Die Qual der Zahl

Lieber Marken aufbauen als Zahlen beigen: der Verkaufs- und Marketing-Nachwuchs tut sich oft schwer mit den Fächern Unternehmensrechnung und Rechnungswesen

Unternehmensrechnung, Rechnungswesen: Für viele Youngsters, die sich in den Feldern von Marketing und Verkauf weiterbilden, sind das Reizwörter. Wichtig ist das Zahlenwerk aber für jeden, der kompetent mitreden will im Betrieb. Und es gibt Lern-Strategien, damit man besser klar kommt in der Welt der Firmen-Finanzen.

Ein Raunen ging durch den Saal. Als letztes Jahr die Sprache an den Diplomfeiern der Marketing- und Verkaufsleiter auf die Noten im neuen Fach Unternehmensrechnung kam, erinnerte sich manch eine und einer schaudernd zurück: an die zwei Stunden der schriftlichen Prüfung, als Finanzierungs- und Deckungskennzahlen zum Thema wurden, als EBITDA, Swiss GAP oder US-GAAP Trumpf waren. Schwere Stunden. Was sich auch in den Notendurchschnitten niederschlug. Bei den Marketingleitern lagen die Notendurchschnitte in allen Fächern stets über einer 4; die Unternehmensrechnung aber schlug mit 3,7 unten durch. Und auch bei den Verkaufsleitern fand sich das nämliche Fach mit einer 3,6 am Schluss der Hit-Liste. Was zu vermuten ist: Dass Leute, die sich in der Welt des Verkaufs und des Marketings auskennen und weiterbilden wollen, wohl eher ein Flair für Markenaufbau, Konzepte und Präsentationen haben als für das filigrane Zahlenwerk, das Bilanz und Erfolgsrechnung zum Laufen bringt.

Auf Augenhöhe mitdiskutieren

Bester in Sachen Unternehmensrechnung bei den Verkaufsleitern war im Jahrgang 2009 Thomas Schefer, der das Fach mit einer 4,5 abschloss. Für ihn selber, sagt Schefer, sei es wohl die schwierigste Aufgaben, trotzdem aber kein Schreckensfach gewesen, schliesslich habe er sein ganzes Berufsleben lang immer schon Preise kalkuliert: «Mich interessiert das Thema sehr», sagt der frischgebackene Verkaufsleiter, macht aber aus seinem Herz keine Mördergrube: «Der Verkauf selber bereitet mir natürlich schon viel mehr Spass.» Schefer weiss, dass die Unternehmensrechnung für viele Prüflinge ein Problemfall ist, wohl auch deshalb, weil es in diesem zahlenlastigen Fach zum Schluss nur eine richtige Antwort geben kann, man bei Verkaufskonzepten und Fallstudien aber auch mit Kreativität punkten könne.

Von der Notwendigkeit des Faches ist Schefer überzeugt: «Gerade wer einen Job in leitender Stellung anstrebt, soll bei diesem Thema absolut sattelfest sein. Verkaufsleiter müssen in der Lage sein, ein Team oder eine Abteilung zu führen. Und das heisst auch, dass sie alle Zahlen im Griff haben müssen, denn danach wird seitens der Geschäftsleitung permanent gefragt.» Und es ginge nicht zuletzt auch darum, sich mit Kollegen aus anderen Abteilungen kompetent austauschen und somit müsse man Bilanzen und Erfolgsrechnungen lesen und interpretieren können.

Das sind auch die Worte von Alois Fecker, Fachvorstand Unternehmensrechnung bei den Verkaufsleitern und Fachvorstand Rechnungswesen/Controlling bei den Marketingfachleuten: «Bei diesen Fächern geht es darum, dass man im Führungsgremium der eigenen Firma kompetent mitreden kann.» Breite und Tiefe des Stoffs seien dabei abgestimmt auf die Bedürfnisse der Branchenleute: «Wir wollen mit diesem Fach aus dem Nachwuchs in den Bereichen Verkauf und Marketing keine Controller oder Buchhalter machen. Es geht einfach darum, das Wissen um die Zusammenhänge im wirtschaftlichen und finanziellen Bereich zu stärken.» Fecker spürt, dass sich viele Prüfungs-Aspiranten den Themen Unternehmensrechnung und Rechnungswesen sehr negativ nähern. «Besser wäre es, den Nutzen zu sehen und sich damit in positiver Art auf das Thema einzulassen.»

Auf Forschungsreise im eigenen Unternehmen gehen

Um die Sorgen beim Nachwuchs mit den zahlenlastigen Fächern weiss auch Jürg Kaltenrieder. Der Dozent für Kommunikationsfächer bei Marketing- und Verkaufsfachleuten hilft mit seiner Firma Marketingfox Probanden bei den Prüfungsvorbereitungen: «Unternehmensrechnung und Rechnungswesen sind unter jenen Fächern, die am meisten von meiner Website runtergeladen werden.» Die Prüflinge holen sich dort Zusammenfassungen, Fallstudien, Checklisten, Lösungen zu Fallstudien. Unterschiede zwischen Frauen und Männern sieht Kaltenrieder keine grossen: «Wenn man das grundsätzliche Interesse am Fach vergleicht, scheint die Ablehnung bei Frauen grösser zu sein.» Aber bei den Resultaten sehe es dann bei Frauen und Männern gleich schwierig aus. «Das hauptsächliche Problem», sagt Kaltenrieder, «ist wohl, dass Marketer und Verkaufs-Cracks von ihrer grundsätzlichen Ausrichtung und ihrem beruflichen Naturell her weniger konfrontiert sind mit der Welt der EBITDA und dem Quick Ratio.» Die Folge daraus: Das, was man als unangenehm empfindet, wird herausgeschoben. Was könnte man tun, um rechtzeitig einen Zugang zu finden zur Welt der Finanz-Zahlen?

«Allgemein gültige Kochrezepte oder Standard-Lösungen gibt es nicht», sagt Thomas Schefer. Aber dem Hang, Unangenehmes bis kurz vor der Prüfung hinauszuschieben, müsse man früh entgegentreten: «Besser wäre es, konsequent nach jeder Lektion alles frisch Gehörte noch einmal zu repetieren», auch wenn es nur eine halbe Stunde pro Woche sei. «Das wäre perfekt», meint Fachvorstand Fecker. Jürg Kaltenrieder erinnert sich, wie er sich als angehender Marketingfachmann auch gegen das Thema gesträubt habe. Sein Weg damals: «Ich überlegte mir einfach, wie es wäre, wenn ich meine eigene Firma hätte und welche Zahlen mir dann wichtig wären.». Wer beruflich viel direkten Firmenkunden-Kontakt pflege, könne es sich auch zur Aufgabe machen, herauszufinden, wie solvent diese seien, sich quasi einen «Lieblingskunden» herauszupicken und diesen auf seinem Ebit-Weg verfolgen. Wobei ständiges und alleiniges Zahlenbeigen auch eine recht einsame Sa-

che sein kann. Kaltenrieder lässt deshalb seine Studenten dazu ein, einander Themen aus der Unternehmensrechnung und dem Rechnungswesen gegenseitig zu erklären - «weil man so seine eigenen Worte finden muss und ganz generell mehr hängen bleibt.»

Die beste Lösung aber finden Fecker, Schefer und Kaltenrieder jene, die zugleich auch die naheliegendste ist: beim eigenen Unternehmen einhaken. «Warum», fragt Thomas Schefer, «nicht einfach mal den Finanzchef seiner Firma ansprechen und sich Einblick in die Zahlenwelt des Unternehmens geben lassen? Damit wäre der direkteste Draht gefunden.» - «Sehr gute Lösung», urteilt Fecker. Von der Idee einiger Probanden, aus dem zweistündigen Fach Unternehmensrechnung eines mit vier Stunden zu machen und damit den Zeitdruck zu reduzieren, hält der Fachvorstand wenig: «Damit würde das grundsätzliche Problem nicht gelöst – im Gegenteil: es würde noch mehr Stoff reingepackt, was die Prüflinge, die sich besonders herausgefordert fühlen bei dieser Materie, noch mehr an ihre Grenzen bringen würde.» So wäre wohl wenig dafür getan, dass Marketers und Verkaufsprofis mehr Zahlen-Zutrauen fassen könnten.

Den Graben zwischen Finanz und Marketing/Verkauf überbrücken

Wenn tieferes Verständnis für die Unternehmensrechnung, für die Welt der Zahlen, dazu beiträgt, dass Marketers die Welt der Finänzler besser verstehen, lässt sich auch das Umgekehrte denken. Dass nämlich diejenigen, die in der Corporate Finance am Drücker sitzen, mehr Verständnis für die Denke der Marketers aufbringen. Oft genug verläuft ein Graben durch die beiden Departemente. Überspitzt gesagt sieht man auf der einen Seite den Ansatz des Erbsenzählens, des sorgsamen Verwaltens der flüssigen Mittel – und dort den Hunger nach Marktanteilen, der Wunsch nach Differenzierung, der Wille zu Aktivitäten, die am Point of Sale oder auch in der Öffentlichkeit für Aufsehen sorgen, die Arbeit am Image, an der Marke generell. Vor allem, wenn sich letzteres nicht auf den Franken genau berechnen lässt, neigen Leute aus der Finanzabteilung zur Nervosität. Weil sich das Tun und der oft nicht gleich sichtbare Erfolg derjenigen, die an der Marke arbeiten, nicht in den vorhandenen Kontenrahmen einfüllen lässt. Michael Dunn, CEO der weltweit tätigen Marketing-Beratungsfirma Prophet, kennt diese Herausforderung. Es müsse sich durchsetzen, sagte Dunn kürzlich in einem Interview, «dass das Marketing vermehrt mit den Finanzen spricht – und umgekehrt.» Und, an die eigene Zunft gerichtet: «Tatsächlich können es sich Marketers heute nicht mehr leisten, auf die Frage nach dem Payback ihrer Aktivität keine Antwort zu liefern.»

Wer also auf Augenhöhe verhandeln will mit seinen Kollegen oder seinen Oberen in der Geschäftsleitung, der tut gut daran, das Zahlenwerk der Corporate Finance zu verstehen. Auch wenn sich geniale Marketing-Aktivitäten wohl nie bis auf die dritte Stelle nach dem Komma finanztechnisch in Aufwand und Ertrag übersetzen lassen werden. Auch das sieht Dunn natürlich haargenau und machte darauf aufmerksam, dass sich der Weg zur Inspiration nicht lückenlos analysieren lasse. Dunn wörtlich: «Eine starke Idee kann man nicht bis zum letzten Rappen ausrechnen, sonst saugt man sozusagen das ganze Blut ab.»

Altenrhein, we have no problem

Raketenstart eines neuen Swiss-Marketing-Regionalclubs: Innert weniger Wochen hat der Ostschweizer Werber, Ausbildungsleiter und Dozent René Eugster (iQ Management Center) die Sektion iQ Swiss Marketing vom Boden gebracht.

Anschieben, Aushecken, Abheben: René Eugster, Agentur am Flughafen, Uwe Tännler, Präsident Swiss Marketing, Charly Müller, Swiss Marketing Gruppencoach Ostschweiz (von links nach rechts)

Der Mann hat den Schub stets auf Maximalkraft eingestellt. René Eugster ist nicht nur Creative Director der Agentur am Flughafen in Altenrhein SG, sondern auch Inhaber, Schulleiter und Dozent des IQ Management Center am gleichen Ort. In letzter Funktion hat Eugster zusammen mit seinem Team in den letzten Jahren rund 300 Jungtalente zur Prüfungsreife gebracht, hat neben Technischen Kaufleuten auch Marketingfachleute, Verkaufsfachleute und Verkaufsleiter flügge gemacht. Wenn ein Werbe- und Schul-Kapitän dazu neue Schüler akquirieren und sich daneben auch um Gattin, Familie und Tennis-Souplesse kümmern will, könnte man irgendwann diesen Satz von ihm erwarten: «Give me a break.» Doch das sagt Eugster nicht. Er sagt: «Lass uns einen neuen Regionalclub für Swiss Marketing gründen.» Noch besser: Er sagts nicht nur. Er tuts auch. Genauer: Eugster hat es bereits getan.

Schneller und starker Start

Am 25. Mai wurde in Altenrhein der Club iQ Swiss Marketing gegründet. Eugster fand flugs eine gute Zahl ehemaliger Schülerinnen und Schüler, und mit diesem Alumni-Potenzial konnte der jüngste Swiss-Marketing-Regionalclub – es ist der 35. im Lande – gleich mit 50 Mitgliedern loslegen. Für Swiss-Marketing-Präsident Uwe Tännler, der am Gründungstag dabei war in Altenrhein, eine tolle Sache: «Ich habe es noch nie erlebt, dass ein neuer Regionalclub so schnell und so stark hochgefahren worden ist.» Nur zwei Monate nach einem ersten Kontakt mit Eugster in dieser Sache sei der Club schon Tatsache gewesen. Im jüngsten regionalen Club von Swiss Marketing sollen gemäss Eugster der fachliche Austausch und auch das gegenseitige Kennenlernen der jeweiligen Unternehmen eine grosse Rolle spielen. Was Tännler genau den richtigen Weg findet: «Know-how-Transfer, Networking, Weiterbildung – bei diesem neuen Regional-Club werden unsere Werte gelebt!»

Duales Prinzip hoch halten

Eugster begründet den Take-Off von iQ Swiss Marketing – iQ steht wie bei der Schule auch für den «Intelligenzquotienten» - zunächst einmal schelmisch: «Statt immer Klassentreffen von Ehemaligen zu organisieren, gründen wir doch lieber gleich einen Club und statten ihn mit einem starken Leistungsversprechen aus: den positiven Filz zu multiplizieren!» Aber natürlich steht einiges mehr dahinter: «Wir müssen etwas tun, um unseren Berufsstand zu wahren und fördern», sagt der iQ-Kapitän, «gerade angesichts der zunehmenden Verakademisierung ist es wichtig, das original-helvetische duale Berufsprinzip zu promoten. Denn dieses hat uns weit gebracht.» Wie weit und in welcher konkreten Schaffenskraft, das hat man am 25. Mai am Ostschweizer Flughafen gezeigt bekommen. Altenrhein, do we have a problem? Nein. Ganz bestimmt nicht.