vogler ist davon überzeugt, dass mehr Betriebe, als es ahnen, »längst lebende Leichen sind« und er weiß aus Erfahrung, dass vieles im Argen liegt: »Mich ruft man oft, wenn es brennt. Doch wenn ich einen Brand gelöscht habe, denkt mancher nicht daran, das Haus wieder aufzubauen.« Dabei sieht er überhaupt keinen Grund zur Resignation. Denn, so Benno Vogler, »noch nie hatte die Druckindustrie so viele Möglichkeiten wie heute. Doch allen ist bang um die Zukunft. Ich nenne das: Versagen durch Verzagen.« Und im Umkehrschluss ist dieses Verhalten ein erbärmliches Zeugnis für das Management. »Wer nur jammert, disqualifiziert sich selbst«, ist Benno Vogler's Fazit.

»Geht's einem Betrieb gut, hat der Unternehmer recht. Läuft's schlecht, sind die anderen schuld,« stellt Benno Vogler fest und analysiert: »Zahlen sind für das Management deshalb so unangenehm, weil sie Fehler und Verantwortlichkeiten aufdecken.« Das genau aber sieht er als seine Aufgabe. Denn nach seiner Definition heißt Controlling: »Sezieren, analysieren, organisieren, initiieren.«



Beispielen, so manches rechtzeitig zu erkennen und das allermeiste mindestens zu lindern, wenn nicht sogar zu verhindern gewesen, was dann als Desaster enden kann.

#### Controlling ist notwendig

Warum auch ein kleines, ein »gesundes«, ein gut florierendes Unternehmen intensives Controlling, Kennzahlen, exakte Betriebswirtschaft und eine ständig aktualisierte Echtwert-Kalkulation braucht, lässt sich mit der Gegenfrage beantworten, wie sinnvoll – oder sinnlos – es doch ist, mit einem Ersatzpneu im Auto durch die Gegend zu fahren, wenn alle vier noch genügend Luft haben. Oder: warum ein Rettungsboot mit sich führen, so lange das Schiff nicht sinkt?

Ja eben, passiert das nicht Gewollte, bleibt keine Zeit oder ist selten Gelegenheit, erst dann über Rettung und Hilfe nachzudenken. Wer nicht vorgesorgt hat, dem widerfährt Garstiges. So auch in der Welt der Renditen und Erträge, der Kosten und Geldströme eines Unternehmens. Betriebswirtschaft braucht man, um auf Kurs und »gesund« zu bleiben. So einfach ist das.

»Meist werde ich gerufen, wenn es eigentlich zu spät ist. Betriebswirtschaft und Controlling, Kalkulation und Kostenrechnung sind gewissermaßen analytische Disziplinen. Sie analysieren und relativieren, stellen fest und bilden Werte, helfen Entscheidungen vorzubereiten und zu treffen, aber sie sind nicht das Management selbst. Doch umgekehrt kann man mit Fug und Recht

sagen: Manager und Unternehmer, die Entscheidungen treffen, ohne exakte Analysen und Zahlen zur Hand zu haben, sind mehr als leichtsinnig. Sie provozieren geradezu Fehler und negative Zufälle, sie vergeben alle Chancen auf Sicherheit, die jedes Unternehmen hat.«

#### Betriebswirtschaft kostet Geld

Benno Vogler kann mit zahlreichen positiven Beispielen aufwarten, Unternehmen nennen, die es richtigerweise umgekehrt gemacht haben. »Wer darüber lamentiert, dass Betriebswirtschaft Geld kostet, könnte ja auch klagen, dass man zum Betrieb einer Druckmaschine noch Stromkosten am Hals hat. Was die Energie für das Produktionsaggregat, ist die Betriebswirtschaft für das

Management und die Unternehmensführung: es liefert die exakten Zahlen und richtigen Werte, die genauen aktuellen Ergebnisse und die fundierten Prognosen, ohne dass die Entscheidungen dem Zufall ausgesetzt wären. Viele meiner Mandanten wissen daher längst, dass ihnen die vergleichsweise geringen Aufwendungen auch für komplexe Berechnungen und Auswertungen so manche Fehl- und Falschentscheidung und damit unnütze Investitionen gespart haben. Sie machen durch präzise Planung und intensives Controlling konkreten Gewinn.« Benno Voglers Spezialität ist, dass er seine Fachkenntnisse in der gesamten Welt moderner Controlling-, Kalkulations- und Analyse-Systeme mit fundierter, detaillierter Erfahrung in der grafischen Industrie verbinden

## AUSRÜSTEN VERPACKEN VERSENDEN

### Unsere Spezialitäten

- alle möglichen Falzarten
- abgesetzte Perforaturen
- Minibroschüren online
- Lochungen online stanzen
- lose einstecken, 5 Beilagen
- folieren bis 10 Beilagen
- Minimailings (z.B. Jasskarten)
- Banderolieren (auch mitgeheftet)
- Adressieren, postsortieren
- und vieles mehr

- Falzmaschinen
- Sammelhefter
- Einsteckmaschinen
- Folien Versandanlagen
- Adressiermaschinen
- Spezialmaschinen



Schär Druckverarbeitung AG, Bernstr. 281, 4852 Rothrist Tel. 062 785 10 30 Fax 062 785 10 33  
Email: [schaerdvv@bluewin.ch](mailto:schaerdvv@bluewin.ch) [www.druckverarbeitung.ch](http://www.druckverarbeitung.ch)



»In manchen Unternehmen werden die installierten Möglichkeiten der IT nur bruchstückhaft genutzt. Inmitten funktionalen Reichtums verhungern sie an fehlenden Informationen.« Diese Einschätzung kommt nicht von ungefähr. Benno Vogler kennt genügend Betriebe, um dies belegen zu können und zieht einen wenig schneichelhaften Vergleich: »Wenn Zahnärzte so ausgebildet wären wie manche Sachbearbeiter in den Betrieben, lief die Bevölkerung ohne Zähne herum.«

kann. Er weiß genau um Nuancen und Besonderheiten, ist so gesehen geradezu ein »wandelnder Betriebsvergleich«, weil er aus den Erfahrungen zahlreicher anderer Betriebe Tipps und Ratschläge weitergeben und vor Fehlern warnen kann, die mancher ohne den Hinweis fast wie unausweichlich gemacht hätte.

### Über Marktmacht und Preise

Eines seiner leidenschaftlich verfochtenen Lieblingsthemen ist der schier unausrottbare Unsinn, Begriffe wie Kosten, Kalkulation und Preis in einen Topf zu werfen. »Preise sind Ausdruck der Marktmacht«, sagt er pragmatisch, der Marktmacht der Kunden natürlich – oder auch des Anbieterbetriebes (was aber in der Realität immer weniger der Fall ist). Eine richtig fundierte Kalkulation, so Benno Vogler, »ist ein Diagnose- und Analyse-Instrument, das hilft, die Produktion zu optimieren. Und feststellt, ob der Vertrieb die Kraft oder die Produktion die Flexibilität hat, die betriebliche Leistungsfähigkeit mit den Marktkräften in Einklang zu bringen.«

Und Kosten – ja, dieser Begriff wird ungefähr so präzise verwendet wie man sich unter »Auto« oder »Brot« manches und nichts vorstellen kann. Und nun kann ein Unternehmer genau den zentralen Fehler machen: aufstöhnen, jammern und sagen »Lass mich in Ruhe mit diesem Kram, dieser Komplexheit von Ausgaben und periodisch abgegrenzten

kalkulatorischen Kosten, von Aufwendungen und sprungfixen Kosten, von Bewertungen und Abschreibungen, von ... von, von, von.« Er kann aber auch sagen: Das ist die Aufgabe von Benno Vogler, das auf die Reihe zu bringen. Für meinen Betrieb.

Oder er kann sagen: Auf Basis der wirklichen Kosten, der exakten Werte, der richtig abgegrenzten und dynamisierten Zahlen möchte ich Investitionen vorbereiten und die täglichen Aufträge berechnen, möchte ich Löhne und Leistungen analysieren und den Gewinn oder Verlust von Segmenten oder dem Betrieb summa summarum feststellen.

Auch das macht Vogler, wenn er für ein Unternehmen das richtige MIS (Management-Informationssystem) mit dem Schwerpunkt der Kosten- und Leistungsrechnung evaluiert, es einführt, einrichtet und mit den richtigen Werten »füttert«.

BABs, Betriebsabrechnungsbögen, Leistungskataloge, Preislisten, all das kann der Dienstleistungs-Controllert erstellen: einmalig oder permanent aktualisiert. Das ist mehr als hochinteressant für Klein- und Mittelbetriebe, die eine fest eingestellte Person für solche Aufgaben nicht auslasten oder von Mitarbeitern, die solches »nebenbei« machen müssten, nicht die nötige Wissenstiefe und Routine erwarten können und dürfen. Es ist aber auch vor allem interessant für größere Unternehmen, die mit Hilfe des externen Be-

raters Betriebsblindheit und Systemfehler vermeiden, sich kritischen Sachverstandes in schwierigen oder besonderen Situationen versichern können.

### Keine Erbsenzählerei

Mit einem Vorurteil möchte Benno Vogler gerne aufräumen – es knüpft an das eingangs Gesagte an. »Controlling ist nicht die Erbsenzählerei, die ihr oft nachgesagt wird. Natürlich sollten Ist-Zahlen den Tatsachen entsprechen, doch die aktuelle und permanente Analyse, die ständig beobachtete Kennzahl in gerundeten Werten, ist oft wertvoller als die verspätete, rappingenaue Auswertung, die dann nicht mehr helfen kann. Und bei der Budgetierung, der Soll-Planung, sind Phantasie und Kenntnis von Trends und Märkten, Entwicklungen und Einflüssen wichtiger als jede Nachkommastelle. Auch hier gilt, am Ball bleiben bringt viel mehr als die Beschäftigung mit dem viel zu kleinen Detail.«

### Optimieren statt wursteln

Zahlen sind nicht trügerisch, wenn man sie über längere Zeit erarbeitet und beobachtet, wenn man die Trends kennt. Einzelzahlen, Hausrück-Analysen, helfen oft nicht weiter, weil ihre Relativierung fehlt. Man kann sie nicht einordnen, wenn man keinen Vergleich hat.

Welchen Stellenwert also hat die Betriebswirtschaft für jedes markt-

existente Unternehmen, für jede Druckerei, gleich welcher Art und Größe? »Wer wurstelt, kann nicht optimieren«, sagt Benno Vogler lapidar, und »wer eine Investition wagt, sollte ihre Auswirkungen bereits im Vorfeld kennen.«

Dass dies durchaus nicht immer (Anmerkung der Redaktion: sehr selten sogar) der Fall ist, will Benno Vogler eher vorsichtig ausdrücken. Doch massiv und eindringlich wird er bei seiner Analyse der Ursache-Wirkungs-Kette guter Betriebsführung: »Aufgabe und Verpflichtung des Managements ist, eine Unternehmensstrategie zu entwickeln und fortzuführen. Aus dieser Strategie ergibt sich ein Leitbild, das formuliert sein will oder auch kommuniziert werden muss, nach innen wie außen. Das Leitbild steuert Vertrieb und Verkauf, Marketing und Werbung eines Unternehmens. Aus den bearbeiteten Marktsegmenten ergibt sich fast zwangsläufig, wie die Produktion ausgestattet und dimensioniert sein muss. Management, Vertrieb, Produktion und Verwaltung als gegebene Realität geben vor, wie das Rechnungs- und Kostenwesen, wie Kalkulation und IT beschaffen sein müssen. Und diese Werkzeuge sind schließlich das Rüstzeug für die Unternehmensführung, die Alltagsentscheidungen, das tägliche Arbeiten.« Fehlt ein Glied in der Kette, ist es nicht verknüpft und steht isoliert, kann das Unternehmen weder »rund laufen« noch sich selbst optimieren. Und da an der Betriebswirtschaft, der IT, den Controlling-Instrumenten oft gespart, sie sogar völlig vernachlässigt werden, nimmt es nicht wunder, wenn zwischen Wunsch und Wirklichkeit, sprich – zwischen Strategie und Tagesgeschäft – keine Verbindungen mehr bestehen.

Rein sachlich betrachtet, ist Benno Vogler und sind seine Dienste Betriebswirtschaft, Controlling, Kalkulation und Kostenrechnung. Doch ihrer Bedeutung nach ist er eigentlich ein Risiko-Minimierer, einer der das Getriebe Betrieb ölt und die Transformation von Vision und Wirklichkeit ermöglicht und sicherstellt.

