

controller magazin

Sammelstelle für Arbeitsergebnisse
aus der Controller-Praxis
Controlling-Anwendungen im Management

5/92

Manfred Remmel Congress-Eröffnung	237
Hugo Michael Sekyra Top Manager's Address beim 17. Congress der Controller München 1992	241
Ingolf Rehwald "Controlling ist nicht alles, ... Weg zu einer ganzheitlichen Unternehmensführung"	249
Markus Stamm Controlling "verkaufen": Motivation, Manipulation, Zwang	258
Traugott Giesen "Controller willkommen"	264
Impressum	268
Georg Grünfeld Controlling in der Treuhandanstalt	269
Andrea Gandini Controlling-Thesen für den Geschäftsführer einer europäischen Landesgesellschaft	278
René H. Melliger Controlling im Vergleich zwischen Banken und Industrie	282
Detlev Zillmer Target Costing - Japanische und amerikanische Erfahrungen	286
Artur Hornung Mind Mapping	289
Literaturforum	292

CONTROLLER VEREIN EV - TREFFEN VON ARBEITSKREISEN IN NÄCHSTER ZEIT

AK	WANN / WO	Arbeitskreisleiter	Thema
West I	4. 9. 92 Mönchengladbach	D. Wäscher	Prozeßmanagement als Voraussetzung für Lean-Management
Nord III	24./25. 9. 92 Bremen	Hillert Onnen	noch in der Vorbereitung
West III	24./25. 9. 92 Gummersbach	M. Herrmann	Grenzplankostenrechnung
Assekuranz	28./29. 9. 92 Wiesbaden	Dr. W. Kirchner	Rückversicherungscontrolling
Franken	8./9. 10. 92 Nürnberg	K.-J. Scheuer	Kostenaufspaltung in fixe und variable Bestandteile
Schweiz II	8. 10. 92 Eglisau	H. Kehl	EDI - Electronic Data Interchange
Süd II	15. 10. 92	B. Kapp	Europa '93
Nord I	22./23. 10. 92 Dresden *	B. Fieke	noch in der Vorbereitung
Nord II	22. - 25. 10. 92 Frankfurt/M. und Umgebung *	R. Nilsson	Controller's Familien-Treffen
Mitte	5./6. 11. 92 Frankfurt	H. Gerbig	Info-Management
Schweiz III	12. 11. 92 Bern	H. Eggimann	Informatik-Controlling
Süd IV	26./27. 11. 92	H.P.Metzler	Kommunikation und Controlling

* Wie es die Namen der Arbeitskreise andeuten - die AK's des Controller Verein eV sind regional organisiert. Wenn nun in obiger Tabelle steht, daß sich beispielsweise der AK Nord II in Frankfurt/Main trifft, dann erklärt sich das folgendermaßen: Manche Mitglieder des Controller Verein eV wechseln den Wohn- bzw. Arbeitsort, bleiben aber weiterhin "ihrem" Arbeitskreis zugehörig. Da die Treffen der Arbeitskreise fast immer von einem Mitglied "vor Ort" organisiert werden, gibt es dann hin und wieder solche Treffen "out of area". Das zeigt die Vielfalt des Controller Verein eV mit seinen inzwischen 1.600 Mitgliedern. Daneben gibt es auch zwei Branchen-Arbeitskreise für Banken und Versicherungen. Diese treffen sich sowieso überregional und international - sei es in Deutschland, Österreich oder der Schweiz.



CONGRESS - ERÖFFNUNG

von Dipl.-Wirtsch.-Ing. Manfred **Remmel**, Erster Vorsitzender des Controller Verein eV, München;
stv. Mitglied des Vorstandes, Mercedes Benz AG, Stuttgart

Meine sehr verehrten Damen und Herren,

im Namen des Vorstandes des Controller Verein eV darf ich Sie zum 17. Congress der Controller ganz herzlich begrüßen. Wir freuen uns, daß Sie auch in diesem Jahr wieder so zahlreich unserer Einladung gefolgt sind. Wir haben für Sie, wie wir hoffen, ein vielseitiges und abwechslungsreiches Programm zusammengestellt mit Beiträgen zu aktuellen Themen, die sicherlich Anlaß geben zu intensiven Diskussionen, und Ihnen Impulse vermitteln sollen für Ihre eigene Tätigkeit.

Meine Damen und Herren, im vergangenen Jahr habe ich an dieser Stelle bei der Eröffnung des 16. Congresses der Controller die Einschätzung geäußert, daß sich erfolgreiche Unternehmen heute, wenn sie erfolgreich bleiben wollen, Herausforderungen ausgesetzt sehen, die in Komplexität und Dynamik ein Maß erreicht haben, das nicht mehr steigerungsfähig erscheint. Heute, ein Jahr später, kann ich diese

Aussage nur unterstreichen. In fast allen Bereichen und Branchen hat sich die Wettbewerbssituation in den letzten Jahren dramatisch verschärft. In der Automobilindustrie ist beispielsweise das rasche Vordringen der japanischen Hersteller in Marktsegmente festzustellen, die gestern noch fest in der Hand europäischer oder US-amerikanischer Anbieter lagen. Mit den Erfolgen der japanischen Automobilindustrie werden Begriffe wie Lean-production, Lean-Management und Kaizen, die Philosophie der kontinuierlichen Verbesserung von Produktivität und Qualität, zwischenzeitlich auch in einer breiten Öffentlichkeit diskutiert. Die Automobilindustrie ist allerdings nur ein Beispiel von vielen, wobei die MIT-Studie sicherlich einen besonderen Beitrag zu dieser öffentlichen Diskussion geleistet hat.

Unternehmen, die sich langfristig erfolgreich im Markt behaupten wollen, müssen auf der Basis fundierter Produkt-/Markt-Strategien **qualitativ**

hochwertige Produkte preislich so attraktiv positionieren, daß eine ausreichende Mengenbasis erreicht werden kann. Dies bedingt intelligente Produkt-Konzepte, straffe und kostenoptimierte Entwicklungs- und Produktionsabläufe und einen leistungsfähigen Vertrieb, wobei in allen Punkten der World-Class-Standard, also das Niveau der weltbesten vergleichbaren Wettbewerber, die Meßlatte bilden muß.

Meine Damen und Herren, was bedeutet dies nun konkret für die Unternehmen? Lassen Sie mich an dieser Stelle ein wenig provozieren. Unternehmen sind angesichts solcher Herausforderungen sehr schnell, wie ich denke oftmals zu schnell, bei der Hand, Umfeldbedingungen sozialer, ökologischer oder wirtschaftspolitischer Art zu kritisieren und daraus Standortnachteile abzuleiten. Dieses geht zum Teil so weit, Standorte gänzlich in Frage zu stellen. Mir erscheint dies nur eine Seite der Medaille. Denn, wenn auf der anderen Seite nachgewiesenermaßen es gelingen kann, durch Konzentration und Neuorientierung aller Fähigkeiten und Kräfte den in vielen Bereichen bestehenden erheblichen Wettbewerbsnachteil gegenüber Japan deutlich zu reduzieren, dann denke ich, sollten wir zunächst und vor allem auf diesem Feld unsere Hausaufgaben erledigen. Natürlich nicht ohne die Einsicht und Unterstützung unserer Sozialpartner in den Unternehmen. Hierauf zu bauen fällt gelegentlich etwas schwer,

aber ich bin überzeugt davon, daß die meisten Mitarbeiter in den Betrieben längst wissen, was die Stunde geschlagen hat.

Lassen Sie mich zurückkommen zu meiner Aussage, wonach in vielen Unternehmen **erhebliche Potentiale zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit**, z. B. durch Produktivitätssteigerung und optimale Produktgestaltung, vorhanden sind. Vor einem Jahr, meine Damen und Herren, habe ich an dieser Stelle strategische Planung und strategisches Controlling als Themenfelder herausgearbeitet. Themenfelder, auf denen besonderer Handlungsbedarf in den Unternehmen in Bezug auf die Arbeitsweise im Management und in Bezug auf die Unterstützung durch das Controlling besteht. Auf diesen Gebieten, nämlich der strategischen Planung und des strategischen Controlling, denke ich, kommen die Unternehmen ganz gut voran. Wenn es dennoch in vielen Fällen nicht so gut vorangeht, wie wir uns dies wünschen, z. B. bei der Umsetzung von Strategien oder bei der Nutzung der erwähnten Produktionssteigerungspotentiale, dann liegen die Ursachen auf einem ganz anderen Feld; nämlich in der Führungsphilosophie und in der Führungsorganisation und damit in der **Führungs- und Unternehmenskultur**.

Auf diesem Feld sind die Unterschiede zwischen westlicher und fernöstlicher Kultur mindestens



... ins Plenum geschaut



... nochmals ins Plenum geschaut

ebenso groß wie das, was wir zahlenmäßig z. B. als Kostenunterschied erkennen können. Wir können und wir wollen keine fernöstliche Firmen- und Führungskultur kopieren, aber wir müssen neue Wege der Führung und der Zusammenarbeit im Unternehmen gehen. Neue Wege, die die Kreativität der Mitarbeiter und der Führungskräfte und ihre Identifikation mit der Aufgabe und mit dem Unternehmen fördern. Rudolf Mann spricht in diesem Zusammenhang im Rahmen einer Veröffentlichung im Blick durch die Wirtschaft von einem neuen Führungsverhalten, das alles außer Kraft setzt, was wir bisher gelernt haben.

Das Verhältnis von Vorgesetzten zu Mitarbeitern muß sich grundlegend wandeln, um die vorhandenen Potentiale zu erschließen. Oder, an anderer Stelle schreibt er, durchaus optimistisch wie ich denke: In Mitteleuropa entsteht zur Zeit eine neue Führungskultur, die sich abhebt von dem, was wir bisher aus den Vereinigten Staaten und aus Fernost erfahren haben. In diesem Sinne bieten die derzeitigen Wettbewerbsnachteile Mitteleuropas eine große Chance, vom Nachahmer auf diesem Gebiet wieder in eine Spitzenposition zu kommen. Weshalb gehe ich,

meine Damen und Herren, so ausführlich auf diesen Aspekt ein?

Was hat der Controller damit zu tun? Aus meiner Sicht sind es mindestens zwei Dinge, die im direkten Zusammenhang mit unserer Controllerarbeit zu sehen sind. Erstens, in jüngster Zeit sind in einschlägigen Veröffentlichungen **neue Leitbilder in bezug auf Führung und Zusammenarbeit, Kommunikation und Verhalten gefordert worden**. Ich denke, dies unterscheidet sich in nichts von dem, was wir seit vielen Jahren im Sinne unseres Controlling-Verständnisses postulieren. Wir sollten es deshalb auch mit als unsere Aufgabe verstehen zu helfen, daß sich dieses neue Denken in allen Bereichen der Unternehmen etabliert. Ich sehe noch einen weiteren Zusammenhang zu dem bisher Gesagten. Es erschien mir fatal, wenn das Controlling im Unternehmen nur versuchte, Controllingkonzepte, Methoden und Instrumentarien zu entwickeln und mühsam umzusetzen, wenn auf der anderen Seite die jeweilige Unternehmenseinheit aufgrund überholter Organisationsformen überhaupt nicht zeitgemäß und effizient zu führen ist. In einem solchen Falle sind Controlling und Unternehmen gleichermaßen zum Scheitern ver-

urteilt. Deshalb ist das Controlling auch hier aufgefordert zu helfen. Nämlich darauf hinzuwirken, daß die Führungsorganisation jenen Orientierungsrahmen in bezug auf Strukturen und Abläufe im Unternehmen bildet, der neue Wege in Richtung Motivation, Identifikation und Eigenverantwortung der Mitarbeiter überhaupt erst ermöglicht.

Wäre somit wieder einmal bewiesen, daß Controller sich um alles kümmern müssen? Sicherlich nicht, meine Damen und Herren. Sicher ist aber, daß das Aufgabenspektrum des Controlling einem stetigen Wandel unterworfen und letztlich von den Herausforderungen bestimmt wird, denen das Unternehmen aktuell gegenübersteht. Doch gerade dieses ist, wie ich meine, auch Motivation für unsere Controllerarbeit. Um diesen immer wieder neuen Ansprüchen bestmöglich gerecht zu werden, ist der intensive Meinungsaustausch im Kollegenkreis so wichtig für den Erfolg unserer Tätigkeit. So pflegen wir z. B. im Controller Verein in regelmäßigen Arbeitskreistreffen einen regen Gedankenaustausch zu aktuellen Themenbereichen, diskutieren miteinander und geben uns gegenseitig viele Anregungen. Die gleiche Zielsetzung verfolgt der Congress der Controller, der

uns allen immer wieder neue Impulse und einen Überblick über aktuelle Entwicklungen vermitteln soll. Vor allem aber soll er einen Informations- und Meinungsaustausch ermöglichen und den Teilnehmern die Gelegenheit bieten, sich zwanglos auszutauschen; sei es am Rande der Vorträge, in den Prolöts oder natürlich heute abend in Controller's Biergarten.

Meine Damen und Herren, ich darf nun Herrn Dr. Deyhle bitten, uns in bewährter Manier in den Congress der Controller einzustimmen. Bevor er dies allerdings tut, möchte ich kurz in Erinnerung rufen, daß wir vor einem Jahr Herrn Dr. Deyhle aufgrund seiner großartigen Leistungen und seiner Verdienste für das Controlling, den Verein und den Congress durch die Mitgliederversammlung einstimmig zum Ehrenvorsitzenden gewählt haben. Ich erwähne dies nicht, weil es sich heute zum ersten Mal jährt. Ich erwähne es, weil zwischenzeitlich eine breite Öffentlichkeit die Leistungen von Herrn Dr. Deyhle nicht nur zur Kenntnis genommen, sondern auch gebührend honoriert hat durch die Verleihung des Bundesverdienstkreuzes durch den Bayerischen Wirtschaftsminister. Herzlichen Glückwunsch! ■



Dr. A. Deyhle, Leiter der Controller Akademie, Ehrenvorsitzender des Controller Verein eV, mit Blumen und Bundesverdienstkreuz



Dr. H. M. Sekyra, "bevor's losgeht", die hereinkommenden Congress-Teilnehmer "aufsaugend"

TOP MANAGER'S ADDRESS BEIM 17. CONGRESS DER CONTROLLER MÜNCHEN 1992

Angewandte Strategische Führung

von Dr. Hugo Michael **Sekyra**, Vorsitzender des Vorstandes Austrian Industries AG, Wien

Als ich hier in diesen Saal hereingekommen bin, war mein erster Gedanke: "Um Gottes Willen, hier ist ein Overhead versammelt..." Aber lassen Sie mich ganz kurz folgende Themenkreise anreißen. Erstens einmal: Was haben wir in den letzten fünf Jahren gemacht, um "die verstaatlichte Industrie Österreichs" zu einem normalen europäischen Konzern zu bringen? Zweitens einmal: Was sind die Probleme, die jetzt auf uns zukommen? Wir haben nicht, wie die deutsche Automobilindustrie, die große Drohung der Japaner vor uns, sondern wir haben die **Ost-Öffnung als Strukturänderungsprozeß** vor Augen. Und drittens ein paar Ausblicke: Wie soll es weitergehen auch in Richtung: Was sind Wünsche eines Unternehmensleiters, eines Konzern-Chefs an das Controlling.

Die "Verstaatlichte" Österreichs

Nun, die verstaatlichte Industrie Österreichs hat einen Anteil von über 30 % der Volkswirtschaft, der Industrie und das ist ein sehr großer Anteil. Ich darf aber vorausschicken und gleich für unser Land sagen, daß das nicht aus ideologischen Gründen passiert ist, sondern **aus wirtschaftlichen Gründen**, begonnen nach der Verstaatlichung von Rüstungsbetrieben nach dem Ersten Weltkrieg; weil einfach niemand da war, der die Rüstungskonversion betrieben hat. Und dann wurden nach dem Jahre 1945 sehr große Teile der Industrie, die ja vor 1945 in deutschem Eigentum waren, verstaatlicht, weil einfach das private Kapital nicht da war, um diese zerstörten Betriebe wieder aufzubauen.

Diese über 30 % verstaatlichte Industrie war nach dem Zweiten Weltkrieg in der Phase des quantitativen Aufschwungs ohne wesentliche Probleme, sehr grundstofflastig, sehr schwerindustriellastig, und hat ganz gut reüssiert. Die ersten Anzeichen der Krise, der kommenden Krise und der kommenden Strukturänderungen, wären gewesen 1973 mit dem ersten und 1978 mit dem zweiten Ölchock. Hier hat sich das Gewitter gezeigt. Da war der fatale Einfluß der Politik, die - wie in allen verstaatlichten Unternehmen der Welt - relativ gerne in die Industriebetriebe eingreift, um politische Ziele zu erreichen. Seien das nun staatspolitische Ziele, seien das regionalpolitische Ziele, auch technologiepolitische Ziele.

Staat als Eigentümer

Im Effekt ist - und das ist eine Erfahrung, die wir haben und die ich allen Reformländern auch ins Stammbuch schreiben kann - der Staat als Eigentümer von Industriebetrieben nicht ideal; eigentlich sogar kontraproduktiv. Der Staat bestellt Manager. Die Manager richten sich nicht nach dem Shareholders value, nach dem Vorteil des Shareholders, sondern sie richten sich einfach nach ihrem Umfeld, nach den Parteisekretariaten. Aufsichtsräte haben dann eher die Funktion von Partei-Lobbyisten und das normale System der Information, der Kontrolle, der Beratung wird außer Kraft gesetzt. Es treten ganz andere Ziele, nämlich volkswirtschaftliche oder auch parteipolitische Ziele vor die normalen Markt-Ziele eines Unternehmens.

Das war in Österreich so und bei uns hat es noch das ganz besondere Element gehabt, daß Vorstände und Aufsichtsräte nach dem sogenannten Proporzsystem besetzt waren, d. h. also je etwa zur Hälfte ÖVP / SPÖ, also konservativ/sozialdemokratisch. Es waren z. B. bei 4 Vorständen 2 Vorstandsmitglieder Sozialdemokraten und 2 waren Konservative. Im Aufsichtsrat war das Ganze genauso und das besondere Österreichische war, wenn der Vorstandsvorsitzende ein Sozialdemokrat war, dann war der Aufsichtsratsvorsitzende von der konservativen Partei. Es hat sich so durchgezogen und hat letztendlich auch dazu geführt, daß notwendige Strukturänderungen nicht durchgeführt wurden.

Was haben Manager gemacht, die Fabriken, Betriebs- teile nicht schließen konnten? Sie sind entweder in die Untätigkeit versunken und haben rote Zahlen geschrieben, sind zum Staat gelaufen, zusammen mit den Betriebsräten, und haben Geld gefordert. Oder sie haben versucht zu diversifizieren. Aber **nicht zu diversifizieren aus strategischen, sondern einfach aus arbeitsmarktpolitischen oder aus personalpolitischen Motiven**. Ein geschlossener Arbeitsplatz oder ein wegrationalisierter Arbeitsplatz war zu ergänzen, zu ersetzen durch einen Arbeitsplatz in dieser Region, so daß hier in Märkte einfach hineindiversifiziert wurde.

Ab 1980 war die Krise dann evident. Es sind die ersten Milliarden Schilling geflossen in die verstaatlichte Industrie. Das ist dann immer mehr geworden. Die Unternehmen sind zum Teil, besonders das größte Unternehmen des Landes, die VÖEST Alpine, geflüchtet in etwas riskante Geschäfte - ins Rüstungsgeschäft, in den Ölhandel. 1985 ist durch eine große, fehlgegangene Ölpekulation die Krise offiziell ausgebrochen. Der Vorstand wurde ersetzt. Das war immerhin bei einem Unternehmen mit 80.000 Leuten eine für Österreich ganz wesentliche Sache und ist ununterbrochen durch alle Medien gegangen. Die Frage, vor die sich die Regierung gestellt sah, war nun: Was passiert mit diesem Konglomerat von Unternehmen, das letztendlich für die gesamte österreichische Volkswirtschaft von eminenter Bedeutung ist. Die Regierung hat auch unter dem Druck der öffentlichen Meinung ein neues Gesetz verabschiedet und hat im wesentlichen zwei Sachen postuliert. Erstens einmal: Die Politik muß raus aus diesem Unternehmen und zweitens: Wir wollen aus diesem Konglomerat einen Konzern schaffen, der internationalen Ansprüchen gerecht wird.

Neues Team

Ich bin 1986 in einem Anflug von Selbstüberschätzung in diesen Job eingestiegen und wir sind mit einem neuen Team drangegangen, hier mal eine Bestandsaufnahme zu machen. Einige hundert Firmen, 450 unterschiedliche strategische Geschäftsfelder, unterschiedlichste Management-Tools. Es war kein einheitliches Zahlenwerk vorhanden, nicht einmal ein konsolidiertes, das wir verwenden hätten können, um unsere Entscheidungen zu treffen. Gewerkschaften, Betriebsräte, Politik waren noch immer in den alten Verhaltensweisen drinnen.

Was haben wir gemacht? Wir haben im wesentlichen ein **Sanierungskonzept mit ganz simplen, plakativen Slogans** in Gang gesetzt. Erstens einmal: Wir strukturieren den Laden komplett um. Wir sind draufgekommen, daß nicht das klassische Wort "structure follows strategy" gilt, sondern daß wir's umkehren müssen, daß wir sagen **strategy follows structure**. Warum? In einer Turn-around-Situation, in einer so verwirrenden Struktur, müssen Sie zuerst klare Strukturen, klare Organisationsformen schaffen, und können dann erst Strategien machen.

Wenn Sie das Instrument der Strategischen Planung einführen, dann fängt jeder Manager an, bottom-up-Strategien zu entwickeln. **Jeder Manager ist von Natur aus ein Imperiumsbilder** und möchte alle möglichen Ressourcen haben, um sein Geschäftsfeld, seine strategische Einheit, seine Unternehmenseinheit zu vergrößern, auszubreiten, eine bestimmte schönere, kritischere, europäische oder weltorientierte Geltung zu bekommen. Und das überfordert natürlich die Ressourcen eines Unternehmens und macht ein Unternehmen auch als Konzern unlenkbar, wenn es hier wuchert.

Koordinierte Dezentralisation

Wir sind also hergegangen und haben die großen Unternehmen alle aufgeteilt und haben kleinere, mittelständische, nach Produkt-Markt-Einheiten aufgegliederte Gesellschaften geschaffen in der Rechtsform von Ges.m.b.H.s. Und wir haben dann diese aufgeteilten Gesellschaften **nach Branchen neu geordnet** und haben diesen Branchen auch **die branchenmäßige Führung dieser operativen Ges.m.b.H.s** zugeteilt. Wir haben mit dem Prinzip,



wie wir es nennen, koordinierte Dezentralisation folgende Unternehmensstruktur gemacht:

Wir haben vier große Branchen geschaffen. Das ist die Stahlindustrie mit im wesentlichen wiederum vier Divisionen: Flachstahl, Langstahl, Edelstahl und Handel. Wir haben unsere Aluminiumgruppe neu umstrukturiert. Wir haben alle Buntmetall-Aktivitäten abgegeben und haben einiges zugekauft. Wir haben hier den Metallbereich Walzwerk und Preßwerksteil, wir haben die Formprodukte, also Gießereien im Wesentlichen und Verpackung und Sonderprodukte. Wir haben Öl, Gas, Chemie und Petrochemie zusammengefaßt in einer Gruppe und wir haben alles andere, was Maschinenbau, Engineering, Elektromechnik, Elektrotechnik war, in einer Gruppe zusammengefaßt, die wir Austrian Industries Technologies nennen. Das ist der prozeßtechnische Anlagenbau, der Energie- und Umweltbereich, Montagen/Services und Maschinenbau und noch ein bißchen Elektrik und Elektronik. Das ist eine Struktur, mit der man im wesentlichen operieren und auch marktmäßig in gewissen Segmenten eine zumindest europäische Stellung erreichen kann.

Strategien entwickeln

Das war mal der erste Teil unseres Sanierungsprogrammes. Wir haben dann auch Strategien entwickelt in diesen einzelnen Bereichen mit einem normalen Instrumentarium der strategischen Planung. Der zweite wesentliche Punkt war: **Internationalisierung**. Diese alte verstaatlichte Industrie Österreichs hatte 3 % ihrer Wertschöpfung im Ausland erzielt vor 1985. Wir haben eine Menge akquiriert, wir haben eine Menge devestiert und wir erzielen heute 25 % unserer Wertschöpfung bereits nicht in Österreich. Aus den besonderen Umständen Österreichs heraus (EG-Beitritt) haben wir uns konzentriert auf die Europäische Gemeinschaft, auf Unternehmen in der EG, aber auch in Skandinavien. Und wir müssen in der nächsten Sequenz unserer Bemühungen sehr stark in die Reformländer, sprich unsere neuen Heimatmärkte Ungarn, Tschechoslowakei, Slowenien, wenn Sie so wollen, Kroatien, wenn dort wieder Frieden ist, hineinlenken.

Internationalisierung

Die ganze Internationalisierung haben wir aktiv und passiv betrieben, d. h. wir haben Unternehmensteile abgegeben dort, wo ein Unternehmensteil von uns strategisch alleine unterkritisch war. Dann sind wir hergegangen und haben **nach einem Suchfeldraaster** gezielt Unternehmen gesucht, sehr viele ausländische Unternehmen, die mit unserem Unternehmensteil eine bessere Zukunft bieten konnten. Wir haben etwa um 2,5 Mrd. DM Unternehmen verkauft und um 3 Mrd. Mark Unternehmen gekauft.

Umlenkung der Investitionsströme

Die dritte Forderung war Verringerung der Grundstofflastigkeit, Verringerung der Zyklizität. Wir sind,

wenn Sie unser Portfolio anschauen, sehr stark in den Grundstoffzyklen drinnen, unter denen wir heute auch noch leiden. Aber wir sind doch sehr stark weniger abhängig als wir noch 1985 waren. Beispiele: Wir haben etwa in unserem Stahlbereich die Grundstoffabhängigkeit von 21 % auf 13 % verringert, d. h. also, wenn Sie in einem Stahlwerk die Roheisenkosten als Prozent der gesamten Leistung nehmen, dann sind wir eben von 20 auf 13 % zurückgegangen. Wir haben **den Veredelungsteil von 20 auf 40 % erhöht**. Veredelungsteil heißt beschichtete Bleche, verzinkte Bleche, weiterverarbeitete Bleche. Also mit dieser **Verlängerung der Wertschöpfungskette** sind wir zweifellos weniger preisabhängig von der Grundstoffkonjunktur, als wir es 1985 waren. Ich muß aber dazusagen, daß uns das nicht in allen Fällen gelungen ist, daß wir im Aluminium nach wie vor unter diesem Zyklus leiden. Allerdings ist uns da dazwischengekommen die Ostöffnung. Die Russen lösen ihre strategischen Aluminiumreserven auf. Sie gehen mit 1 Million Tonnen Aluminium auf einen Markt von 4 Millionen Tonnen in Westeuropa. Das bringt Preise, die alle Zyklen, die bisher waren, durcheinanderwerfen.

Kommunikation nach innen und nach außen

Aus meiner Erfahrung kann ich Ihnen sagen, wenn Sie in eine Turn-around-Situation kommen: Machen Sie, wenn Ihr Programm auch noch so kompliziert ist, zur Kommunikation nach innen und nach außen **einige ganz wenige plakative Slogans. In Turn-around-Situationen ist es ganz wichtig, die Mitarbeiter zu motivieren, den Mitarbeitern wieder Vertrauen zu geben**. Es ist aber auch ganz wichtig, wenn Sie an der Börse sind, den Shareholders Vertrauen zu geben. Und es ist ganz wichtig bei großen Unternehmen, **der Öffentlichkeit Vertrauen zu geben**. Das ist ein Spiel, das wirkt ineinander. Und wenn Sie mit einigen wenigen plakativen Slogans hier gut ankommen, das gut umsetzen, ist es viel besser, als Sie geben ganze dicke Bücher von Zahlenwerken hier weiter, die einen großen Erklärungsbedarf haben.

Kostengestaltung - Personalplanung - Qualität des Zahlenwerks

Wir haben parallel zu diesen Maßnahmen ein riesiges Programm durchgezogen auf allen Gebieten des Unternehmens. Wir haben die Kosten reduziert, die Produktivität gesteigert, wir sind von 108.000 Leuten heruntergegangen auf jetzt 78.000 Leute; d. h. also eine große Reduktion mit Maßnahmenpaketen auf der sozialen Art. Wir haben aber hier die Devestitionen natürlich auch dabei. Es ist also nicht 40.000 Leuten oder 30.000 Leuten gekündigt worden.

Wir haben Managementtools eingeführt, **wir haben jetzt ein Controllingsystem**, ein Buchhaltungssystem, das im Konzern einheitlich ist; und wir haben immer noch 700 Beteiligungen, davon 300 im Konsolidierungskreis; davon 125, die direkt monatlich berichten. Wir haben **am 10. des folgenden Monats**

die Zahlen am Tisch. Die konsolidierten Bilanzen nach dem Quartal am 40. Tag auch auf dem Tisch, so daß wir heute von der Steuerungsmöglichkeit die Sachen im Griff haben. Bei unserer letzten Bilanzbesprechung mit den Auditors habe ich mich erkundigt. Die Auditors haben mir bestätigt, daß wir heute im europäischen Schnitt mit unseren Systemen durchaus im vorderen Feld der Qualität des Zahlenwerkes liegen.

Wieder "schwarze Zahlen"

Dieses Programm war abgeschlossen im Jahre 1989. Im Jahr 89 haben wir erstmals wieder schwarze Zahlen gehabt. Ich darf Ihnen nur ein paar Vergleiche sagen. Wir haben 1985 und 86 14 und 12 Milliarden Schilling Verluste geschrieben; 1987 waren es noch 8, 1988 dann 3 und 1989 haben wir dann 4 Milliarden Schilling Gewinn gehabt. Also Sie sehen, daß die Maßnahmen gegriffen haben, auch begünstigt durch eine zugegebenermaßen recht gute Konjunktursituation 1989 und 1990.

Konzernführung

Die nächste Frage ist zweifellos die: Wie kann man mit einem solchen Konzern a) **eine Führung veranstalten**, d. h. also, wie kann man einen solchen Konzern führen und b) wie kann man einen **Shareholders value** erreichen, der höher ist als die Werte der einzelnen Gesellschaften. Denn die Frage ist immer die: Ist es besser, aus einem solchen großen Laden eine "Treuhändlung" zu machen; d. h. wir verkaufen Stück für Stück. Oder aber eine andere Möglichkeit: Können wir hier einen Shareholders value machen, der höher ist?

Wir haben uns für den zweiten Weg entschieden - das war einerseits der Gesetzesauftrag, andererseits auch die Herausforderung der Aufgabe. **Wir haben in unserem Konzern so viele Fähigkeiten, die miteinander kombinierbar und ergänzbar sind.** Wir sind im Werkstoff-Bereich Stahl, Kunststoffe, Aluminium; wir sind im Engineering-Bereich und wir sind im Energie-Sektor. Wir haben ein sehr hohes Know-how an **"Wie betreibt man ein Stahlwerk?"**, aber wir haben auch ein sehr hohes Know-how **"Wie macht man metallurgisches Engineering?"**.

Integraler Konzern

Und die **Kombination zwischen dem Betreiber-Know-how, dem prozeßtechnischen Know-how plus dem Know-how an Umwelttechnik**, das zusammen hat uns veranlaßt, ein Modell zu machen, das wir **Integraler Konzern** nennen oder: "Integrated diversity". Das heißt also, die Aufgabe, die wir uns gestellt haben ist die: Wie können wir erreichen, daß wir jetzt mehr wert sind als die Summe unserer Teile.

Lassen Sie mich ein paar Beispiele anwenden. Wir haben ein Stahlwerk in Linz, das ist ein Flachstahlwerk. Ich habe erwähnt mit einer langen Wertschöpf-

fungkette, voll integriert in den oberen 20 % der Kosten durch unsere Kostenreduktionsmaßnahmen. Also wir haben ein sehr gutes Betreiber-Know-how, wie man ein Stahlwerk betreibt. Wir haben eine Engineering-Firma, die sich auf metallurgisches Engineering spezialisiert hat durch viele Jahre. Ich darf erinnern, **daß das LD-Verfahren von uns kommt, das ja die Stahlindustrie revolutioniert hat seinerzeit.** Wir sind führend gewesen in der Entwicklung und Einführung des **Strangguß-Verfahrens** und wir haben jetzt ein Roheisen-Erzeugungs-Verfahren, das ähnlich wie das LD-Verfahren sehr bedeutend werden kann. Ein **Direkt-Reduktions-Verfahren**, das heißt Gorex, und bringt die Roheisenkosten um etwa 25 % herunter gegenüber dem herkömmlichen Hochofen.

Wenn wir den Betreiber-Know-how, den wir in Linz haben, und den metallurgischen Know-how, den wir im Engineering-Bereich besitzen, kombinieren, können wir für beide Vorteile herbeiführen. Wir entwickeln neue Verfahren, können diese neuen Verfahren selber anwenden, werden dadurch in die Lernkurve, in die Erfahrungskurve, relativ rasch hineinkommen und können mit diesem Know-how auch wieder besser Anlagen verkaufen. Und das kombiniert noch mit dem Umwelt-Engineering-Know-how, den wir haben, weil ja jede Grundstoffproduktion umweltbelastend ist. Das Ganze noch verbunden mit Montagen und Services; das kombiniert mit Automations-Know-how. Alles das in Kombination ergibt **einen möglichen Synergie- und Mehrwert.**

Management-Qualität

Woran messen wir einen Manager? Wir messen ihn im Wesentlichen an zwei Sachen. Erstens einmal **"Whether he delivers on commitment" - bringt er die vereinbarten Leistungen?** Und zweitens **"Whether he shares to values" - und ob er die Werte teilt**, die das Unternehmen hat. Ein Manager, der beides macht, die Leistungen erbringt, die budgetierten Pläne erfüllt und die Werte des Unternehmens teilt, der wird die Karriere machen im Rahmen seiner Fähigkeiten. Ein Manager, der beides nicht bringt, der wird das Unternehmen schneller verlassen als alle glauben.

Schwieriger wird's schon bei jenen Managern, die die Leistungen nicht erbringen, aber die Werte teilen. Ich glaube, diesen Leuten wird jedes vernünftige Unternehmen eine zweite faire Chance auf einem anderen Platz geben. Sehr schwierig ist es bei jenen Leuten, die zwar die Leistungen erbringen, aber die Werte eines Unternehmens nicht teilen. Und das sind diejenigen, die einer neuen Unternehmenskultur, einer neuen Führungsform entgegenstehen. Das sind leicht die Tyrannen, die ihre Mitarbeiter ausquetschen; die sagen: Wissen ist Macht, aber nur wenn ich sie allein hab'.

Ich glaube, daß wir solche Kulturen wie Integrated diversity, integraler Konzern, neues Führungsverhalten nur erreichen können, wenn wir diese Leute, die zwar irgendwo ihre Leistungen zusammenstopfeln,

ihre Zahlen zusammenstoppeln, aber die Werte einer Organisation nicht teilen, wenn wir diese Leute entweder umerziehen und dort, wo es nicht geht, nach Hause schicken. Ich glaube, das ist eine ganz wesentliche Geschichte, und das sollten wir überall dort, wo wir über neue Formen der Unternehmensführung sprechen, berücksichtigen und dementsprechend die Konsequenzen ziehen.

Ich habe vergessen zu erwähnen, daß dieser ganze Umstrukturierungsprozeß, den wir gemacht haben, damit verbunden war, daß ich das gesamte Top-Management ausgetauscht habe. Ich habe insgesamt 45 oder 47 Vorstandsmitglieder vorgefunden bei meinem Eintritt in verschiedenen Aktiengesellschaften. Von diesen ist kein einziger mehr heute im Amt. Das heißt also, im turn around müssen Sie das gesamte Management auswechseln. Vom Mittel-Management her müssen Sie sich eine Formel einprägen, wenn Sie in eine turn-around-Situation kommen: 1/3 muß ausgewechselt werden, 1/3 arbeitet mit Ihnen mit und zieht mit. Das sind die, die früher frustriert waren und jetzt voll mitarbeiten. Und auf 1/3 des Mittel-Management kommt's nicht so wirklich an. Das sind die Leute, die irgendwo so mitlaufen. Also ich glaube, das sind ein paar wesentliche Erkenntnisse bei turn-around-Situationen.

Wie geht's weiter?

Wir sind dann in eine Situation gekommen 1991 und jetzt, wo die Grundstoffindustrie schlecht dran ist; wo die Konjunkturdaten auch nicht gut sind und wo wir die Frage stellen: Wie geht's weiter?

Jetzt kommt noch eine Sache dazu, die uns in Österreich ganz besonders besorgt und die auch für den östlichen Teil Deutschlands, vor allem aber auch für Bayern, eine große Rolle spielen wird und ein Bedrohungspotential darstellt. Wir haben **in den Reformländern** - und lassen Sie mich bei den Reformländern in erster Linie Tschechoslowakei und Ungarn erwähnen, wo wir uns gut auskennen - **Lohnkosten, die bedeutend niedriger sind als bei uns.** Wir haben in Ungarn ein Industrieunternehmen, das hat durchschnittliche Lohn- und Gehaltskosten von 70.000 Schilling, das sind 10.000 Mark per anno. Wir haben in der Tschechoslowakei eine ähnliche, mittelgroße Fabrik. Dort sind die durchschnittlichen Lohn- und Gehaltskosten 50.000 Schilling, das sind 7.000 Mark per anno. Und wenn ich die Zahlen richtig im Kopf habe, dann sind in Deutschland etwa in der Industrie die durchschnittlichen Lohn- und Gehaltskosten 60 bis 70.000 Mark die Regel. Das heißt also: **wir haben hier Lohn- und Gehaltskosten, die ungleich unterschiedlich sind, und die Entfernungen sind nicht groß und die Leute sind nicht schlecht.**

Das heißt, **diese Länder haben einen Wettbewerbsvorteil**, und der wird uns zu schaffen machen. Besonders, wenn wir jetzt die Grenzen öffnen, EWR-Verträge, Freihandelsabkommen schließen. Dazu kommt noch, daß diese Länder anders kalkulieren. Abschreibungsdauern von 100 Jahren für Gebäude

sind dort die Regel und Maschinen von 50 Jahren, also jenseits unserer Kalkulationsrichtlinien. Daß nach wie vor subventionierte Energie-Tarife da sind, daß nach wie vor subventionierte Frachttarife da sind und bei den anderen Kostenpositionen kennen sie sich auch nicht wirklich aus, weil dort ein Controlling, wie wir's kennen, eine Kostenrechnung, eine Buchhaltung nicht existiert. Wir haben immer die größten Schwierigkeiten, in unseren Beteiligungen dort Leute aufzubauen, die diese Zahlen dementsprechend auch aufbereiten können.

Reformländer

Das heißt also, daß in den Bereichen der Commodity Industrie - Düngemittel, Zement, Textilindustrie, Commodity Stahlprodukte und andere - diese Länder auf die nahen Märkte kommen werden und unseren Industrien Marktanteile wegnehmen müssen. Verschärfend möchte ich anführen, daß in diesen Ländern die Umweltschutzbestimmungen zwar da sind; aber keine Anlagen, die das umsetzen. Wir haben aber gerade in diesen Commodity Industrien ganz teure Umweltinvestitionen gemacht. Also tritt der Effekt auf, daß wir Produkte hereinbekommen, unsere Industrien unter Druck kommen und diese Länder ihren Strukturprozeß aufschieben können dadurch. Wir stehen vor einem

Industriestrukturänderungsprozeß

Was tun wir? Auf der einen Seite müssen wir in den Commodity Industrien uns einkaufen, daß wir dort Positionen beherrschen, daß wir das in den Griff kriegen, und in der Fertigungsindustrie müssen wir arbeitsteilig verlagern. Ein Beispiel von uns: Wir haben ein Unternehmen - und der Controller ist hier - für Werktechnik, da machen wir werktechnische Geräte und haben jahrelang zwar eine gute Technik geliefert, aber Verluste erlitten. Und wir haben dann 70 % unserer Fertigung in die Tschechoslowakei verlagert. Die Qualität war nach ersten Schwierigkeiten ausgezeichnet. Wir haben dann selber nur mehr das Assembling, das Engineering und das Marketing gemacht. Zwar haben wir 25 % unserer Arbeitsplätze in unserer Fabrik verloren, haben aber 70 % verlagert. Das heißt also, wir haben hier unsere Aktivitäten vergrößern können mit der günstigen Kostenposition. Ich glaube, es wird **ein automatischer Prozeß einer arbeitsteiligen Wirtschaft sein.** Wenn wir's gezielt und richtig machen, dann führt es dazu, daß wir zwar Arbeitsplätze hier in unseren Ländern verlieren, aber trotzdem Geschäfte behalten und diesen Ländern die Möglichkeit geben, ihre Wirtschaft zu entwickeln und die niedrigen Lohnkosten noch eine ganze Weile zu behalten.

An die Börse ...

Wir werden heuer oder nächstes Jahr in irgendeiner Form mit unserem Konzern an die Börse gehen. Es ist mit der Regierung vereinbart, daß wir mehr als 50 % an die Börse bringen können, so daß sich die Regie-

rung, der Staat Österreich, in eine Minderheitsposition zurückzieht. So wie die Diskussionen laufen, wird wahrscheinlich auch eine sozialdemokratische Regierung sehr froh sein, wenn sie den gesamten Laden privatisiert hat. Das ist eine Sache, eine Erfahrung, die sicherlich sehr wichtig ist für die Reformländer.

Controlling

Wir haben Austrian Industries als Holding mit 80 Mitarbeitern; für einen Konzern von knapp 80.000 Leuten sind 80 Mitarbeiter also 1 Promille. Die strategische Holding der Austrian Industries führt den Konzern mittels strategischer Vorgaben und mittels Personalentscheidung. Die Branchenholdings als operative Holdings führen die operativen Gesellschaften mit Geld, Investitionsentscheidungen und strategischen Branchenentscheidungen. **Den Controllern kommt die Rolle der Lotsen zu.**

Und es ist ganz wichtig die enge Zusammenarbeit zwischen dem Unternehmensleiter oder dem Holdingleiter und dem Controller oder den jeweiligen Controllern. Wir haben eine Integration dahingehend, daß der Vorstandsvorsitzende einer Gesellschaft immer gleichzeitig Mitglied ist der Obergesellschaft, so daß hier der Informationsfluß und die Kommunikation innerhalb der Entscheidungsfindung, des Entscheidungsfindungsprozesses sehr Hand in Hand geht. Und ganz wichtig ist die dotted line zwischen dem Controller der Obergesellschaft und dem Controller der Untergesellschaft. Das bringt sehr sehr viel an Informationen im Netzwerk eines Unternehmens, das nicht offiziell über die Organe, Vorstände, Aufsichtsräte oder Beiräte läuft.

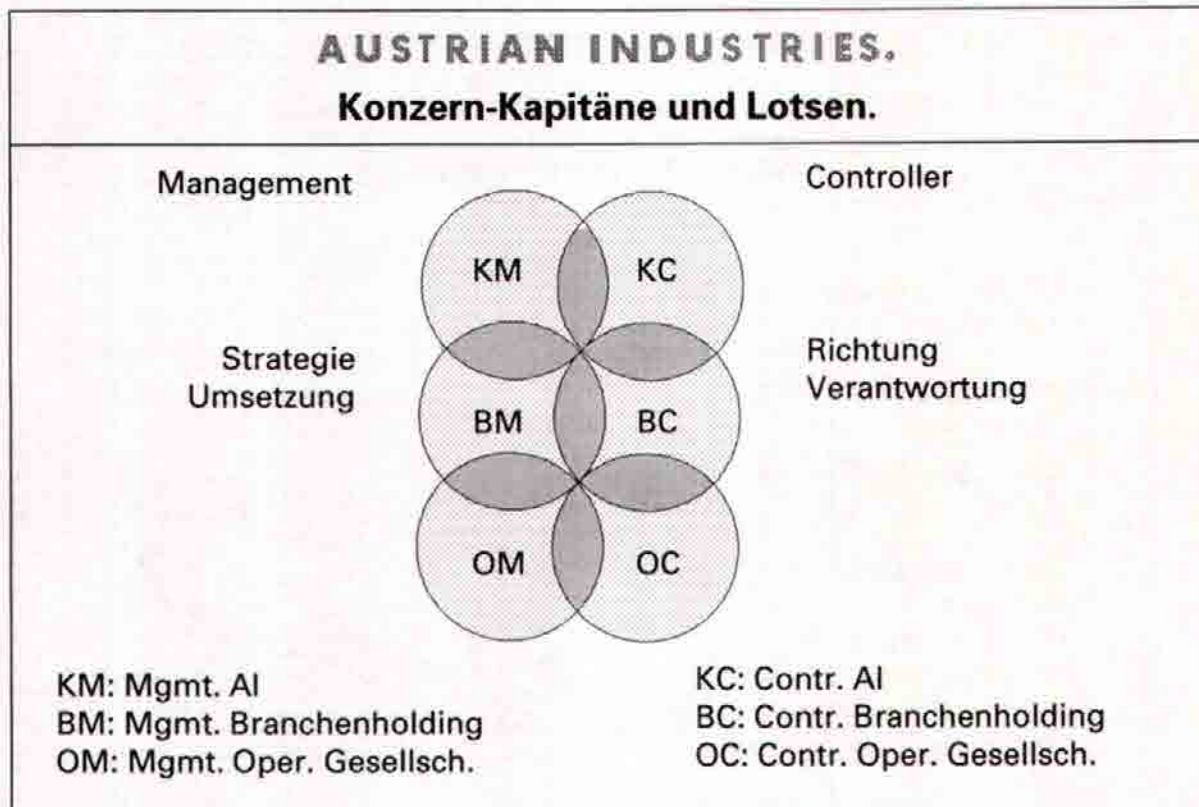
Und ich glaube, eine Unternehmensphilosophie, die so stark auf Kommunikation, auf Zusammenarbeit aufgebaut ist, bedarf dieser dotted lines zwischen den Stabsabteilungen, aber insbesondere zwischen den Controllern der Ober- und Untergesellschaften deswegen, weil man im Vorfeld hier schon sozusagen Frühwarnsysteme eingeleitet bekommt, die man sonst nicht hört.

Was ist der Wunsch für ein zukünftiges Controlling? Ich glaube, meine Damen und Herren, daß wir viel weniger in Organisationen und Hierarchien denken werden in Zukunft als jetzt. **Wir werden in Kompetenzen denken.** Wir werden Kompetenzfelder haben und werden uns überlegen, wie können wir die Kompetenzen im Synergieverbund zueinanderbringen.

Und die Frage ist, wie beherrscht man controllingmäßig solche Kompetenzen, wenn sie nicht übereinstimmen mit den Führungsstrukturen bzw. Organisationsstrukturen des Gesellschaftsrechtes. Ich glaube, das wird eine Aufgabe sein, wo Sie sich den Kopf zerbrechen müssen: Wie kann ich solche Kompetenzfelder controllingmäßig erfassen? Kompetenzfelder, die auch in Richtung Verfahren gehen werden. Und das, was wir uns immer wünschen, sind Frühwarnsysteme, daß wir nicht dann erfahren, wenn ein Unternehmen schlecht geht, wenn die Zahlen schlecht gehen, sondern schon vorher.

Die 90er Jahre ...

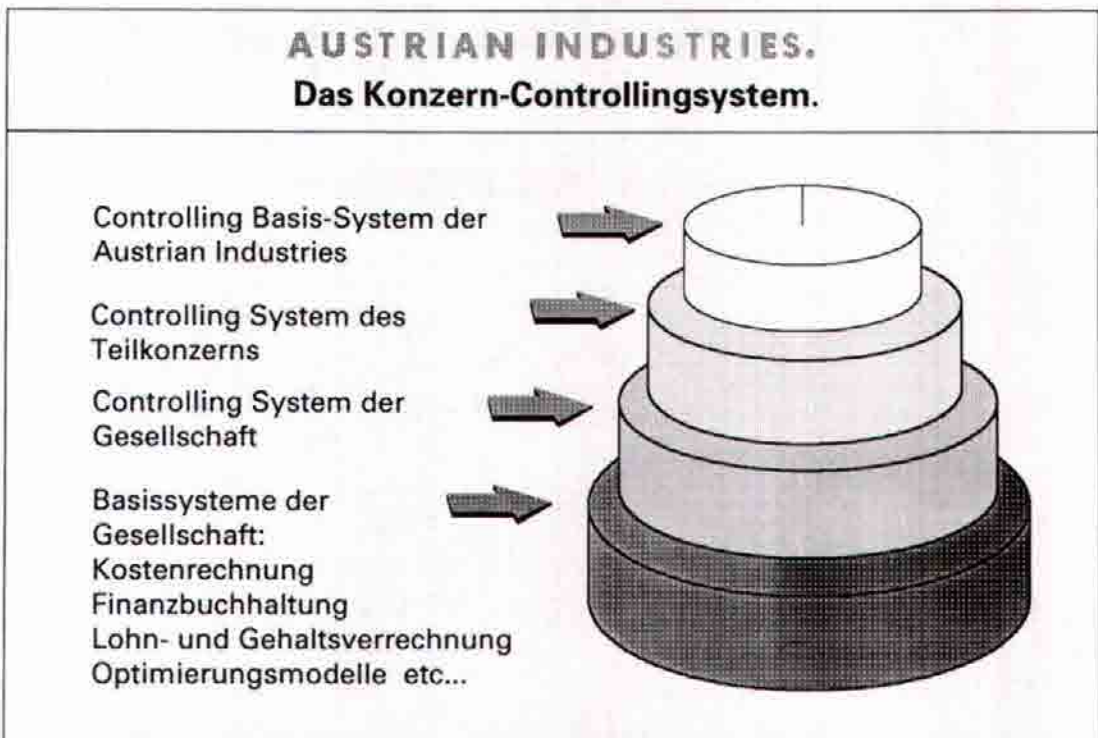
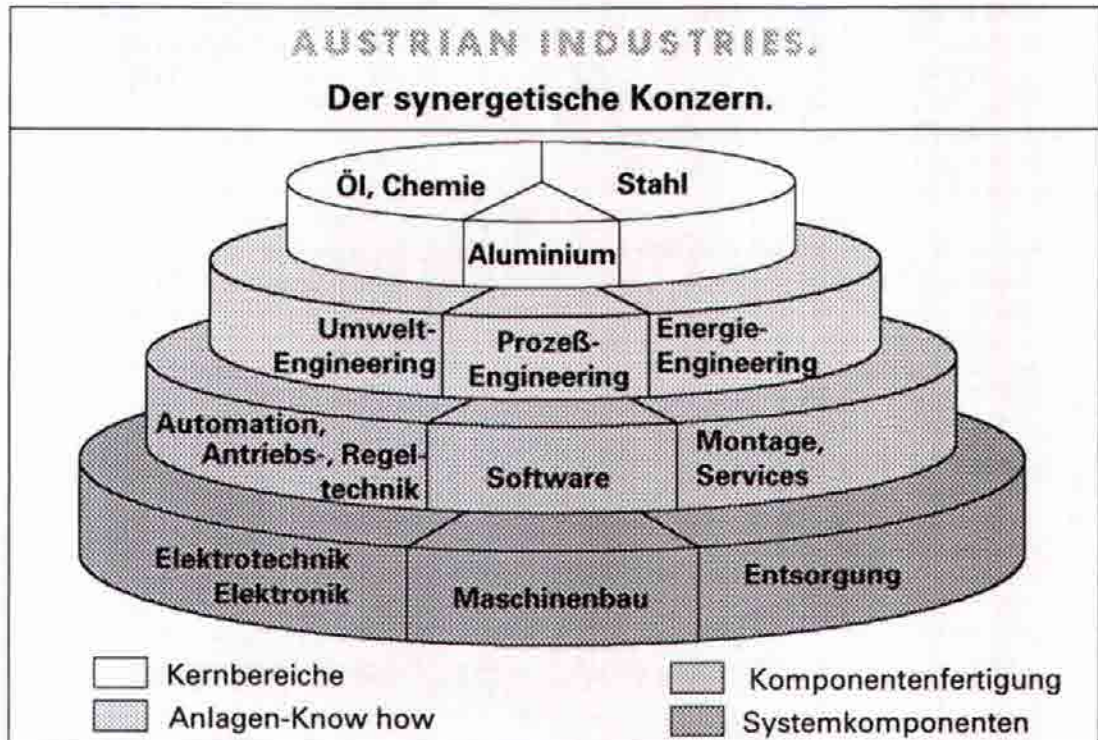
Die 90er Jahre werden für uns alle schwieriger sein als die 80er Jahre. Wir haben den Kalten Krieg zwar gewonnen; aber wir müssen den Bankrott des kom-



munistischen Systems, das - je nach Region - Volkswirtschaften und Gehirne von Leuten ruiniert hat, bezahlen. Das ist gar keine Frage, das kann nicht von sich selber gehen. Das erfordert ungeheure Anstrengungen finanzieller, organisatorischer, personeller Art und Good-will-Aktionen. Das ist die eine Seite. Auf der zweiten Seite haben wir den Prozeß des gemeinsamen Europa. Auch hier eine große Herausforderung. Und auf der dritten Seite ist die japanische Konkurrenz nicht zu unterschätzen. Ich glaube aber, wir sollten diese Schwierigkeiten als Herausforderungen sehen und unsere Organisationen so gestalten, daß sie flexibel auf die unterneh-

mens-individuellen Situationen reagieren können. Daß sie richtig reagieren können, ist letztendlich auch Ihre Aufgabe als Controller, die richtigen Zahlen, die richtigen Systeme, die richtigen Warnelemente einzubauen, daß dann in einem Unternehmen die richtigen Entscheidungen getroffen werden können für die Herausforderung in diesen 90er Jahren. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
01	11	31	G		



"CONTROLLING IST NICHT ALLES, ... WEG ZU EINER GANZHEITLICHEN UNTERNEHMENSFÜHRUNG"

von Dipl.-Kfm. Ingolf **Rehwald**, Mitglied des Vorstandes, Schott-Zwiesel Glaswerke AG, Zwiesel



Als Herr Dr. Deyhle mich hierher auf das Podium einlud, wollte ich mit dem Hinweis auf meine Arbeitsbelastung und viele offene Fragen zuerst absagen. Seine Antwort: "Da haben Sie doch schon das Thema! Erzählen Sie einfach, was Sie so alles machen." Also bin ich heute hier. Ich möchte Ihnen aus der Zwieseler Controller-Arbeit über die erreichten Fortschritte berichten, ganz einfach, Baustein für Baustein. Abschließend möchte ich kurz anreißen, welche Zukunftsaufgaben zusätzlich auf unsere Controller warten.

Ich bitte Sie um Verständnis, wenn ich Ihnen nur wenig echte Zahlenbeispiele zeigen kann. Die **Methoden und Instrumente** sind es, die ich Ihnen vor Augen führen möchte. Doch zunächst will ich Ihnen vorstellen, wo ich jetzt im fünften Jahr tätig bin.

1. Worum geht es bei Schott-Zwiesel?

Wir arbeiten im **Markt des Gebrauchsglases**. Dieser Markt bedeutet weltweit ein Volumen von 9,5 Mrd DM. 59 % davon entfallen auf Raumschmuck und Servierteile, 17 % auf **Kelchgläser**, also die Produkte, die **wir** im wesentlichen herstellen, und 24 % auf sonstige Trinkgläser, Teegläser, Seidel, Becher.

In der Bundesrepublik Deutschland hat über 1 Jahrzehnt das Marktvolumen für Gebrauchsglas stagniert, war von 1986 bis 1988 sogar rückläufig gewesen, eine Situation, die die Betriebe unserer Branche in erhebliche Bedrängnis gebracht hat. Seit 1989 belebte sich der Markt, auch im letzten Jahr konnten wir eine erfreuliche Steigerung auf 980 Mio DM feststellen, nicht zuletzt bewirkt durch das Hinzuwachsen der neuen Bundesländer.

Dieser Marktzuwachs kam jedoch keineswegs nur den deutschen Fertigungsbetrieben zugute. Die **Importe** erreichten einen **Anteil von sage und schreibe 68 %** am deutschen Markt nach Wertvolumen. Der Mengenanteil ist noch höher, da es sich bei diesen Gläsern zu einem guten Teil um niedrigpreisige Ware handelt. Vor 10 Jahren betrug der Importanteil noch 42 %.

2. Vom Markt zu Schott-Zwiesel und seinen Produkten

In diesem schwierigen Markt ist **Schott-Zwiesel** einer der führenden Anbieter. Wir leben und arbeiten im **Bayerischen Wald** in einer wunderbaren Naturlandschaft. **Schott** ist im Luftkurort Zwiesel der größte Arbeitgeber. Im Sommer wie im **Winter** lebt unsere ganze Region in hohem Maße neben Glas und Holz vom Fremdenverkehr. Sie sind herzlich eingeladen, auch einmal zu kommen.

Knapp 1.800 Mitarbeiter erwirtschafteten im letzten Geschäftsjahr 1991 (1.10.1990 bis 30.9.1991) knapp 183 Mio DM Umsatz bei einer Exportquote von 48 %, mengenmäßig über 50 %. Der niedrige Pro-Kopf-Umsatz ist ein Kennzeichen für immer noch **sehr viel kunsthandwerkliche Handarbeit**. Wir geben nahezu jede zweite Mark für unsere Belegschaft aus.

80 Prozent unseres Umsatzes tätigen wir im großen neuen Binnenmarkt Europa. Unsere Geschäfte in Nordamerika und erst recht in Südostasien wachsen erfreulich, aber noch auf recht kleiner Basis.

Seit der Frankfurter Herbstmesse 1991 haben wir unsere neue Dachmarke "SCHOTT CRISTAL" ins

Leben gerufen. Wir wollen diese Marke weltweit prägen, bis hin zur Endverbraucherwerbung, wo wir uns im deutschsprachigen Raum in ausgewählten Illustrierten bereits auch an Sie wenden, meine Damen und Herren.

Einige Produktbeispiele: **Excelsior**, eines der ersten maschinell gefertigten hochstieligen Kelchgläser, vielfach mit Design-Preisen ausgezeichnet. **Domaine**, mundgeblasen in zeitloser Eleganz. Oder mögen Sie exklusive Bargläser? Dann paßt **Barbados** zu Ihnen. Seit Sommer 1991 haben wir die Produktion von Bleikristallglas durch ein selbst entwickeltes, hochwertiges Kristallglas ohne Bleioxyd ersetzt: das erste Glas heißt **Pasodoble**.

Als Vielflieger werden Sie unsere Gläser in der Ersten Klasse zahlreicher Air Lines antreffen. Schott-Zwiesel-Gläser sind weit verbreitet "Erste Klasse". Oder auf der MS "Europa", wie auch auf anderen Kreuzfahrtschiffen, brauchen Sie auf Ihren Drink aus Schott Cristal nicht zu verzichten. Übrigens: Des einen Leid, des andern Freud. Der Zusammenstoß der EUROPA mit einem Frachter vor 3 Wochen brachte uns den Auftrag für eine Komplett-Neuausstattung des Schiffes mit Schott Cristal.

Sie sehen, meine Damen und Herren, **unser Metier ist der "Gedeckte Tisch"**, im Marketingdeutsch "**Fine Dining**" genannt. Festliche Eindeckungen wollen wir Ihnen zu Hause und den Gastronomen weltweit mit Schott-Cristal-Gläsern ermöglichen.

Und ein Wort an die Biertrinker: unser größter Kunde versorgt Sie mit Spezialpilsgläsern der ersten Wahl.

3. Controlling-Entwicklung bei Schott-Zwiesel

Bis 1982 gab es bei Schott-Zwiesel "**die Zeit vor Controlling**": Das Finanz- und Rechnungswesen war traditionell in einer Hand. Vieles wurde noch manuell bearbeitet. EDV-Insellösungen erlaubten keine Durchgängigkeit der Daten.

Mit Manfred Meinhardt als meinem Vorgänger im Amt, ab 1980, zuvor Chef-Controller bei Schott Glaswerke in Mainz, unserer Obergesellschaft, und langjähriges CV-Mitglied, kam die Deckungsbeitragsrechnung nach Zwiesel und damit auch die Deyhle'sche Sicht der Controllerfunktion. Mit der Entscheidung für die Einführung von SAP-RF bis hin zu SAP-RK und die Aufspaltung in proportionale Kosten und Fixkosten war der Weg frei für den DB I. Dr. Deyhle mußte her und den versammelten Managern und Neu-"Controllern" die Geheimnisse seiner Schule verraten. Noch heute freuen sich jedesmal unsere Vertriebsleute über die bald danach bereitgestellte "Profit Center-Rechnung", die allerdings einstufig bisher beim DB I für Märkte und Vertriebschannels endet. Was die Profit Centers wirklich bringen, ist bis heute noch nicht umfassend ergründet. Aber immerhin: eine Pionierleistung war vollbracht, die nicht hoch genug eingeschätzt werden kann. **Das Denken und Entscheiden in Deckungs-**

beiträgen ist nämlich bei uns langjährige Alltagspraxis.

Ab 1982 war das FRW in **externes (FIBU) und internes Rechnungswesen (Controlling) getrennt worden. Dieser Schritt hat sich bis heute gut bewährt.**

Die Einführung und Weiterentwicklung der SAP-Kostenrechnung dauerte viel länger als ursprünglich geplant, z. T. durch Führungswechsel bedingt, z. T. aus Budgetgründen. Die Primärkostenrechnung ist zu einem zuverlässigen Instrumentarium herangereift.

4. Controlling-Situation 1987

Mein Praxisbericht beginnt mit dem Eintritt in den Zwieseler Vorstand im Herbst 1987. Controlling gehört zu meinem Ressort Finanzen und Allgemeine Verwaltung.

Die damalige Hauptabteilung Controlling war gerade ohne Chef, so daß ich, nolens-volens, die Firma sofort direkt von der Controlling-Basis aus kennenlernen konnte. Das Controlling bestand aus einer BWA, einer Betriebswirtschaftlichen Abteilung, und zwei Controlling-Hauptgruppen für die beiden Glashütten mit ihren Veredlungsbetrieben.

Der Leiter der BWA hatte sich gerade aus einem riesigen Papierberg freigeschaufelt. Er hatte nach bestem Wissen den jährlichen Unternehmensplan für den Vorstand aufgestellt. Der Vorstand hatte seinerseits das Planwerk begutachtet und die ihm erforderlich erscheinenden Änderungen einarbeiten lassen. Die Genehmigung der Unternehmensplanung mußte beim Aufsichtsrat eingeholt werden.

Die Hauptabteilungsleiter als Kostenstellen-Verantwortliche erhielten zusammen mit ihrem ersten Monats-BAB des neuen Jahres die Information über ihren endgültigen Plan. Der Plan war also top-down vorgegeben.

Handwerkszeug des Planers waren Tischrechner und Bleistift; viele Einzelinformationen waren, in jahrzehntelanger Arbeit angesammelt, nur im Gedächtnis gespeichert. Vor lauter Fleißarbeit fehlte die Zeit und der Freiraum für planerische Alternativen.

Der einzige PC im Controlling war bis dahin im Büro des ehemaligen Chef-Controllers aufgestellt gewesen. Der EDV-Leiter freute sich nach dessen Abgang, das verwaiste Kleinod unter seine Fittiche nehmen zu können.

Die Jahresinventur in Regie des BWA-Leiters war damals noch rundum eine Vollinventur und sehr zeitaufwendig.

Die Arbeit der sogenannten "Controlling"-Gruppen betraf im wesentlichen die Betriebsabrechnung sowie die Artikel-Vor- und Nachkalkulation. Die schon angesprochene "Profit Center-Rechnung" für den Vertrieb und die zeitaufwendige Ermittlung

der monatlichen Preisveränderungsrate waren erste Schritte in Richtung Vertriebscontrolling. Wobei anzumerken ist, daß das Referat "Marketingforschung und -planung" im Ressort "Marketing und Vertrieb" effizient eine Menge an Statistiken und Analysen anfertigte, die sicher zu einem guten Teil dem Marketing- bzw. Vertriebs-Controlling zugeordnet werden müssen.

5. Erneuerte Controlling-Konzeption 1989

Meine Erkenntnis nach den ersten Monaten in der Tagesarbeit mußte einfach lauten: Weg von handschriftlichen und maschinengeschriebenen Tabellen und Texten hin zur konsequenten Nutzung der mittlerweile auch finanziell erschwinglichen Möglichkeiten des Personal-Computers! Und: Bei steigenden Anforderungen an das Controlling konnten auch personelle Erneuerungen nicht ausbleiben.

Von im Sommer 1987 in der Hauptabteilung Controlling tätigen 13 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sind heute noch ganze 5 da. 5 "Neue" sind hinzugekommen, so daß zur Zeit 10 Mitarbeiter "Controlling betreiben". Die zusammen mit dem neuen HAL entwickelte Controlling-Konzeption sah 1989 eine spätere Soll-Stärke von 7 Mitarbeitern vor. Für 1994 lautet mein Soll heute 9 Mitarbeiter, davon 5 mit Universitäts- bzw. Fachhochschulausbildung. Die erneuerte Controlling-Konzeption bestand in Ergänzung bzw. Verbesserung zum erreichten Standard aus folgenden Schwerpunkten, die sich auch in der Organisation widerspiegeln:

1. **Werkscontrolling**
2. **Herstellkosten-Controlling**
3. **Bereichscontrolling**
4. **Unternehmensplanung / Berichtswesen**

Wo stehen wir heute?

1. Der **Unternehmensplan-Fahrplan**, eingebettet in den Konzernzeitplan, ist seit 1990 im Einsatz.
2. Die **Sekundärkostenrechnung** weist im BAB nach den Primärkosten seit 1991 alle produktionsnahen Kosten, die Gebäudekosten sowie die auf Vorstandskostenstellen geführten Gehälter des Führungspersonals einigermaßen verursachungsgerecht aus. Ab dem kommenden Geschäftsjahr 1993 wollen wir die EDV-Kosten einbeziehen; die Vorbereitungen hierzu laufen. Über die anderen U-Fixkosten und ihre Einbeziehung haben wir noch nicht entschieden.
3. Die **innerbetriebliche Auftragsabrechnung** soll ab GJ 1993 eingeführt werden.
4. Die **Erzeugniskalkulation SAP-RK-K** ist mitten in der Einführung. Ab Beginn des neuen Geschäftsjahres im Oktober lassen wir ein Jahr lang die alte und die neue on line-Kalkulation nebeneinander laufen, um fällige Anpassungen problemlos vornehmen zu können.

5. Die **Betriebsergebnisrechnung on line** zu haben, und damit die Krönung für ein on line-MIS, bleibt ein Mittelfristziel.
6. Zum Ausbau des Controller-Service komme ich in den Folgekapiteln.
Zuvor aber noch einige Worte zu den **zahlreichen "weißen" Controlling-Flecken**:
7. Das **Bestände-Controlling** hat bei RHB seit 1990 zu einer merkbaren Absenkung der Lagerreichweiten geführt. Warum? Die Einkäufer sprechen anhand ihrer vom Controlling bereitgestellten Lagerreichweiten monatlich mit den für die Verbräuche verantwortlichen Abteilungsleitern bzw. Meistern über die nachteiligen Folgen zu frühzeitiger Anschlußbestellungen. Und die so Angesprochenen beginnen Schritt für Schritt mitzuziehen.

Schwieriger wird es bei HF- und FF-Beständen. Hier erwarte ich mir wichtige Impulse vom Zusammenwirken des Controllers mit dem neuen Leiter Material- und Warenwirtschaft, der jetzt zum 01.05. zu uns gestoßen ist. **Beständemanagement sehe ich als Gemeinschaftsaufgabe von Marketing/Vertrieb, Fertigungsplanung und Lagerwirtschaft im Rahmen der festgelegten Geschäftsfelder und Marktbeziehungen.** Den Controller interessiert hier letztlich, daß die gesetzten Beständeziele erreicht werden können. Wenn es im Jahresabschluß an die steuerliche Bestandsbewertung geht, ist es zu spät für "wenn" und "aber".

8. In Ermangelung eines Logistik-Gesamtverantwortlichen haben wir die Logistik-Linienmanager in einem **Logistik-Ausschuß** zusammengeführt. Nach einer Selbstfindungsphase dieses Ausschusses stellte er die Forderung nach mehr Logistik-Transparenz.
9. Jährlich ermitteln wir einmal, in Abstimmung mit der zuständigen Zentralstelle bei Schott Glaswerke in Mainz, unsere **Qualitätskosten**. Im Zeitreihen- und Quervergleich haben wir Anhaltspunkte für weitere Qualitätsverbesserungen bzw. Kostensenkungen in diesem Bereich.
10. In unserer deutschen provisionsbezahlten Vertriebsorganisation haben wir seit 2 Jahren nicht mehr nur die früheren Ist-Ist-Vergleiche, sondern verabreden mit den Vertriebsleitungen in Zwiesel inzwischen auch **Betriebsergebniszielsetzungen für den Regionalverantwortlichen**. Der **Vertriebscontroller** steuert unterjährig seine Abweichungsanalysen bei.
11. **Finanz- und Personalcontrolling** sind Zukunftsaufgaben. Alles auf einmal geht nicht.

6. Informationsverarbeitung im Wandel (1987 - 1992)

Unsere Fortschritte in Sachen Controlling, aber auch in allen anderen Bereichen, wären ohne die nachhaltige Weiterentwicklung der Informationsverarbeitung nicht möglich gewesen.

Zuerst die **Hardware-Entwicklung**. Wir haben heute **2 Zentralrechner** mit zusammen 80 MB und einer Rechnerleistung von 23 MIPS, also dreimal soviel wie 1987. Die Plattenspeicherkapazität ist verdoppelt. Die Zahl der **Bildschirmterminals** ist um 30 gewachsen. Wir haben 120 PCs mehr als 1987! Statt 2 haben wir 21 CAD-Arbeitsplätze. Auch die **Arbeitsplatz-drucker** haben mächtig zugenommen.

Waren im Controlling 1987 3 Bildschirmterminals und der schon erwähnte Chef-PC vorhanden, gibt es dort heute 4 Terminals und 6 PCs, wobei die PCs untereinander und mit dem HOST vernetzt sind.

Die so nüchtern wirkende Vergrößerung der Software bei Anwender-Systemen auf den Zentralrechnern von 9 auf 13 birgt eine Riesensmenge Arbeit in sich, besonders bei den Controllern, bedeutet aber gleichzeitig eine ganz erhebliche Leistungssteigerung.

7. Fahrplan zum Unternehmensplan

Früher kam es gelegentlich vor, daß bei der Aufstellung des Jahresplanes die eine oder andere Information vergessen wurde und auch bei Plausibilitätsrechnungen nicht als Manko entdeckt wurde. Sie können sich die wechselnden Schuldzuweisungen im späteren Verlauf gut vorstellen. Natürlich machen wir heute auch noch Fehler. Die liegen aber meistens im Bereich der Planungsprämissen oder in der jeweils möglichen Feinaufbereitung; daß ein Teilplan übersehen werden kann, daß wichtige Fakten fehlen, ist via Fahrplan-Logik und ausführlichem Planungsleitfaden so gut wie ausgeschlossen.

Am Beispiel des **Produktionsplanes** sehen Sie bildhaft, daß diese Teilstrecke aus vier Einzelplänen besteht, die mit klarer Zeitvorgabe einschließlich Abfahrt und Ankunft zu erstellen sind.

Der **Planungsbrief des Vorstandes** zum Auftakt der Planungsüberlegungen gibt allen Verantwortlichen die Erwartungen zum laufenden Geschäftsjahr bekannt. Erst auf detaillierten Vorschaurechnungen kann sich der neue Plan aufbauen.

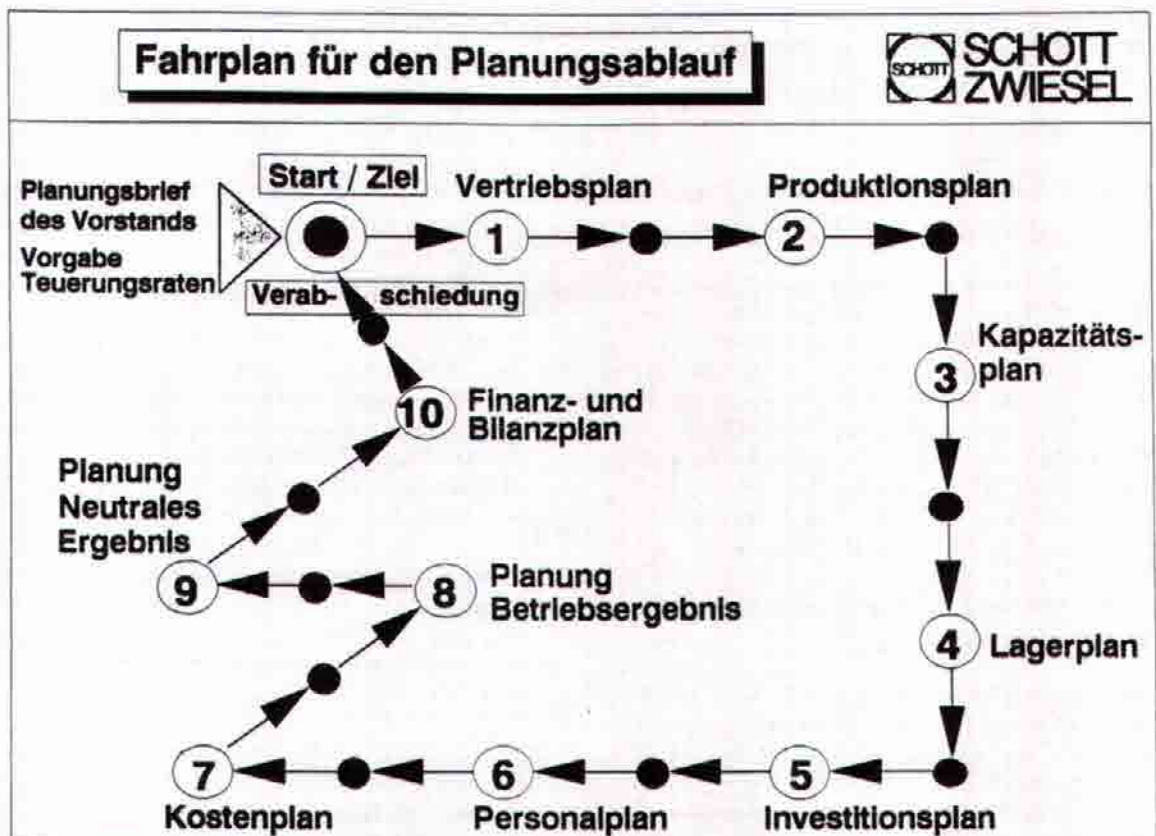
Für das 1. Planjahr nennt der Planungsbrief Vorgaben bezüglich Personal, Investitionen, Umsatz, Betriebsergebnis und Bruttoergebnis, wobei Preisveränderungsraten und Teuerungsraten wie überhaupt das wirtschaftspolitische Umfeld Beachtung finden.

Jeder mitwirkende HAL bzw. AL erhält den **firmen-internen Terminkalender**, der Ecktermine, Verantwortlichkeiten sowie die weitere Bearbeitung bzw. Entscheidung ausweist.

Dieser Terminkalender wird vom Vorstand für alle verbindlich verabschiedet.

Sie können sich vorstellen, meine Damen und Herren, wie schnell ein Nicht-Controller jetzt geneigt ist, von Zunahme der Bürokratie zu sprechen.

Wenn's einmal hart auf hart geht, scheue ich mich nicht, Dr. Deyhle's altbekanntes Beispiel der Eisenbahn-Diskussion um Fahrplan und Verspätungen zu zitieren. Was nutzen später die ausgeklügelten Abweichungsanalysen zum Betriebsergebnis, wenn ich in diese dann hineingeheimnissen muß, was eventuell der betreffende Teilplan beinhaltet hätte haben sollen.



Aber natürlich habe ich auch Verständnis für die Manager, die sich schon 18 Monate vor dem Ende des Planjahres z. B. auf Absatzmengen, Produktionszahlen etc. im letzten Monat, also im 18. Monat!, festlegen sollen.

Unterjährig prüfen wir anhand der IST-Entwicklung und der aktuellen Kenntnisse, beginnend nach dem 1. Quartal, bei welchen **Vorschau-Werten wir am Jahresende landen werden. Die Vorschau ist regulärer Bestandteil unserer Steuerungs- und Berichtsarbeit.**

8. Werkscontrolling

Wir sind eine rohstoffverarbeitende Glashütte. Neben dem modernen Betrieb für maschinell geblasenes Glas mit einer Jahreskapazität von über 80 Millionen Gläsern haben wir eine traditionelle "Handhütte", in der ca. 1 Million Gläser pro Jahr hergestellt werden. Die aus dem Altertum stammende Tradition der Verantwortungshierarchie ist beeindruckend.

Die alten Hütten Direktoren, die Glasmacher sprachen von "Hüttenfürsten", hatten die Gesamtverantwortung im wahrsten Sinne in einer Hand. Sie entschieden aufgrund der aktuellen Erfordernisse, gepaart mit jahrzehntelanger Erfahrung. Die Produktionsorientierung war dominant. Und das galt auch noch im Zeitalter der maschinellen Glasverarbeitung.

Heute haben wir schon lange das Primat des Marktes, der unser Tun und Lassen bestimmt. Und doch: es ist viel Geduld aufzubringen gewesen, bis die "Hüttenfürsten" Dritte als Auch-Fachleute anzuerkennen gelernt hatten. Und erst ab dann war Informationstransfer für die betriebswirtschaftlichen Belange möglich.

Heute spricht unser Werkscontroller mit dem von ihm betreuten Kostenstellen-Verantwortlichen über z. B. Einsatz-Stück, Kostensätze, über Pläne und Plan-Ist-Abweichungen oder Soll-Ist-Abweichungen. Von seiner Art, Vertrauen zu schaffen, hängt es ab, wie erfolgreich gemeinsam auf Verbesserungen hingearbeitet werden kann.

So war es auch eine vielmonatige Fleiß- und Überzeugungsarbeit, bis wir eine auf die beiden so unterschiedlichen Hüttenbetriebe abgestellte **Ergebnisrechnung** vereinbaren konnten, die wie folgt aussieht:

	in TDM
Umsatz	
+ sonst. Erlöse	
+/- LBV	
Betriebsertrag	
- prop. Kosten der Produktion	
- prop. Kosten des Vertriebes	
DB I	
- Stellen-Fixkosten	
- Bereichs-Fixkosten	
DB II	
- U-Fixkosten d. Produktion	
- U-Fixkosten d. Absatzes	
DB III	
- U-Fixkosten d. Verwaltung	
Betriebsergebnis	

Wohlgemerkt, wir haben hier noch keine artikelgenaue mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung, aber wir haben in dieser hohen Aggregation einvernehmlich festgelegte und von allen akzeptierte Zuschlagsgrößen bzw. Schlüssel, die es uns ermöglichen, die Fixkosten mehrstufig aufzubereiten.

Seit diesem Erfolg können wir von "**Werkscontrolling**" sprechen und zuversichtlich auf die noch ausstehenden Problemlösungen zugehen.

9. Controller Reports

Infolge der Management-Einbindung in die Schott-Gruppe werden auch in Zwiesel die gruppenweiten Berichts-Standards angewandt.

Am 5. Arbeitstag des neuen Monats übermitteln wir, wie alle Tochterunternehmen, den PC-geführten **Vorabbericht an das Zentralcontrolling**. Die dort eingehenden Daten und Kommentare werden zu Unternehmensbereichs- und Spartenberichten verdichtet. Letztere dienen der **Schott-Gruppenleitung zur Beurteilung der wirtschaftlichen Lage**. Fällige Entscheidungen werden bereits anhand dieser Informationen getroffen.

Für uns ist deshalb wichtig, daß die Schätzung des Betriebsergebnisses - Buchungsschluß ist ca. 8 - 10 Tage später - möglichst nah an das endgültige Monatsergebnis herankommt. In den 3 Jahren seit Einführung haben wir uns an tolerierbare Abweichungen von nur +/- 100 TDM herangearbeitet.

Dies gilt im übrigen auch für das Neutrale Ergebnis, das dem gleichen Timing und Ermittlungsprozeß unterliegt.

Die **Botschaft** ist die: wir haben zusammen mit allen beteiligten Fachabteilungen das notwendige Instrumentarium geschaffen, damit wir schnell, also auch vorausseilend, und zutreffend selbst über Plan-Ist-Abweichungen Bescheid wissen. Nur so können wir auch Vorschauwerte und fällige Konsequenzen festlegen.

Allein schon der Zwang, sich Monat für Monat über die Abweichungsursachen des Betriebsergebnisses klar zu werden, bringt die Chance mit sich, recht kurzfristig an den berühmten "**Stellschrauben**" nachzusehen und **nachzustellen**.

10. Controller's Hausbesuche

Da sagte einmal jemand:

"Ich bin doch nicht krank! Wenn ich einen Arzt brauche, gehe ich zu ihm hin!"

Auf diese regelmäßigen Hausbesuche kann ich verzichten, mag sich einer unserer Hauptabteilungsleiter gedacht haben, als er mit der Bitte um monatliche Gesprächstermine für ein Jahr im voraus angesprochen wurde.

Da sehen wir es wieder: psychologisch, um mit Herrn Dr. Küchle zu sprechen, muß man als Controller schon vorgehen, will man mit neuen Methoden baldige Erfolge erreichen!

Die Hausbesuche haben sich inzwischen fast überall zur Normalität entwickelt. Jeden Monat besprechen jeder HAL und sein Controller das Kostenübersichtsblatt mit Berichtsmonat und kumulierten Werten. Ziel der Besprechung ist die Analyse von Abweichungen, die Vorhersage über die Entwicklung im nächsten Quartal sowie die Festlegung von geeigneten bzw. notwendigen Maßnahmen. Sie sehen unter **2. Abweichungsanalyse**: da hat es eine aperiodische Rechnung gegeben. Unter **3. Prognose** wird über Einsparmaßnahmen und ihre Wirkung gesprochen. Und in Punkt **4. Maßnahmen** wollen HAL und Controller künftig allen auf die Finger klopfen, die falsch kontieren. So kann es gehen, und es geht!

11. Lager- und Transportlogistik

Bevor wir auf das Controlling zugehen konnten, hatte der von einem hauptberuflichen Projektmanager koordinierte Logistik-Ausschuß den Warenfluß in der Firma transparent gemacht.

Grobermittlungen hatten 1988 ergeben, daß mindestens 15 % der Kosten in unserem Hause Logistik-Kosten sein dürften. Grund genug, der Sache nachzugehen.

Und so haben wir - unter großen personellen Belastungen im Controlling und mit erheblichen Differenzen zur Frage der Prioritätensetzung - schließlich den auf dem Normal-BAB aufbauenden **Logistik-BAB** konzipiert.

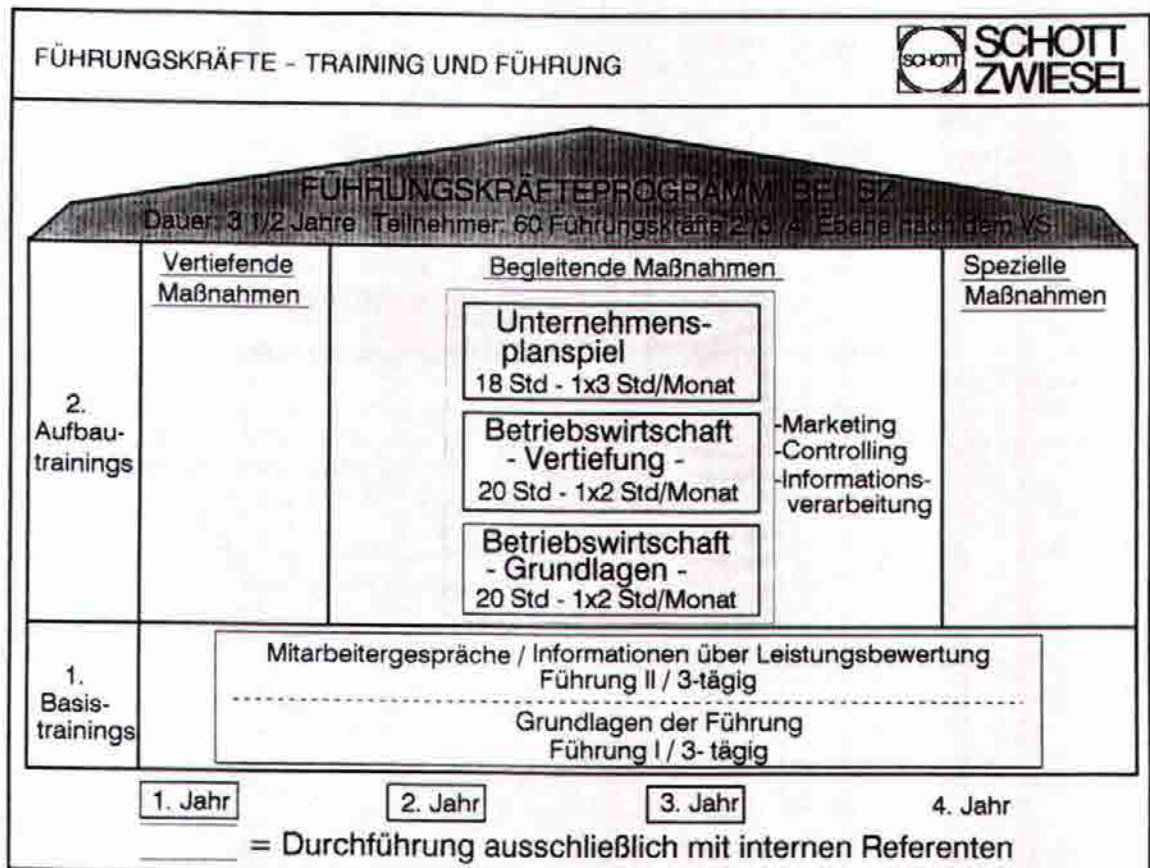
Ich hoffe, daß wir derzeit noch fehlende Daten aus unserer Produktion im Laufe des Geschäftsjahres 1992 ermitteln können, so daß wir dann ab GJ 1993 mit dem regulären Logistik-BAB zusätzlich starten können.

12. Führungskräfte-Training und Führung

Was hat das mit Controlling zu tun? werden Sie sich vielleicht fragen.

"Unendlich viel!" rufe ich Ihnen zu, denn wir sind stolz, nach Vorarbeit mit unseren Mainzer Kollegen des Zentralen Personalbereichs ein Führungskräfteprogramm auflegen zu können, das ich Ihnen kurz skizzieren will:

In 3 1/2 Jahren wollen wir alle AL und geeigneten Führungsnachwuchskräfte zum ersten Mal umfassend - sozusagen, wie auf dem Bild, unter einem Dach - mit den Grundlagen der Führung, der Betriebswirtschaft sowie weiterem Managementwissen ausrüsten. Vorstand und HAL haben gemeinsam ein Pilotseminar absolviert.



CONTROLLER'S "HAUSBESUCHE"



Controlling/Unternehmensplanung

- 5 T -

KOSTENÜBERSICHTSBLATT NACH HAL

Ressort: Technik HAL: VJ 30.9. lfd.Mon. Plan/Quartal
 Berichtsmonat: Feb. '92 KST: 5200-5280 Personal:
 erstellt am: 16.03.92 Verantw.:
 erstellt von: Pz Verteiler:

1. SOLL-IST-VERGLEICH (TDM)

Kostenart	BAB-Z	Berichtsmonat				laufendes Jahr			
		Plan	Soll	Ist	Verbr.abw.	Plan	Soll	Ist	Verbr.abw.
Materialkosten	60								
Personalkosten	190								
Energie	210								
Fremdreparaturen	221								
Verw./Vertr.kosten	350								
Versch.Gemeinkosten	430								
Sondereinzelkosten	490								
Kalk.Kosten	510								
Primärkosten	600								

Wo liegt das Abweichungsproblem? Im Berichtsmonat Feb. 92 lag die KST 5200 bei der Kostenart 4790 "Sonst. Gemeinkosten" um 18 TDM über Plan.

2. ABWEICHUNGS-ANALYSE Welche Vorgänge haben die Verbrauchsabweichung verursacht?

Rechnungstellung von Schott Mainz über 28 TDM (aperiodischer Anfall) für chemische Untersuchungen.

3. PROGNOSE Wo landen wir mit den Kosten Ende nächstes Quartal, wenn Massnahmen wirken?

Durch geplante Einsparmaßnahmen im Materialbereich wird sich die aufgelaufene Kostenüberschreitung von -13 TDM (1,2%) im nächsten Quartal auf -10 TDM reduzieren.

4. MASSNAHMEN Festlegung notwendiger/möglicher Korrekturmaßnahmen durch KST-Verantwortlichen

Kontrolle (Gegenzeichnung) sämtlicher Material - Entnahmescheine und Bestellungen die auf die Kostenstelle 5260 kontiert werden.

Struktur "Logistik-BAB"



KOSTENSTELLEN
(güterfluorientiert)

KOSTENARTEN (tätigkeitsorientiert)	1. Beschaffung			2. Produktion			3. Distribution			4. Summe		
	PLAN	IST	VJ	PLAN	IST	VJ	PLAN	IST	VJ	PLAN	IST	VJ
1 Handling												
2 Transport												
3 Lager												
4 Verpackung												
5 Administration												
6 Kapitaldienst												
Summe Logistik-Kosten												

Neusortierung vorhandener Daten aus Grundrechnung BAB
Beschaffung technologischer Leistungsdaten

Wir bedienen uns zu den BWL-Themen "Grundlagen" und in der Vertiefung: Marketing-Controlling- Informationsverarbeitung **grundsätzlich interner Referenten** aus den zuständigen Fachfunktionen.

Sehen Sie am Beispiel der BWL-Grundlagen in der Abbildung (S. 254), die übrigens bestens aufgenommen wurden, daß viel Fleißarbeit erbracht werden mußte, bis alles so reibungslos klappte, wie hier dargestellt. Die Hauptlast trugen der Controlling-Leiter und seine Mitarbeiter.

13. Unternehmensstrategie und Controller's Beitrag

Ich hatte zu Beginn den Welt-Gebrauchsglasmarkt erwähnt. Schott-Zwiesel ist am kleinsten Kuchenstückchen beteiligt. Wenn wir wissen, daß der Bereich "Servierteile/Raumschmuck" stärker wächst und weiter wachsen wird, dann haben wir schon bald unsere Unternehmensvision und die daraufhin auszurichtende Unternehmensstrategie vor Augen: wir müssen in Wachstumsbereichen aktiv sein, ohne unser angestammtes Erfolgspotential zu gefährden.

Der Controller ist für den Strategieprozeß ein unersetzlicher Partner. Bei der Beurteilung unserer **Wettbewerbsposition** kümmert er sich intensiv in Zusammenarbeit mit dem Treasurer um die **Kosten- und Finanzposition**: Wie steht es um unsere strategische Wertschöpfung?

Hier gilt es, den Brückenschlag von der Vergangenheits- und Gegenwartsbetrachtung zur Strategie der kommenden Jahre geistig vorwegzunehmen.

Strategische Planung und Strategisches Controlling sind für unsere Controller gleichzusetzen mit Neuland, das systematisch erschlossen werden soll.

14. Vision: Das ganzheitliche Unternehmen als internationaler Zeitwettbewerber

Was so geschwollen klingt und was wir gerade in diesen Tagen heiß diskutieren, aber noch keineswegs beschlossen haben, läßt sich leichter begreifen, wenn wir drei Teilbetrachtungen anstellen:

1. Was ist "ganzheitliche Unternehmensführung"?
2. Was macht ein Zeitwettbewerber? und
3. Was zeichnet den internationalen Zeitwettbewerber aus?

Also, ganzheitliche Unternehmensführung setzt voraus:

1. Jede Führungskraft relativiert ihre eigene Position (im Mittelpunkt) mit dem Blick auf das Ganze.
2. Informations- und Entscheidungsprozesse umfassen und berücksichtigen das ganze Unternehmen, auch bei auf den ersten Blick nachrangigen bzw. randständigen Problemstellungen.
3. Die inneren und äußeren Vernetzungen des Unternehmens werden bei wirtschaftlichen Optimierungen beachtet.

Wir glauben ja alle, daß der Controller sowieso ganzheitlich denken und handeln müsse. Stimmt das wirklich? Ich bin überzeugt, daß sich jeder Controller und jede andere Führungskraft immer wieder auf's

Neue vornehmen muß, den **Blick auf das Ganze** nicht zu verlieren. Auch, wenn es manchmal schwer fällt!

Was machen Zeitwettbewerber? Sie folgen vier Prinzipien:

- o Sie haben eine Gesamtsystemsicht,
- o Sie integrieren Aufgaben,
- o Sie arbeiten mehr parallel als sequentiell,
- o Sie messen Zeit.

Und der internationale Zeitwettbewerber

- o berücksichtigt zusätzlich die Dimensionen
 - Entfernung,
 - Zeitzonen,
 - Sprachen,
 - und ganz besonders die jeweilige
 - Marktverfassung.

Hier kann man förmlich die kommende Aufgabenvielfalt auch für den Controller spüren.

Meine sehr verehrten Damen und Herren, können Sie sich schon denken, worauf ich bei meiner Themenauswahl hinauswollte, als ich sagte: "Controlling ist nicht alles, ..."?

15. Zusammenfassung: Controlling ist nicht alles ...

Ich habe versucht, Ihnen zu zeigen, wie lebendig und herausfordernd die Weiterentwicklung des Controller-Instrumentariums sein kann. Und zum einzelnen Erfolg gesellt sich der Spaß, auf neue Erfolge hinzuarbeiten.

Wir sind bei Schott-Zwiesel in der Controller-Tagesarbeit tüchtig vorangekommen, wie ich meine.

Wir arbeiten im ganzen Haus intensiv an den zuletzt angesprochenen Zukunftsherausforderungen.

Als betriebswirtschaftlicher Dienstleister sieht sich auch der Controller im Mittelpunkt!

Ich freue mich auf viele, viele Gespräche mit unseren Controllern darüber, wie sie ihren Beitrag noch effizienter erbringen können.

Controller's Beitrag heißt für mich:

1. die **ergebnisorientierte Steuerung des operativen Tagesgeschäftes unterstützen**;
2. **Strategien mitentwickeln, prüfen und fortwährend weiterentwickeln**;
3. die **Vision des Unternehmens in Einzelstrategien überleiten helfen**.

Ich wage einfach einmal die Vollendung meines Wortspiels und denke, daß Sie mir insgeheim oder ganz offen zustimmen:

Controlling ist nicht alles;
ABER ALLES IST OHNE CONTROLLING NICHTS!

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
02	04	16	G	S	L

CONTROLLING "VERKAUFEN": MOTIVATION, MANIPULATION, ZWANG

von Markus Stamm, lic. oec., Feldafing

Drei "Verkaufsstrategien"

Mir geht es um die drei Hauptmöglichkeiten des Controllers, seine beruflichen Vorstellungen in einer Firma zu verwirklichen. So kann er erstens versuchen, fürs Controlling zu **motivieren**. Oder er führt zweitens die Manager durch **Manipulation** hin zu einem "ordentlichen" Controlling-Prozeß. Oder der Controller versucht es drittens durch **Zwang** - Zwang kraft eigener oder geliehener Autorität. Die Frage, die ich beantworten will, ist: Welches sind die Verhaltensresultate der drei Vorgehensweisen und welche ist deswegen die sinnvollste und möglicherweise auch langfristig erfolgreichste für Manager, Controller und die Firma insgesamt. Es gibt einen Grund dafür, daß ich mich gerade für dieses Thema entschieden habe. Vor kurzem war **mein 10-jähriges Dienstjubiläum als Trainer bei der Controller Akademie**. Anlaß genug, während des Jahres eine erste berufliche Zwischenbilanz zu ziehen.

Dabei fragte ich mich dann auch, welches schwierig zu lösende Problemstellungen waren, denen ich selber begegnete oder von denen ich des öfteren hörte. Die Quintessenz daraus: Mehrheitlich waren es nicht technikorientierte Sachverhalte, die es zu bewältigen galt. Es waren vielmehr **die Verhaltens- und Einstellungsfragen, die als schwer zu analysieren, zu besprechen und zu lösen eingestuft wurden** und deswegen auch übermäßig belasteten.

So artikuliert ein Controller beispielsweise die Frage, wie er im Unternehmen mehr Akzeptanz und Unterstützung für das Controlling schaffen könne.



Ein anderer beklagte die mangelhafte Berücksichtigung seiner Analysen bei den Entscheidungen des Managements. In wieder einem anderen Fall waren es politisch eingefärbte Zahlen, die als Zerrbilder der Wirklichkeit an die Konzernzentrale gemeldet, gleichzeitig aber vom Controller als problematisch empfunden wurden. Über all diesen Problemen steht als Generalbass der Wunsch nach einem redlichen, aktiven und an Fakten orientierten Controlling. Und als Adressat gemeint sind die Nicht-Controller, sind die "Manager". Das nun ist eine gedankliche Ausrichtung, der ich mich in diesem Vortrag zwar anschließen - ebenso jedoch zu bedenken gebe, daß es genügend controllingerfahrene Manager gibt, die ihrerseits oft genug Anlaß haben, umgekehrt zu fragen, nämlich: "Wie motivieren wir die Controller und wie schaffen wir es nur, die Managementorientierung bei den Controllern zu intensivieren?"

Doch im folgenden befasse ich mich mit dem Problem ineffektiven Controllings aus der Perspektive gestaltungswilliger Controller.

Zwang

Motivieren - manipulieren - zwingen. Durch diese Wortfolge sei Ihnen ein zunehmender Qualitätsverfall beim "Verkaufen" von Controlling signalisiert - worin aber besteht er?

Lassen Sie mich hinten anfangen, bei "zwingen". Das Wort **Z w a n g** ist bei mir mit negativen Empfindungen besetzt. Zwang heißt, daß der eine dem

anderen vorschreibt, etwas zu tun. Zwang heißt darüberhinaus, die Fremdkontrolle zu bejahen. Letztendlich bedeutet aber Zwang, daß jemand über die Macht verfügt, das Vorgeschriebene auch gegen Widerstand durchzusetzen. Dabei wird der Ohn- oder Unmächtige instrumentalisiert und verdinglicht. **Zwang ist somit die rücksichtslose Vorgabe und Durchsetzung von Normen, ohne dabei die Bedürfnisse und Belange anderer zu berücksichtigen.**

Zwang äußert sich, vereinfacht, in Sätzen wie: "Du hast zu parieren und wehe, das läuft nicht so, wie ich es mir vorgestellt habe". Solche Szenen sind Ihnen vielleicht auch in milderer Form vertraut. Sicher ist Ihnen auch die Wendung nicht fremd, daß die einen die anderen mit ihren Zahlen "knebeln" würden.

Nein, Zwang als Verkaufsstrategie für Controlling - mal ausgeübt durch das Topmanagement, mal durch die Controller selber - existiert zwar als Spielvariante, taugt aber nichts! Wer es als Controller trotzdem mit Zwang versucht, wird sehen, daß die Macht, die ihm für den Moment den Zwang gestattet, irgendwann aufhört und abbröckelt. Dann fällt sein schönes Controlling wie ein Kartenhaus in sich zusammen. Weswegen? Weil die Daseinsberechtigung des Controlling ausschließlich im Controller und seiner hierarchischen Rückendeckung wurzelt und nicht in den Einstellungen und inneren Haltungen der Manager. Controlling kann aber nicht erzwungen werden, vielmehr muß es als Führungsverhalten verstanden und eingeübt und als sinnstiftend erlebt werden.

Die wichtige sittliche Basis für dieses Controlling ist dann nicht der Zwang, sondern: Vertrauen. Ja mehr noch: Vertrauen verweist auf die Qualität der Arbeits-Beziehung zwischen Controller und Manager, ist ein Indikator dafür. Im vielbeschworenen Team Controller - Manager schwächen vertrauensunwürdige Controller den Manager. Während vertrauenswürdige Controller durchaus geeignet sind, die Position und Glaubwürdigkeit eines Managers zu stärken. Vertrauen aber muß immer wachsen und läßt sich nie befehlen. Daraus folgt jetzt zweierlei: Der Controller darf sich nicht verleiten lassen, Controlling zu erzwingen. Und - ein ganz wichtiger Balanceakt - er muß sich auch davor hüten, selber vom Topmanagement als Zwangsinstrument mißbraucht zu werden. So stimmte es mich tief nachdenklich, als ich letztes Jahr hörte, daß die Controller-Abteilung eines großen deutschen Unternehmens von den Managern umbenannt wurde. Sie heißt jetzt: "Amt für Rache und Vergeltung".

Wenn aber Zwang nichts taugt, wie wär's dann mit der Manipulation als Verkaufsstrategie?

Manipulation

Bei der Manipulation besteht nicht zwingend ein Machtgefälle zwischen ICH und DU. Manipulation ist vielmehr ein Akt der Verführung, durch den Gedanken, Wertungen und Absichten des ICHS zu denen des DU gemacht werden. Sie ist ein Prozeß

gedanklicher Infiltration, bei dem das DU vom ICH vereinnahmt wird, oft ohne es selber zu realisieren. So heißt denn auch die zynische Definition von einem Meinungs-austausch, daß man mit der eigenen Meinung zum Chef ins Büro rein, aber mit dessen Meinung rauskomme. Eben: ein Meinungs-austausch hat stattgefunden. **Bei der Manipulation wird das Verhalten des anderen in meinem Sinne oder im Sinn meines Auftraggebers beeinflusst, und zwar zu fremdem Nutzen. Der Manipulierte selber profitiert vom Neuen nicht, sondern ist vielleicht gar der Geschädigte.** Durchschaut er dann die Manipulation, ist das Vertrauen zwischen ICH und DU gebrochen.

So etwas tritt in der Controller-Praxis dann ein, wenn man für Controlling die Werbetrommel rührt, ohne seine schwierigen Seiten zur Sprache zu bringen. Welche sind es beispielsweise? Etwa die, daß das Planungs- und Steuerungsgeschäft in der Forschung und Entwicklung tatsächlich schwieriger ist, als in einer Seriefertigung. Schwieriger, aber eben: gleichwohl nicht unmöglich.

Oder, daß Planung die gedankliche Simulation der Zukunft ist, die sich im tatsächlichen Ist nie überraschungsfrei zeigen wird. Problematisch ist es deswegen, wenn Zweifelnde versuchen, Controlling mit Planwirtschaft gleichzusetzen und in einem falschen Analogieschluß auch hier tabula rasa fordern.

Dann aber auch die Schwierigkeit der durch Zahlen geschaffenen Transparenz. Sie hat eben tatsächlich eine janusköpfige Qualität, weil sie dem Manager hilft, besser zu entscheiden und zu steuern. Aber ebenso und gleichzeitig helfen Zahlen anderen, eben diesen Manager zu überwachen, zu überprüfen, ja zu bewerten. Und weiß Gott, das ist eine schwierige Seite im Controlling, insbesondere bei ungünstig bewerteten Sachverhalten.

Bedenken dieser Art zuzulassen, ja sie sogar artikulieren zu helfen und dann sorgfältig zu bearbeiten, das zeugt von Weitblick. Manipulierende "Darüberhinweghüschler" und "Blickversteller" tragen an der Stelle bei der Implementierung von Controlling nur Pyrrhussiege davon. Sie ignorieren das banal anmutende Sprichwort, daß "wo Rauch sich zeigt, auch ein Brandherd existieren muß". Es ist nicht damit getan, den Rauch wegzublasen, sprich: den Zweifelnden mundtot zu machen. Sondern das Feuer gehört gelöscht - oder wenigstens eingegrenzt - und das ordentlich.

"Manipulieren - aber richtig" hieß das Buch von Josef Kirschner, das Ende der 70er-Jahre erstaunliche Verkaufserfolge hatte. Die Nackenhaare stellen sich mir, wie ich dort während der Vorbereitung dieses Referats etwa las, man solle seinen Behauptungen dadurch Nachdruck verleihen, daß man sie öfters wiederhole. Oder sie dadurch glaubhaft machen, daß man aufzeige, wer alles schon davon überzeugt sei (Nach dem Motto: Die meisten sind dafür ... und Sie?). Oder letztendlich die Behauptung qualitativ verstärken soll etwa dadurch, daß man auf Medien verweise oder auf den Professor Soundso, der eben dieses oder jenes auch schon gesagt habe. Bei der

Lektüre solcher Empfehlungen also stellten sich mir die Nackenhaare, und Widerwillen regte sich. Gleichzeitig ertappte ich mich aber beim Gedanken, ob es nicht vielleicht eine Manipulation zum Guten hin geben könne? Ja, nur ist das dann nicht mehr die den eigenen Zwecken dienende Manipulation des Josef Kirschner, sondern die sogenannte "Eduktion" des Baldur Kirchner. Wie doch ein einziger Buchstabe im Namenszug, nämlich ein "s", total unterschiedliche ethische Welten markiert. Denn **Eduktion ist die Verhaltensbeeinflussung zum Nutzen des Beeinfluhten**. Sie stellt ihn mit seinen Bedürfnissen gleichzeitig und gleichwertig neben den Edukator, den "Erzieher". Der Beeinfluhte und der Beeinflusser spielen so mit offengelegten Karten. Die Interessen mögen dabei durchaus unterschiedlich sein, aber sie sollen geäußert und berücksichtigt, ein für beide Seiten tragfähiger Kompromiß gegebenenfalls gefunden werden. Wohlverstanden: ein Kompromiß, mit scharfem "ß" geschrieben und kein Kompromis - kein wohlfeiler, den Konflikt scheuender, kleinster gemeinsamer Nenner also.

Woran aber erkennen Sie manipulative und ausbeutende Verkaufsstrategien beim Controlling? Hier gilt noch immer **die Empfehlung des Sokrates, sich doch auf der Suche nach Selbsterkenntnis intensiv mit seinem Fremdbild zu beschäftigen. Controller, die wissen wollen, wie weit ihr Handwerk gediehen ist, mögen demzufolge die Antwort beim Management abholen**. Controlling ist dort manipulativ verkauft, wo beispielsweise der Controller im Brustton der Überzeugung Entscheidungshilfen in Aussicht stellt, die aber dann in den Augen des Managers nicht liefern kann; wo er Erleichterung verspricht, aber Erschwernis für den Manager eintritt; wo der Controller mit dem Verkaufsargument erhöhter Transparenz wirbt, die Manager sich dann aber im berühmten Zahlenfriedhof, neuerdings auch: Bilderfriedhof, beerdigt wiederfinden.

Auf dem geistigen Pfad von der Manipulation über die Eduktion hin zur Motivation hat mich ein Gedanke besonders berührt:

„Gesagt ist noch nicht gehört,
gehört ist noch nicht verstanden,
verstanden ist noch nicht einverstanden,
einverstanden ist noch nicht ausgeführt,
ausgeführt ist noch nicht richtig ausgeführt.“

Motivation

Und wenn jetzt von Motivation die Rede ist, befinden wir uns genau in der Mitte dieses Satzes: verstanden ist noch nicht einverstanden. Daß ein Manager für Controlling motiviert ist, setzt voraus, daß ihm das Controlling-Paket aufgeschnürt wird, er seinen Inhalt anschauen und verstehen und ihn für nützlich oder nicht nützlich befinden kann. Der eine Prüfstein für Motivation ist demzufolge dort zu sehen, wo der andere wegen fehlendem Nutzen "nein" sagen darf. **Denn zur Motivation gehört das Risiko, daß der**

andere sich verweigert. Wenn ich als Controller nicht das Risiko eingehen kann, daß der Manager zu meiner Art des Controlling nein sagt, dann ist der sittlich nicht gefestigte Controller gefährdet, das Feld der Motivation zu verlassen und sich in die Niederungen von Manipulation oder Zwang zu begeben.



Abbildung 1: Zwang - Manipulation - Motivation

Der andere Prüfstein für Motivation heißt Selbstmotivation. Nur jene Controller, die auf der Suche nach einer beruflichen Identifikation zu einer persönlichen Identität gefunden haben, nur sie "treibt es fachlich um". Sie glühen selber und können so andere zum Brennen bringen. Selbstmotivation kommt vor Fremdmotivation.

Meine Trainerkollegen beim österreichischen Herstein-Institut, Traugott Lindner und Roswitha Königswieser, umschreiben den Begriff Handlungsmotiv so: **Die Basis eines Motivs ist stets ein Mangelerslebnis.** Dieses kommt dadurch zustande, daß jemandem irgend eine Begrenzung klar wird, er aber gleichzeitig hinter dieser Grenze Ziele sieht, die er erreichen will. In unser Thema übersetzt heißt das: Es gibt im Controlling aktuell Instrumente, Zwecke und Prozeduren, die einen Manager begrenzen und nicht zufrieden stellen. Er will darüberhinaus etwas haben.

Eine zum Handeln herausfordernde Spannung ist dadurch entstanden. Das Spannungs-Kontinuum, stellen Sie sich einen Pfeilbogen vor, reicht von spannungslos hin zu gespannt bis überspannt und hat jeweils individuelle Auswirkungen auf die Art des Controlling.

In der **ersten Phase**, der Spannungslosigkeit, geschieht bezüglich Controlling noch gar nichts. Sei es, daß im Unternehmen der mögliche Beitrag des Controlling zur Unternehmenslenkung von den Führenden noch gar nicht erkannt worden ist. Oder aber auch, daß andere Themen mit Priorität beachtet wurden, weil dort das Mangelerslebnis relativ drängender wirkte. Wichtig ist nun, daß, bevor eine prinzipiell erreichte Handlungsbereitschaft zu tatsächlichem Handeln führt und damit die zweite Phase ermöglicht, **vier entscheidende Voraussetzungen** geschaffen werden müssen. Sie müssen zudem kumulativ erfüllt sein, damit in einer Firma Controlling in dieser zweiten Phase zum Laufen kommt.

Zunächst geht es um das **pure Verständnis des Controlling.** So arbeitet ein Manager eben nur mit dem Kostenstellen-Soll-Ist-Vergleich, wenn er ihn versteht und seinen Sinn darin sieht. Allzuleicht übersehen wir dabei den alttestamentlichen Hinweis, daß "der Geist lebendig macht und nicht der Buchstabe". Was hier so viel heißt wie: Erkläre du Controller nicht nur den Aufbau und die Form von etwas, sondern erhell mir Sinn und Zweck des Teils innerhalb des Ganzen. Oder anders gewendet: Bevor ich Manager dein Controlling-Partner auf Dauer werde, will ich dein Produkt kennenlernen und verstehen und es auch bedienen können.

Die zweite Voraussetzung betrifft den Gefühlsbereich, **die Emotion.** Controlling muß mich als Manager berühren, etwas angehen, mich betreffen, mein eigenes Kind werden. Fehlt das, fehlt die Motivation, und es wird zu keinem "movere", sprich bewegen, kommen. So etwa betreffen ökonomische Krisenzeiten existentiell und sind unter anderem deswegen besonders gute Zeiten für Controlling-Innovationen. Wiederum hinderlich ist beispielsweise, wenn es einer Firma gewinnmäßig exzellent geht. Kommt da der Controller mit seinen Methoden zur Gewinnsteuerung oder Kostenoptimierung daher, erntet er vom Management nur allzuoft ein müdes Lächeln. Es fühlt sich nicht angesprochen, nicht betroffen. Satte Löwen jagen nicht. Ein Controller, der für Controlling erfolgreich motivieren will, ohne dabei blauäugig zu sein, sollte deswegen die emotionalen Belange der Manager nicht nur bedenken, sondern mitfühlen. Denn dort, wo der Schuh drückt, sind am Problem orientierte Neuerungen besonders

willkommen und nützlich. Was auch mit einschließt, daß ein Controller durch Analysen bisher unerkannte Problem- und Chancenquellen ortet und sichtbar macht und dadurch kreativ emotionalisiert.

Drittens unterbleibt Controlling, wo es Tabus verletzt oder als aussichtsloses Unterfangen eingestuft wird. Jemand, der viele wohlgemeinte Projekte kommen und ebenso ereignislos wieder gehen sah, ist desillusioniert und wird passiv bleiben. Er wird deswegen auch diese Neuerung aus dem Blickwinkel des "déjà vu" wahrnehmen, weil er sah, wie strategische Klausurtagungen in ihren Anfängen stecken blieben oder die Neuformulierung von Führungsgrundsätzen nichts am Führungsverhalten änderte. Ferner kamen und gingen: Total Quality Management, Overhead Value Analysis; und jetzt zu allem Überfluß auch noch Controlling.

In mittelständischen Firmen wiederum liegt die Verhinderung von Controlling durch ein Tabu hier und da beim Patron selber. Er führt die Firma erfolgreich mit dem Gespür, benötigt nur Zahlen fürs Finanzamt und wäre entsetzt, würden seine Führungskräfte Informationen erhalten wie Umsatz, Return on Investment etc. Hier kommt der Quantensprung im Controlling meistens mit dem Generationswechsel - wenn nämlich die nachrückenden Jungen nicht mehr führen können mit der Intuition des Erfahrenen, sondern jetzt angewiesen sind auf Zahlen und Methoden.

Die vierte und letzte Voraussetzung für motiviertes Controlling sind existierende **Ressourcen.** Es klingt banal, wird aber oft nicht eingeplant, daß Controlling-Aktivitäten in hohem Ausmaß Zeit benötigen. Sie ist dem Manager einzuräumen, ansonsten er vielleicht das Produkt interessant und brauchbar findet, es aber nicht nutzen kann wegen Zeitmangels. Ebenso wird nur derjenige eine tolle CD-Anlage kaufen, der denkt fürs Musikhören auch Zeit zu haben. Unter das Stichwort "Ressourcen" fallen aber auch technologische Voraussetzungen, zum Beispiel in der EDV. So bedingt modernes Bank-Controlling, wie es in den letzten 10 Jahren in einigen Häusern implementiert wurde, EDV-technische Möglichkeiten, wie es sie vor 20 Jahren schlicht noch nicht gab.

Und obwohl selbstverständlich, ja fast trivial, wir alle wissen, wie wichtig es für ein aktives Controlling ist, genügend und gut qualifizierte Controller an Bord zu haben. Bleibt die Zahl oder die Qualifikation unter einer Mindestmarke, tut sich in der Firma nichts. Es fehlt dann nämlich die gebündelte Kraft für einen entschiedenen und deutlichen und "sauberen" Start. Wir dürfen nie vergessen: Controlling verändert letztendlich Unternehmenskultur, verändert z. B. das Gewicht, das die Zahlen der Kaufleute haben - und ändert damit auch Macht und Einflußstrukturen. Das gelingt aber nur, wenn die diesbezüglichen Anstrengungen deutlich und nachhaltig sind und über Jahre erfolgen.

Zuordnung CM-Themen-Tableau				
03	05	07	G	P

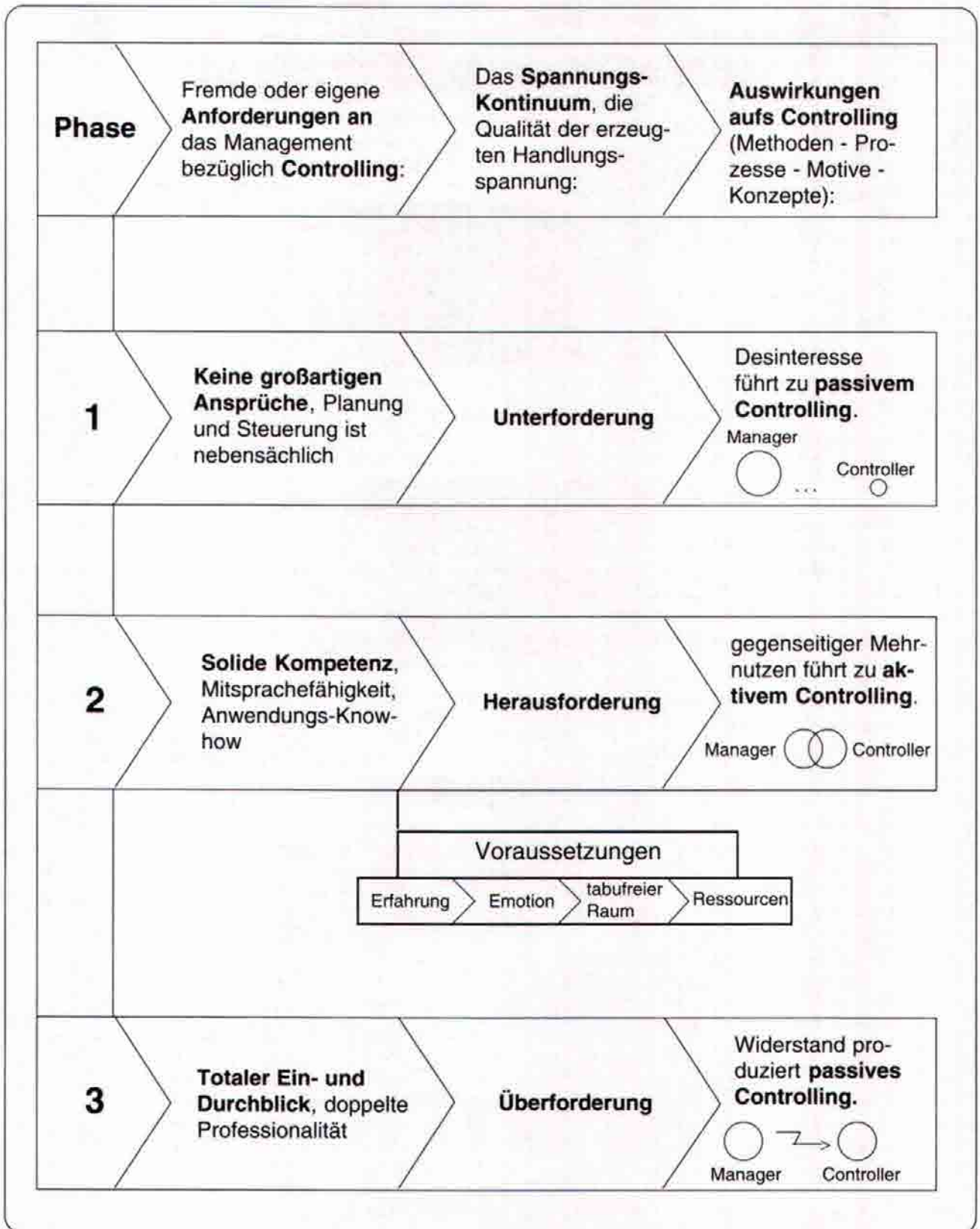


Abbildung 2: Der Motivationsverlauf in den drei Phasen der Unterforderung - Herausforderung - Überforderung

Sind aber diese vier Handlungsvoraussetzungen gegeben, also: Erfahrung, Emotion, tabufreier Raum sowie Ressourcen, dann sind wir in der zweiten Phase, in der jetzt Controlling zu einer Herausforderung geworden ist und es sehr selbstverständlich betrieben wird. Da diese Phase nichts neues an Erkenntnissen bringt, weil Controlling ja "verkauft" ist, gehen wir zur dritten Phase, der Überspannung.

Stellen Sie sich als Beispiel ein Verkaufsgespräch vor. Dort tritt Überspannung dann ein, wenn ein Käufer längst den Vertrag unterschreiben würde, so der Verkäufer es nur merkte und aufhörte, noch weitere Verkaufsargumente langatmig aneinanderzufügen. Verärgerung, ja Trotz ist das Verhaltensprodukt, das er damit erzeugt. Genau das tritt auch dann ein, wenn vom Management in Richtung Controlling ent-

weder gefordert wird, was es eh längst tut, oder ihm immer mehr und umfassendere Pläne, Berichte und Analysen abgerungen werden. Wird dann noch vom Top-Management zum Beispiel so getan, als ob ein Nicht-Controller den totalen Ein- und Durchblick im Controlling-Thema haben müßte und beispielsweise Herkunft und Zusammensetzung jeder beliebigen Zahl erläutern können sollte, dann wird es des Guten zuviel. **Die Überforderung läßt den Motivationsbogen der Manager für das Thema Controlling jäh brechen.** Der Anforderungsbogen ist überspannt worden und damit auch die Angst entstanden, dem allem nicht mehr gewachsen zu sein. Demotivation dem Controlling gegenüber macht sich breit.

An diesem Punkt angelangt, wären mehr Druck, mehr Motivation oder auch Begeisterung fürs Controlling verhängnisvoll. **Ein Manager, der sich an dieser Stelle im Motivationsverlauf befindet, wird nämlich auf verstärkte Motivationsversuche anderer mit verstärktem Widerstand reagieren.** Ein teuflischer Aufschaukelungs-Prozeß zwischen Controller und Manager oder zwischen obersten und mittleren Führungskräften oder in der Seminarsituation zwischen Trainer und Teilnehmer ist in Gang gesetzt: Mehr und noch intensivere Motivationsversuche führen zu mehr und intensiverem "Dagegenhalten". Was der Motivierende meistens als Signal interpretiert, den anderen wohl immer noch nicht genügend überzeugt zu haben. Also legt er ein Motivations-Scheit nach. Der zu Motivierende fühlt sich jetzt überfahren und blockt den penetranten Motivierer nun erst recht ab. Sie ahnen es, eine unendliche Geschichte - aber ohne daß sich die Spannungen am Ende auflösen wie bei Momo die grauen Herren. Nein, sie bleiben bestehen, vergiften das Arbeitsklima und stehlen weiter Zeit.

In der Psychologie gibt es die weitgehend unbestrittene Auffassung, daß **hinter jedem psychischen Widerstand eine unbewußte Angst verborgen** liege. Widerstand gegen Controlling leisten - und sei das in seiner aktiv-aggressiven oder seiner passiv-resignativen Form - Widerstand zu leisten kann an dieser Stelle auch heißen, damit auf den eigenen Angsthintergrund zu verweisen. Seien das Versagensängste, Angst überfordert zu werden oder sich festzulegen oder Angst davor, die "eigentliche" Arbeit dann nicht mehr zu schaffen. Natürlich läuft das alles unter einem verharmlosenden Etikett. Wenn also jemand sagt: "Ich habe keine Zeit für Planungen", dann kann er damit sehr wohl meinen "ich fürchte mich tierisch vor Festlegungen". Deswegen heiße auch jetzt das Thema, das den Controller konsequent beschäftigen müßte: "Welche Ängste oder Befürchtungen weckt beim Management meine Art des Controlling"? Auch wenn es zugegebenermaßen für beide Seiten schwierig ist, das zu artikulieren, muß doch diese Hürde so genommen werden. Es gibt hier nicht die Möglichkeit, drumherum zu schleichen oder sich untendurch zu bohren. Die Angsthürde muß angesprochen, Eindrücke ausgesprochen und Phantasien über dieses "Controllingzeug" formuliert werden. Manches davon können Sie als Controller vielleicht aus dem Weg räumen, und Mißverständnisse lassen sich klären. Eine nächste Hürde wird zwar stehen bleiben, aber

nicht mehr so beängstigend sein. Und zwar allein deswegen, weil sie angesprochen worden ist.

Damit sei aber weder verharmlosend noch darüber hinweggetäuscht, daß Controlling-Instrumente, Controlling-Prozeduren und Controlling-Motive von ihrer Grundausrichtung her durchaus geeignet sind, Versagensängste, Angst vor der Ungewißheit, Angst vor Anerkennungs- oder Einkommensverlust etc. zu kultivieren. Deswegen darf es umso weniger erstaunen, daß zum Beispiel **beim Management in controlling-unerfahrenen Unternehmen, Widerstand stets ein wichtiges und völlig natürliches Thema bei der Einführung von Controlling als Führungsinstrument ist.**

Ein Controller, der vom Nutzen seines Fachs für den Manager überzeugt ist, möge deswegen auch fähig sein, Widerstand wahrzunehmen und differenziert auf ihn zu reagieren.

Zusammenfassung

- Wird in einer Firma kein oder nur ungenügend Controlling betrieben, kann die Ursache sowohl in einer Unter- wie in einer Überforderung der Führungskräfte liegen.
- Für aktives Controlling gibt es Voraussetzungen. Insbesondere brauchen die Führungskräfte, die Nicht-Controller sind, Einsicht ins für sie fremde Fachgebiet.
 - * Deswegen sind die Erfahrungen, Fähigkeiten und Fertigkeiten zu vermitteln und einzuüben.
 - * Das Thema muß auch ihr Thema werden - es muß den Manager etwas angehen und ihn betreffen.
 - * Ferner lehnt er Controlling nicht ab wegen absoluter Grenzen oder Tabus.
 - * Und ihm stehen Zeit- und Kapitalressourcen zur Verfügung, um Controlling machen zu können.
- Fehlt eine dieser Voraussetzungen, so bleibt Controlling unverkäuflich und wird zum Ladenhüter der Controller.
- Der Hinweis auf eine Überforderung liegt dann vor, wenn die Handlungsvoraussetzungen zwar allesamt bejaht werden, Controlling aber trotzdem nicht funktioniert. Überforderung ist als aggressiver oder resignativer Widerstand erlebbar und wird durch weitere Motivationsversuche nur verstärkt. Sie wären die falsche Therapie bei der Diagnose Angst. Richtig ist es hingegen, den Anforderungsdruck vorerst zurückzunehmen und an der Angst selber zu arbeiten.

Literatur

- Kirchner, B.: Dialektik und Ethik. Wiesbaden 1991, Gabler
 Kirchner, J.: Manipulieren - aber richtig. Droemer Knauer, 1974
 Lindner, T.: Motivation. In: Hernsteiner 1, 1991 Wien 1991
 Schulz von Thun, F.: Miteinander reden 2. Reinbek 1989, rororo



"CONTROLLER WILLKOMMEN"

von Pastor Traugott **Giesen**, Keitum, beim 17. Congress der Controller in München

Brüder und Schwestern, Controller willkommen, schön wär's. Als Pastor fühle ich mich Ihnen sehr verwandt. Ein Nordfriesensatz heißt: **We brook keen Pastor, awer we mögt een häven** - also wir brauchen keinen Pastor, aber wir müssen einen haben. Wir brauchen keinen Controller, aber wir müssen einen haben.

Wir sind beide nicht damit zufrieden, daß man uns in den unvermeidlichen Stunden benutzt. Wir wollen willkommen sein, gerufen und nicht nur von oben geschickt. Laut Dr. Deyhle's Handbuch sind die Controller die Lotsen des Erfolgs, wenn die richtige Philosophie Euch trägt. **Ob ein Lotse Erfolg hat, hängt davon ab, ob der Kapitän auf ihn hört, ob der Kapitän die richtige Mannschaft hat, ob das Schiff überhaupt reinpaßt in diesen Hafen.** Ob es die richtige Maße hat, ob der richtige Antrieb da ist, ob das Wetter mitmacht, aber vor allem:

Der Lotse kann nur Erfolg haben, wenn er von seinem Wert überzeugt ist. Und das ist die Frage: Sind Sie, bist Du davon überzeugt, daß ein guter Controller nötig ist und bist Du davon überzeugt, daß Du es bist und wirst. Ich setze darauf, daß wir alle fromm und klug genug sind, unser wirtschaftliches Handeln und unsere Firma im Zusammenhang dessen zu sehen, was existiert. **Leben ist ein Netzwerk von Geben und Nehmen.** Energie und Materie wird verwandelt, ungeschmolzen in andere Aggregatzustände umgesetzt. Und dabei müssen wir das Gesamte im Auge behalten, wenn Einzelnes glücken soll. Anders als die Tiere, die brauchen das Gesamte nicht im Auge behalten, die sind Automaten des Schöpfungswillens.

Wir aber - das führt mit hin zu dieser Sündenfallgeschichte - sind mit der Macht ausgestattet, Falsches tun zu können und darum sind wir

auch begnadet mit der Begabung, das Bessere mit zu betreiben, den Zusammenhang wahrzunehmen, Isoliertes tötet. Es gibt nichts Isoliertes. Alles hängt mit allem zusammen. Begrenzt ist Raum und Zeit und Material und Belastbarkeit des Lebensraumes. **Die Firma ist nur ein Knoten im Netzwerk Leben.** Wenn ich die Firma hochspiele, als sei sie der Kosmos, dann kann die Firma blühen, aber es ist wahrscheinlich eine Algenblüte, die die Umgebung vergiftet, ein Krebsleiden. Ich gehe davon aus, daß Sie ganzheitlich denken wollen. Was für Krupp gut ist, ist für Deutschland gut. Als man das sagte um 1900, war der Aufstieg von Krupp gepaart mit den Kriegsvorbereitungen unserer Großväter und -mütter. Das ist nur ein Beispiel. Es ist nicht so, daß der Firmenerfolg auf jeden Fall hilft. Wir müssen den Zusammenhang fördern von Leben. Leben muß um den Erdball herum gelingen. Als Glücksinsel im Katastrophenmeer hat auch meine Firma keine Zukunft.

Alle Achtung vor erfolgreichem Wirtschaften, aber nicht auf Teufel komm raus, **sondern auf Zukunft komm raus.** Und darum seid Ihr Controller ja wirklich wichtig. Wichtig als die Zukunftsbetreiber der Firma, um aufzudecken, wo's hinführt, bevor man an die Wand kracht, und zu zeigen, wo's langgeht, bevor man um die Ecke des nächsten Quartals biegt. Um guter Controller zu sein, meine ich, muß man wissen: **man kann nicht guter Controller sein, man kann nur guter Controller werden.** Es ist wie beim Golfspiel. Man kann immer nur besser werden. Wir brauchen wirtschaftlichen Sachverstand, sicher; aber vor allem die Überzeugung: Ich bin mit dem gesamten Guten des Lebens verbunden und bin ein Knoten des Lebendigen, einer, an dem sich was entscheiden kann.

Drei Sachen halte ich für unheimlich wichtig als Voraussetzung: **Die Ehrfurcht vor dem Menschen, die Ehrfurcht vor der Zeit, die Ehrfurcht vor dem Material.** Ehrfurcht vor dem Mitmenschen; das Wort Humanvermögen. Ehrfurcht vor dem Mitmenschen, dem ich etwas beibringen will. Er ist ein Wunder. Er ist ein einzigartiges Wunder, dieses Gegenüber. **Er hat sein Schicksal, er hat schon viel Leben bestanden.** Was ich ihm sagen kann, ist bestenfalls ein kleiner Lichtblick, ein schmaler Zugewinn. **Jeder von uns lebt doch allererstmal aus den Beständen seiner Erfahrung. Und ganz schmal ist dagegen der Spalt Neuland. Das vertraute Unglück scheint uns doch meist lieber zu sein als das unbekanntes Glück.**

So sind wir also: Staunen, wenn überhaupt beim Gegenüber eine Prise Neugier vorhanden ist. Ehrfurcht vor dem Nächsten ist geboten, weil es die Kehrseite der Medaille ist, von der

ich lebe. **Ehrfurcht auch vor mir selber,** für mich selber. Auch Du bist nicht Wachs in der Hand der Firma. Dein Herz gehört dem Ganzen, gehört Gott, gehört der Liebe, gehört der Zukunft. Du hast Deine Seele nicht der Firma verkauft und darum verlangst Du's auch nicht vom andern. Du kannst noch was ganz anderes. Aber was Du machen willst, das willst Du gut machen und das ist mit Bestandteil Deiner Seele. Was Du machst, willst Du gut machen und dies beim andern mit voraussetzen, das gehört mit zur Ehrfurcht vor dem Gegenüber.

Das zweite ist Ehrfurcht vor der Zeit. Alle unsere Zeit ist auf's Sterben hin, ist begrenzt. Unser Verfallsdatum ist uns schon beigegeben. Darum ist Zeit Frist für Sinn, für Freude, für Gemeinschaft, für Freiheit, auch für Sünde. **Zeit ist Frist zu wirken mit meinen Begabungen,** den Umständen Lebensmittel abzugewinnen unter Mühen. Wir müssen verdammt viel uns versprechen davon, daß wir hier in diesem komfortablen Denkkäfig stillsitzen und unsere Gehirnströme mit Wissen anreichern, wo draußen die Sonne scheint und spaziergehen doch locken könnte oder einen Anderen zu umarmen. Die Ehrfurcht vor des Anderen Zeit gebietet: **Tritt frisch auf, mach's Maul auf, hör bald auf. Ein Wort von Luther, nicht nur für Pastoren.** Und wenn Du die Aufmerksamkeit anderer erheischst, dann das bedenken: **Er leiht Dir Zeit. Seine unermeßlich wunderbare Gabe, die ihm zusteht: Zeit.**

Das dritte ist Ehrfurcht vor dem Material. Ihr wißt, daß das Wort Material das alte Wort Materie, **Mater,** Mutter, Mutter Erde noch bei sich hat. Jedes Ding ist gebündelte Energie, ist geleistete Arbeit vom Schöpfer oder von Oma oder von einem, der vorher das Material umgeformt hat. **Energie ist geleistete Arbeit, Material ist geleistete Arbeit** und ist nur begrenzt vorhanden. Und Geld ist ja gemünzte Zeit bzw. gemünztes Material. Nehme ich Material oder Zeit oder Geld von Anderen, muß ich was geben oder ich muß bitten oder ich muß stehlen. Aus Ehrfurcht vor dem Menschen Achtung vor seiner Zeit und vor dem Material.

Dies innere Wissen, glaube ich, **gibt eine geistige Power zum guten Controller, auch zum guten Pastor; die Würde des Menschen bewußt verinnerlichen und darum Zeit und Material bewußt nutzen.**

Darum ist ja das Kostenbewußtsein nicht Geiz, sondern Kunst. Effektiv mit anderer Menschen Zeit und Material umgehen ist Nächstenliebe.

Darum, wenn Ihr helft, das andere mit verstehen, daß Ihre und anderer Leute Zeit, daß Zeit und Material eine knappe Ressource ist, dann tut Ihr was Ehrenwertes, Schöpfungsnötiges. Lernhelfer sein, daß guter Wille nicht vergeudet wird, sondern daraus Wert schöpfen, das ist eine Berufung und Ihr seid berufen. Viele sind berufen, nicht alle sind auserwählt, aber Ihr seid berufen. Sicher wollen wir auch irgendwo Kinder bleiben, spielen, selbstvergessen, geliebt sein, verwöhnt werden und wehe, wir würden dies Kind in uns ersticken. Aber wir wollen auch erwachsen werden. Wir wollen nötig sein. Wir wollen nicht auf lau durch's Leben kommen. Wir wollen nützen, **wollen gut geben beim gut nehmen**. Nehme ich Zeit, Material, Vertrauen, ohne zu geben, dann müssen andere zusetzen. Aber Du willst kein Zusatzgeschäft für's Leben sein. Keiner will das. Darum seid Ihr wichtig. Daß andere Mitgewinn für's Leben werden, jetzt mal auch in Gestalt dieser Firma. Das ist des Controllers fast heilige Bestimmung. Helfen, daß in Eurer Nähe menschenbewußt Zeit und Material eingesetzt wird.

Meine Brüder und Schwestern, **bei Kirchen gibt es zwei Sorten von Controlling**. Einmal die Revision, Leistungskontrolle - irgendeiner zählt immer mit, wieviel in der Kirche waren, aber wir werden ja nicht pro Stück bezahlt, also manche würden da einen Reibach machen, aber eine volle Kirche ist ja noch kein Beweis für Wahrheit. Vielleicht liegt's am Unterhaltungswert, dann hätte er, der Pastor, zwar das Ziel verfehlt, aber er hat einen tollen Umsatz gemacht.

Revision, Leistungskontrolle, Bilanz, Kassenprüfung - muß alles sein. Einladen zur Revision - ich kann doch irren; **Mensch willkommen, krieg meine Fehler raus**, wäre gut, wenn wir das machen könnten, aber das schaffen wir sowieso nicht. Das andere, wenn wir was rauskriegen wollen, ist, Visitation. So heißt das vornehm bei der Kirche. Visitation, Besuch, eine Visite. Als Gast eine Woche am Gemeindeleben teilnehmen. Die Ohren offen haben, mitkriegen Gespräche, mitkriegen was Mitarbeiter so denken, die Echolosigkeit der Arbeit mitspüren und erleiden, die Routine. Sie sehen, wer viel gefragt ist in dieser Gemeinde, in diesem Arbeitsteam und wer eben am Rande ist und wo Neid und Aufwand und wo der Ertrag ist.

Ihr Controller - habe ich verstanden - **kommt zur Visitation, zu Besuch**. Ich meine, man kann den Besuch natürlich auch institutionalisieren, der Besuch sollte nicht länger sein als drei Tage, aber Ihr müßt dann irgendwie immer Euch noch so tarnen, als seid Ihr auf Besuch da, als Sympathisanten seid Ihr da. **Ihr seid als Fitmacher da, als Freunde, als Geschicktmacher, als Hebammen, als Schrittmacher für effektiven Teamgeist**. Ihr bringt doch tatsächlich Möglichkeiten, daß die Abteilung etwas Lebensfähigeres abgibt als vorher.

Also hinsehen und spüren, welche Wege frei sind, welche Wege aus Kompetenzklüngen, als Umwege getarnt, als Holzwege und Hohlwege inzwischen da eingeschlichen sind und warum institutionalisiert man nicht das, was sich eingeschlichen hat, den kurzen Dienstweg; warum



noch den langen. Was landet alles im Papierkorb, wer arbeitet für den Papierkorb? Ihr schließt doch an den Lebensstrom der Firma an und Ihr helft, daß die verstopften Adern wieder frei werden. Ihr helft, kompatibel zu werden zur nächsten Abteilung, immer wieder Einzelgespräche, Zeit für Fühlen des Andern. Denen Kostenbewußtsein beibringen, das geht nur, wenn der Einzelne weiß, daß er hier wichtig ist.

Wenn jemand an sich selber erlebt, daß er in der Firma gar nicht wichtig ist, dann hält er auch das Material nicht für wichtig, oder zur Strafe rächt er sich mit Vergeudung von Material. Der einzelne, daß er wichtig sein darf in der Firma, dafür - meine ich - seid Ihr eigentlich da, daß Ihr hinkriegt, die die ihre Ressorts und ihre Schreibtische und ihre Arbeitsplätze sichern, die wollen ja gar nicht unbedingt an diesem Sessel kleben. Sie wollen ja gerne gute Arbeit leisten, es zeigt ihnen, wo sie nicht überflüssig, sondern begehrt sind. **Helfen, daß wertvolle Arbeit gelingt.** Wenn ich das Gefühl habe, ich produziere sowieso nur für den Papierkorb, dann dehne ich doch meine Arbeit so lange aus, bis die zur Verfügung stehende Zeit aufgebraucht ist.

Wenn einer zu Hause so lange kocht, bis einer kommt ... oder einer Regale auf Vorrat baut, weil er so gerne Regale baut, aber kein Mensch braucht seine Regale ... das ist doch tragisch. Darum rauskriegen, was ist Deine Idee, wo bist Du ungehört geblieben, was könntest Du tun, um diese seltsamen Schleifen abzubauen, die in jeder Firma sind. Seltsame Schleifen - Ihr wißt, daß im Innenstadtverkehr 70 % des Verkehrs auf Parkplatzsuche entfällt, also zielsicherer die Menschen einbetten in das Ganze dieser Firma. Und das Zauberwort **Lean-Production** ist ja **nur wieder mal endlich ein neues Wort für die uralte Askese**, die die Mönche gegen die Kirche erfunden haben; **die schlanke Kirche**, die sich nicht so dick macht.

Sicher, geeignetes Rechnungswesen, exakte Erfassung der Kosten, also was Ihr alles hier heute wieder gelernt habt, also das muß ja wirklich einen Durchlauf im Kopf bringen, wirklich: auch viel Verstopfung, aber Ihr habt ja eine tolle Akte, die toll in den Schrank paßt, da oben links, daß man sie immer greifen kann, wenn man sie nicht braucht. Ihr seid ja im Kommen. Aber Ihr wißt doch, was ein Arbeitgeber ist. Ein Arbeitgeber ist doch einer, der Arbeit zuweist, Arbeit gibt und nicht nimmt. Auch Ihr wollt Arbeit nicht nehmen, sondern Ihr wollt arbeitsfähiger machen. Ihr seid das

innere Gewissen der Firma. Ihr haltet ihr den Spiegel hin für den Energieumsatz. Ihr kennzeichnet, Ihr helft zum Wahrnehmen und fahndet nach Anzeichen, welches Produkt, welche Dienstleistung förderungswürdig ist, mit welcher Abteilung, welchen Menschen.

Den Menschen Arbeit geben ist ein heiliger Beruf. Ihre Talente an den Mann bringen, an die Frau bringen, an den Menschen bringen - Ihr wißt, **woher das Wort Talent** kommt. Das ist eine griechische Münzeinheit, das bezieht sich auf die Geschichte, wie Jesus sagt, das Leben läuft so, der Chef geht weg und gibt seinen Mitarbeitern: der eine kriegt 10 Talente, das ist eine Münzeinheit, also, 20 kg Silber und der andere kriegt 10 kg Silber und der dritte kriegt 2 kg Silber, je nach seiner Dynamis, steht da in der Bibel, also nach seiner inneren Power. Und jetzt sollen sie arbeiten und der Chef kommt wieder. Ja, und die einen haben tolle Kohle gemacht und haben mehr gekriegt, und der andere hat's vergraben, der dumme Hund. Vergraben, seine Talente vergraben, und wenn Ihr in der Firma helft, daß Menschen ihre Talente nicht vergraben, sondern ihr diese Talente auswickelt. Ihr müßt denen den Mund wässrig machen, was sie für tolle Typen sind, was sie können. Also, wir müssen doch die Menschen mit anständigen Maschinen ausstatten und nicht die Maschinen mit den Menschen. Das Material zu den Menschen bringen, ihnen helfen, das Selbstbewußtsein ihnen stärken. Nicht hetzen, nicht knapsen.

Ihr wißt doch selbst: Wer vor Müdigkeit erloschen von der Firma weggeht, der kommt am liebsten nicht wieder und sucht nach einer besseren Rendite für seine Arbeit. Ihr könnt helfen, daß die Abteilung und der einzelne mehr Wert ist in sich selbst und darum mehr Wert macht. Es ist einfach nicht wahr, daß der Mensch nur notgedrungen arbeitet. Das seht Ihr doch an Euch. Ihr seid ja halb freiwillig hier, wirklich; mindestens zur Hälfte. Gut, die Firma bezahlt's, aber wenn Ihr nicht gewollt hättet, wärt Ihr nicht hier. Ihr seid doch der beste Beweis dafür, daß es nicht reicht, nur spazierenzugehen, sondern Ihr wollt. Wahrscheinlich habt Ihr auch im Sandkasten schon einen Kuchen nach dem andern gebacken und Mutter geholt und wolltet ein Geschäft damit aufmachen.

Das ist doch gut. Die Leute sollen sich dran freuen. Darum: **Vielleicht ist die Firma der selbstgebastelte Abenteuerspielplatz für Erwachsene.** So Erich Gutenberg, der Nestor der

Neuen Betriebswirtschaftslehre. Die Firma als selbstgebastelter Abenteuerspielplatz für Erwachsene, die Firma als soziale Veranstaltung zur produktiven Kombination von Faktoren, diese Lust zur Selbstverwirklichung befriedigen und darum die Mitarbeiter bedienen mit Maschinen, mit Kenntnissen, auf daß die Lust zu wirken wächst.

Auf Entfaltungslust setzen. Mit einem Entscheidungsspielraum dürfen wir irren und können Falsches tun. Das ist eine Gnade. Aber wenn wir was Falsches tun, Abweichungen haben, dann sollen wir's nicht machen wie Adam. Der Adam sagt dem Herrgott: "Das

Weib, das Du mir zugesellt hast, die ist's gewesen." Oder es waren die Umstände oder die Schlange oder sowas. Und dann müssen sie gemeinsam aus dem Paradies, aber der Herr gibt ihnen Felle um. Das ist eine ganz gütige Sache. Jenseits vom Paradies sind wir immer noch auf dem Weg, ein Stück Paradies einander zu bauen, **ein Stückchen teilen durch Ehrfurcht gegen die Menschen, die Zeit und das Material.** ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
01	07	11	G	P	



Neuer Abo-Preis für's Controller Magazin ab 1993

DM 124,- für's ganze Jahr - inklusive DM 10,- Porto und USt

Der neue Zusatz-Abopreis beträgt DM 84,- inklusive Porto und USt - der Einzelheftpreis ist DM 19,-

Bitte, budgetieren Sie uns so in den einschlägigen Kostenarten und Kostenstellen.

Impressum
ISSN 0939-0359

17. Jahrgang

Herausgeber

Dipl.-Kfm., Dr. rer. pol. Albrecht Deyhle,
Leiter der Controller Akademie, Gauting/München

Die Zeitschrift ist Organ des Controller Verein e. V., München; und berichtet aus dessen Veranstaltungen und Arbeitskreisen.

Redaktion

Dr. Albrecht Deyhle, Christa Kießling, StR Sibylle Gänslar
Anschritt: Postfach 1168, D-8035 Gauting, Tel. 089 / 850 60 13
FAX 089 / 850 24 15

Herstellung

Senff-Service, Angerweg 8
D-8035 Gauting, Tel. 089 / 850 75 62

Anzeigen

zusammen mit Kreativ Beratung Peter Rubin, München
direkt an den Verlag z. Hd. Frau Kießling

Verlag

Management Service Verlag, Untertaxetweg 76, Postfach 1168,
D-8035 Gauting, Tel. 089 / 850 35 51; FAX 089 / 850 81 72

Hannelore Deyhle-Friedrich

Konto 10 111 7 bei Volksbank Herrsching eG in Gauting
(BLZ 700 932 00)

Erscheinungsweise

6 Ausgaben pro Jahr
Januar, März, Mai, Juli, September, November

Abbestellungen mit einer Frist von 3 Monaten zum jeweiligen
Laufzeitende.

Bezugsgebühr im Abonnement DM 92,- + DM 6,- für Porto;
Einzelheft DM 16,-; die Preise enthalten die USt.

Sollte CM ohne Verschulden des Verlages nicht ausgeliefert werden,
besteht kein Ersatzanspruch gegen den Verlag.

Durch die Annahme eines Manuskriptes oder Fotos erwirbt der Verlag
das ausschließliche Recht zur Veröffentlichung.
Nachdruck (auch auszugsweise) nur mit Zustimmung der Redaktion.

Verkauf Schweiz:
Fortuna-Finanz-Verlag AG
Postfach
CH-8123 Ebmatingen
Tel. 01 / 9 80 36 22



CONTROLLING IN DER TREUHANDANSTALT - Beteiligungscontrolling für 10.000 Unternehmen?

von Dr. Georg Grünfeld, Berlin + Hamburg

Vielleicht lassen Sie mich zu Struktur und Organisation der Treuhandanstalt einiges wiederholen, was Sie vielleicht aus der Presse kennen. Wir sind eine Anstalt des öffentlichen Rechtes, das heißt wir sind keine Aktiengesellschaft, auch keine GmbH. Das hat gewisse Vorteile, hat aber auch Nachteile, was die Steuerung einer solchen Holding anbetrifft.

Die Größenordnung: Wir hatten ursprünglich etwa 8.500 Firmen, die durch Entflechtung und durch Aufteilung auf einen Bruttobestand von 11.000 mittlerweile aufgelaufen sind mit ursprünglich 3,2 Millionen Mitarbeitern. Die Struktur nach mehreren Anlaufversuchen hat sich wie folgt entwickelt. Unternehmungen mit mehr als 1.500 Mitarbeitern, größere Aktiengesellschaften und deren Töchter werden von der Zentrale in Berlin betreut. Die 15 regionalen Niederlassungen sind für Unternehmen mit ursprünglich weniger als 1.500 Mitarbeitern verantwortlich. Das heißt, wir haben in der Organisation zunächst eine Branchen-Zuordnung. Jedes Vorstandsmitglied ist für 3 - 4 Branchen verantwortlich.

Die regionalen Niederlassungen der Treuhandanstalt betreuen branchen-übergreifend die Unternehmungen. Daneben existieren Sonderthemen wie Liegenschafts-Gesellschaften, ehemalige Sondervermögen NVA und sonstige Themen. Und die einzelnen Vorstandsbereiche als solche haben zusätzliche Querschnittsfunktionen, die wir auf dem Organigramm wiedererkennen werden.

Ein plakativer Satz - der stammt noch von Detlef Rohwedder kurz vor seinem Tod - : Zielsetzung der Treuhandanstalt ist **schnelle Privatisierung, entschlossene Sanierung und behutsame Stilllegung**. Diese drei Begriffe werden uns im Laufe des Vortrages begleiten. Lassen Sie mich das anhand der Organisation kurz aufzeigen.

Wir haben die Präsidentin, Frau Breuel, ohne Branchenverantwortung. Wir haben insgesamt 6 Unternehmensbereiche, die einfach durchnummeriert sind, 1, 2, 3, 4, 5 und 6, die alle schwerpunktmäßig nach Branchen geordnet sind. Der Unternehmensbereich 4,

Die Treuhandanstalt hat sich nach Branchen organisiert.

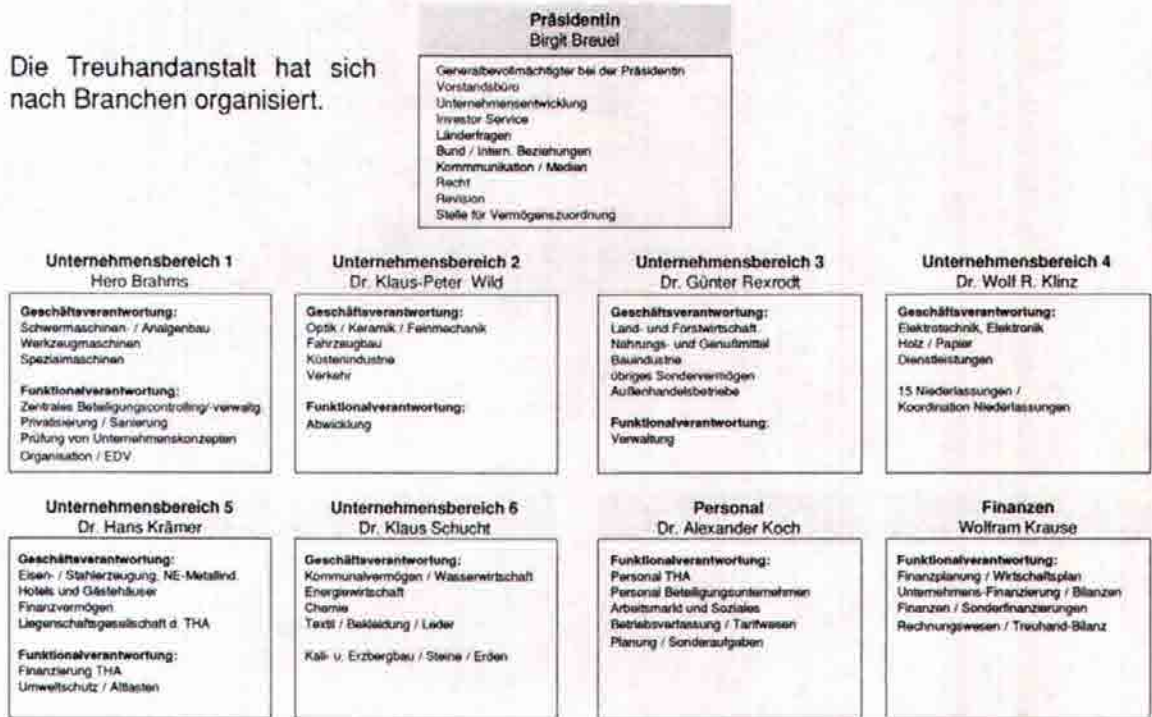


Abbildung 1

Die Niederlassungen der Treuhandanstalt haben sich funktional organisiert.

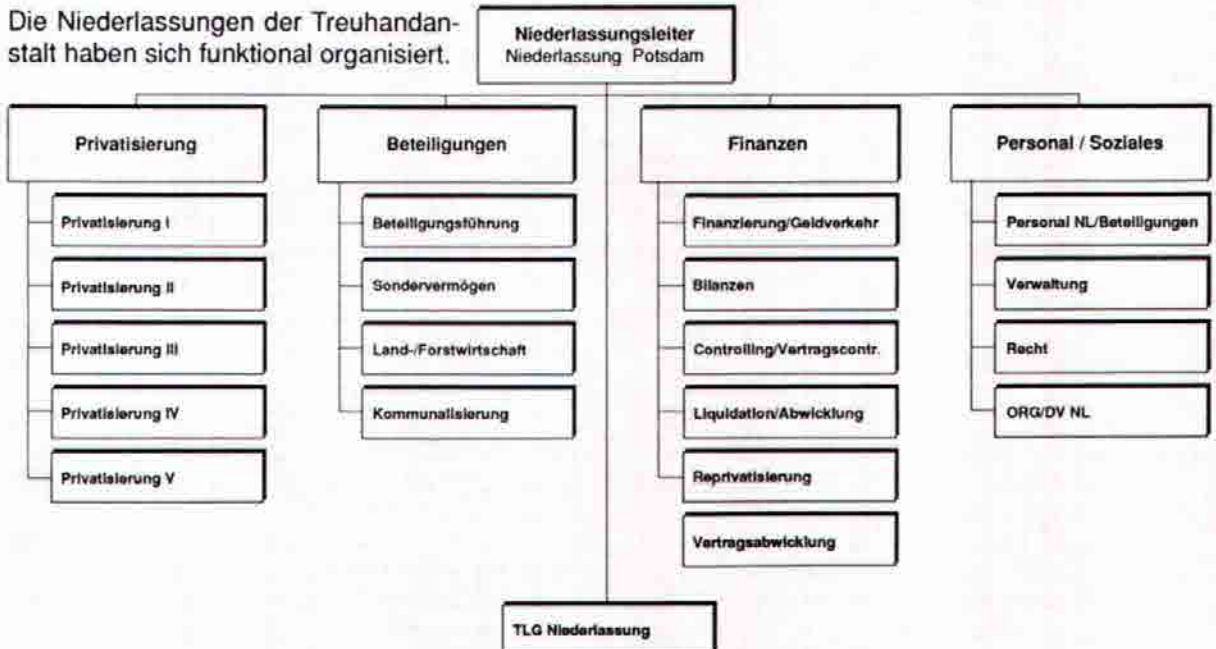


Abbildung 2

wo ich herkomme als kfm. Direktor, hat eine Sonderfunktion, in dem sowohl die Branchen Elektrotechnik, Holz, Papier und Dienstleistungen dort untergebracht sind mit ursprünglich etwa 600 Firmen. Dazu gehören aber auch die 15 regionalen Niederlassungen der Treuhandanstalt mit ursprünglich etwa 6.500 Firmen.

Hinzu kommt im Organigramm ein Bereich Personal und ein Bereich Finanzen, also eine klassische Holding oder Konzernstruktur, die Sie auch sonst aus der Industrie national oder international kennen.

Die Niederlassungen der Treuhandanstalt - davon gibt es 15 - betreuen insgesamt etwa 6.500 Firmen und sind nicht nach Branchen zugeordnet, sondern sind funktional aufgebaut. Es gibt - Abb. 2 - einen Niederlassungsleiter, Beispiel Potsdam, und er hat ein entsprechendes Team, bestehend aus einem Privatisierungsdirektor, einen Beteiligungs-Controller, Beteiligungs-Führer, einen Finanzmann und einen Personalmann, der sowohl die Personalthemen innerhalb der Niederlassung, aber auch Personalthemen der niedergelassenen Firmen betreut. Und als Sonderbaustein gibt es unten den Begriff TLG; dahinter verbirgt sich die Treuhand-Liegenschafts-Verwaltung, d. h. die Vermarktungsorganisation für das Grundvermögen, für die Grundstücke der Treuhandanstalt.

Als Abb. 3 sehen Sie den Unternehmensbereich 4/ Niederlassungen als den größten Unternehmensbe-

reich. Sie werden im mittleren Abschnitt erkennen die Branchen Elektrotechnik, Holz, Papier und Dienstleistungen mit ursprünglich etwa 600 Firmen, die wir mittlerweile durch Privatisierung, Sanierungsbegleitung, teilweise durch Stilllegung auf etwa 300 herunterfahren konnten. Die beiden linken Säulen stellen die Niederlassungen dar. Es gibt einen Baustein Koordination Niederlassungen, d. h. eine operative Koordinationsfunktion. Sie sehen die rechte Säule, das kaufmännische Direktorat, aufgeteilt zur einer klassischen Controllerfunktion, aber schon weit darüber hinaus in Privatisierungsbegleitung, Vertragsabwicklung, Beteiligungscontrolling und der Sonderbaustein Controlling der Niederlassungen.

Ein paar Zahlen zur Performance der Treuhand bis zum 31. 3. Das ist also fast zwei Jahre. Wir haben insgesamt - Abb. 4 - etwa 3.300 vollständige Unternehmen verkauft, also juristische Personen. Wir haben etwa knapp die gleiche Größe Betriebsteile und Vermögensgegenstände verkauft, d. h. Asset-Verkäufe. Wir haben etwa 11.500 ha landwirtschaftliche Nutzfläche privatisiert, 308 große Liegenschaften in der Treuhand-Liegenschafts-Zentrale, etwa knapp 6.000 Liegenschaften in den Außenstellen. Was ist dabei insgesamt herausgekommen? Knapp 27 Mrd. Privatisierungserlöse, etwa 130 Milliarden Investitionszusagen der Investoren, die natürlich in dieser Größenordnung noch nicht geflossen sind und knapp 1,1 Millionen Arbeitsplatzzusagen für diese privatisierten Unternehmen bzw. Betriebsteile.

Treuhandanstalt

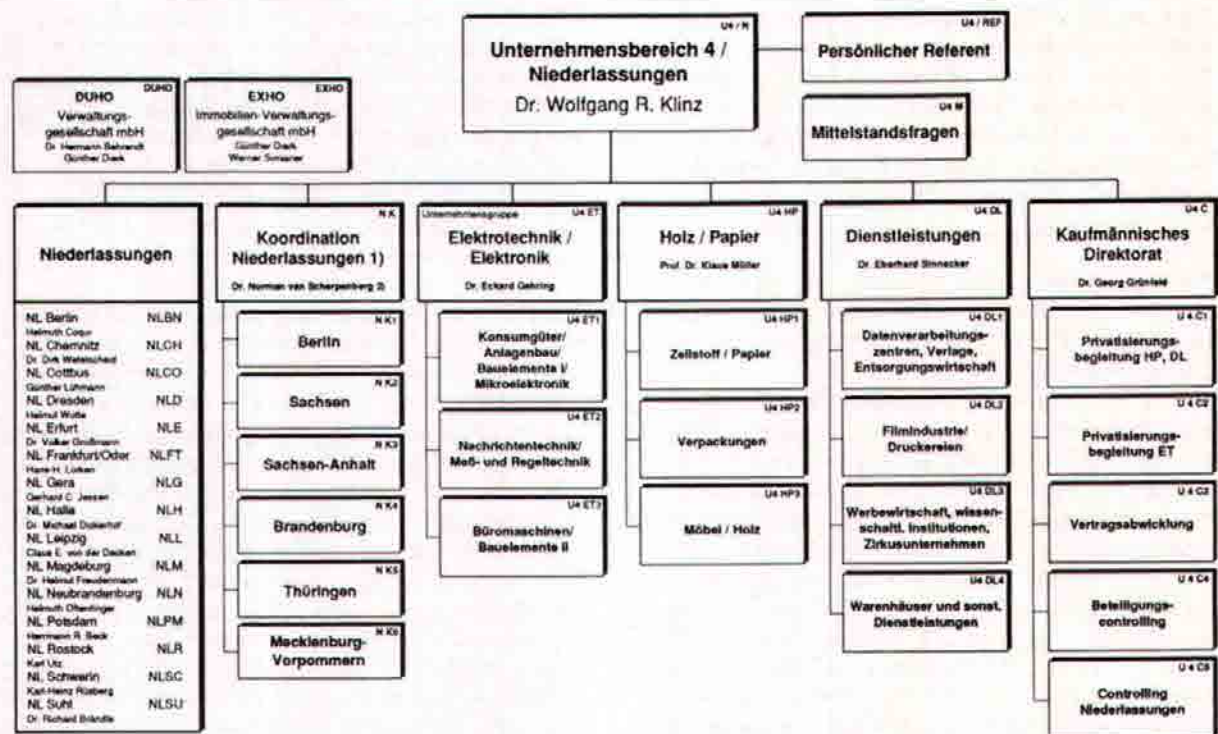
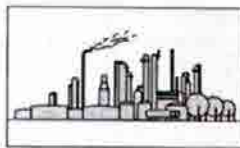
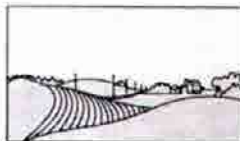


Abbildung 3

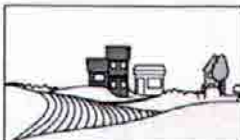
Die Treuhandanstalt privatisierte
vom 01. 07. 1990 bis zum 31. 03. 1992:



**3.323 vollständige
Unternehmen
3.256 Betriebsteile und
Vermögensgegenstände**

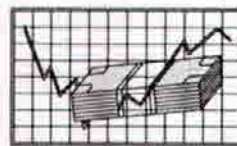


**11.464 ha
landwirtschaftliche
Nutzfläche**

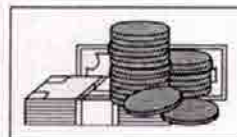


**308 Liegenschaften der
TLG-Zentrale und
5.804 Liegenschaften der
TLG-Außenstellen bzw.
THA-Niederlassungen**

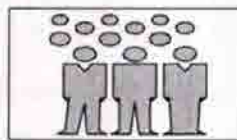
Aus diesen Privatisierungsaktivitäten
resultieren:



**26,8 Mrd DM
Privatisierungserlöse**



**128,8 Mrd DM
Investitionszusagen**



**1.078.295
Arbeitsplatzzusagen**

Abbildung 4

Nun, wie findet das Controlling in der Treuhandanstalt statt? Wir haben 3 klassische Ebenen des Controlling. Wir haben einmal das Beteiligungscontrolling, das wäre das linke Kästchen in Abb. 5. Dann haben wir die Unternehmensbereichscontroller bzw. Niederlassungscontroller und die dritte Ebene ist entweder die Firmenebene bzw. die Ebene der Branchen.

Die erste Ebene Beteiligungscontrolling hat die Funktion der Richtlinienkompetenz und das zusammenfassende Controlling auf der Treuhandebene. Die mittlere Säule hat die Funktion des Zusammenfassens des Controlling auf Unternehmensbereichsebene; sie hat die Funktion des operativen geschäftsbegleitenden Controlling. Sie sehen die rechte Säule, die teilt sich auf einmal in Privatisierung der Unternehmensgruppen, d. h. der Controller ist dabei, wenn privatisiert wird als kaufmännisches Gewissen, geschäftsbegleitend. Und ganz rechts sehen Sie die Anzahl der Firmen im Rahmen des klassischen Beteiligungscontrolling - etwa 150 Unternehmen je Branche und ca. 450 Unternehmen je Niederlassung. Durch diese Aufteilung der Branchenzuordnung sind übersichtliche Strukturen geschaffen worden für den Branchendirektor. Er hat 30 bis 40 Mitarbeiter, hat

teilweise eigene Mannschaften, teilweise fremde Berater, hat ein Portfolio in der Größenordnung von 150 Firmen, also eine übersichtliche Größenordnung. Der Mittelstand wird betreut von den Niederlassungen mit durchschnittlich 450 Unternehmungen, wovon vielleicht die Hälfte weniger als 100 Mitarbeiter hat, also klassischer Mittelstand. Das ist wiederum eine Größenordnung, die manageable ist.

Wie sieht die Informationsdarstellung auf der Ebene des Vorstandes bzw. des Verwaltungsrates aus? Wir haben ein Executive Information System eingeführt und in der Testphase zur Zeit. Das nutzen wir, um aus der monatlichen oder quartalsmäßigen Berichterstattung der Unternehmungen zu Liquidität, zu G + V und Bilanzen, zu Jahresabschlüssen, aber auch zu Wirtschaftsplänen oder zu Jahresplänen der Treuhandanstalt zu kommen. Das Produkt ist von Comshare und wir sind in der ersten Phase, das einzuführen. Es soll hierarchisch aufgebaut werden und uns in die Lage versetzen, unternehmensbereichsbezogen bzw. Treuhand insgesamt fensterartig ganz bestimmte Informationen rauszunehmen. Die einzelnen Unternehmensbereiche haben vom Strickmuster her die gleiche Struktur.

Jede einzelne Branche hat ein kaufmännisches Direktorat. Ich selber bin der kaufmännische Direktor des Unternehmensbereiches 4 mit der Struktur in Abb. 6.

Wir haben, gesagt plakativ, Privatisierungsbegleitung, Sanierung, Stilllegung. Wie sieht es mit der Privatisierungsbegleitung auf dem Gebiet des Controlling aus? Enge Zusammenarbeit zwischen Branchendirektorat und kaufmännischem Direktorat, d. h. gemeinsame Teams, Vier-Augen-Prinzip, der Kaufmann oder Controller ist das kaufmännische Gewissen, er bringt gewisse Dienstleistungen, die wir auf der nächsten Folie sehen werden. Vgl. Abb. 7.

Bei der Privatisierung der Beteiligungsgesellschaften ist der Controller von Beginn an eingeschaltet. Wir unterscheiden fünf klassische Schritte. Der Controller unterstützt den Branchenmann bzw. den Privatisierer, indem er im Rahmen der Vor-Ort-Analyse der Firmendaten eine entsprechende Transparenz schafft über das Unternehmen, substanzwertorientiert, ertragswertorientiert, schaut sich das Liquidationsergebnis unter Schließungsgesichtspunkten an. Er bereitet in der Regel die Verhandlung von der finanzwirtschaftlichen Seite vor, er nimmt punktuell an Verhandlungen teil, er koordiniert dabei den Einsatz der Rechtsanwälte bzw. der Wirtschaftsprüfer, die notwendig sind. Er arbeitet bei der Vertragsgestaltung mit und stellt im Rahmen dessen, was wir den finanzwirtschaftlichen Teil der Vorstandsvorlage

nennen, das dar, was für die Treuhand insgesamt rauskommt unter dem Begriff Liquidationswert, Ertragswert, Substanzwert. Vgl. Abb. 8.

Vertragscontrolling

Ein breites Feld. Man kann da in zwei verschiedenen Zeitscheiben denken: ex ante, d. h. vor dem Vertrag, der geschlossen wird, und ex post, was passiert mit einem Vertrag, der abgeschlossen ist und sozusagen in der Vertragsabwicklung landet. Ex ante, da gibts zwei große Bausteine. Das sind die Ausarbeitungen von Mindeststandards. Das andere ist die Mitgestaltung im vertraglichen Sinn. Wir haben Juristen, die wir speziell auf diesem Gebiet einsetzen, eigene oder fremde, bzw. Wirtschaftsprüfer. Der Controller hat eine Klammerfunktion und sorgt dafür, daß die fremden Ressourcen, die eingekauft werden, optimal eingesetzt werden.

Beteiligungscontrolling

Ich fange mit einem Baustein an, der atypisch ist für das Beteiligungscontrolling, nämlich Planung bzw. Verfolgung des Geschäftsergebnisses aus Privatisierung, Sanierung und Stilllegung. Das ist insofern keine klassische Holdingfunktion. Die Treuhand hat einen Jahresplan. Das lesen Sie des öfteren in der Zeitung. Wir haben eine Netto-Kreditaufnahme für

Treuhandanstalt

Das Controlling der Treuhandanstalt findet auf drei Ebenen statt (Unternehmen, Branche, Treuhandanstalt).

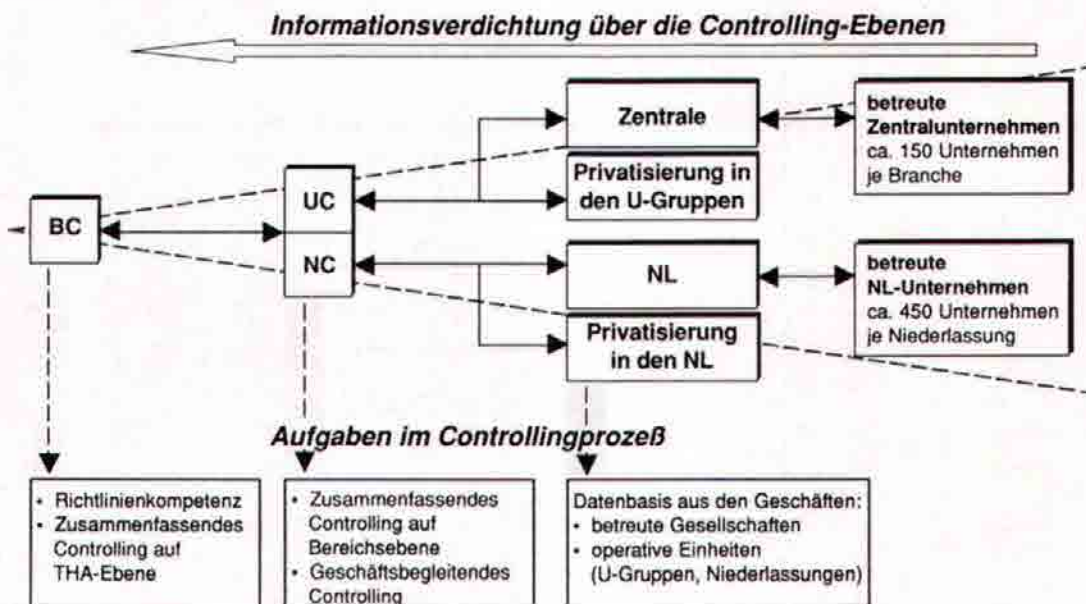
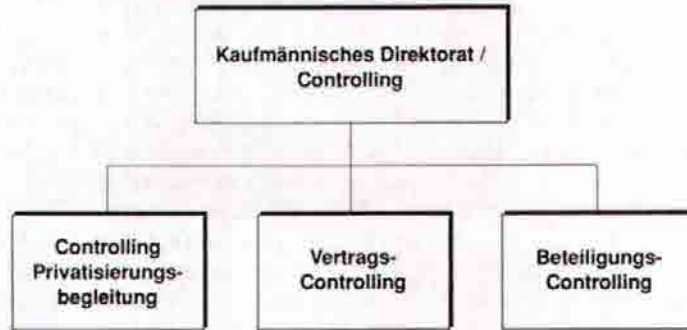
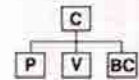


Abbildung 5

Die Organisation des kaufmännischen Direktorates innerhalb eines Unternehmensbereiches der Treuhandanstalt orientiert sich an den Controlling-Aufgaben Privatisierungsbegleitung, Beteiligungscontrolling/ Sanierungsbegleitung, Vertragsabwicklung und internes Controlling der Treuhandanstalt.



Ergänzung: Der UB 4 ist zusätzlich für das Controlling der 15 Niederlassungen verantwortlich.

Abbildung 6

Bei der **Privatisierungsbegleitung** erfolgt eine enge Zusammenarbeit zwischen Branchendirektorat und Kaufmännischem Direktorat (gemeinsame Teams).

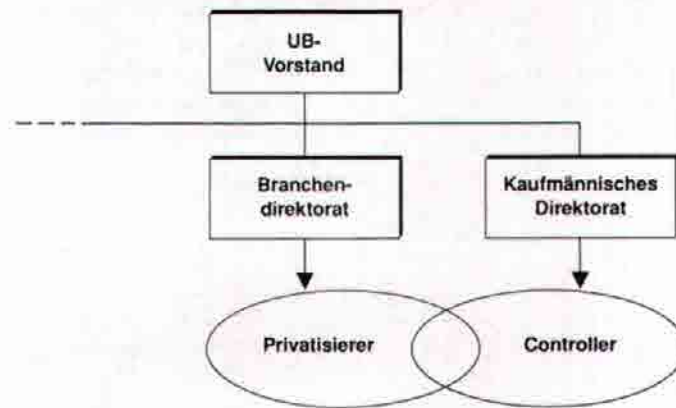
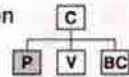
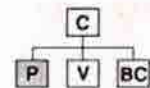


Abbildung 7

Bei der Privatisierung der Beteiligungsgesellschaften ist der Controller von Beginn an eingeschaltet.



Privatisierungsbegleitung durch den Controller

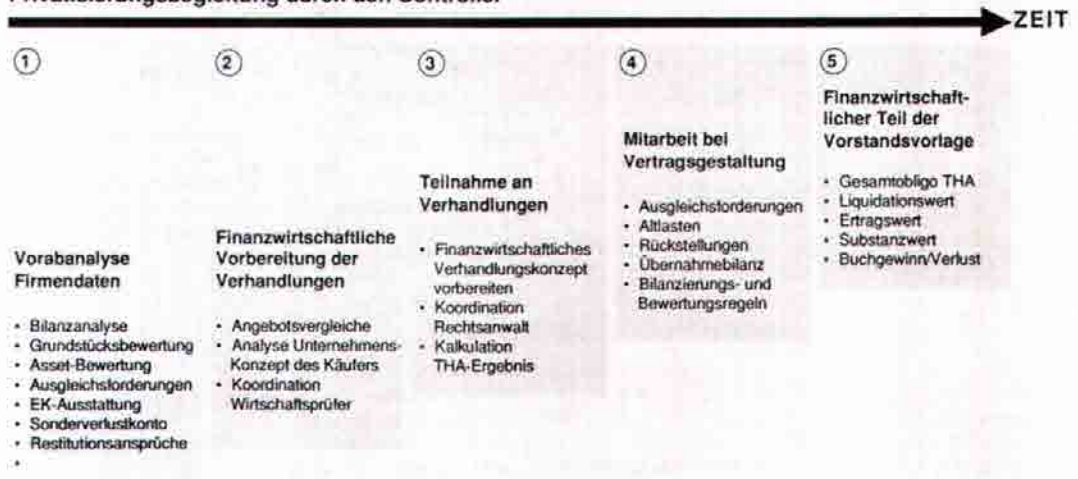


Abbildung 8

Um die Menge der Beteiligungsgesellschaften beherrschbar zu machen, setzt das Controlling A-B-C-Analysen ein.

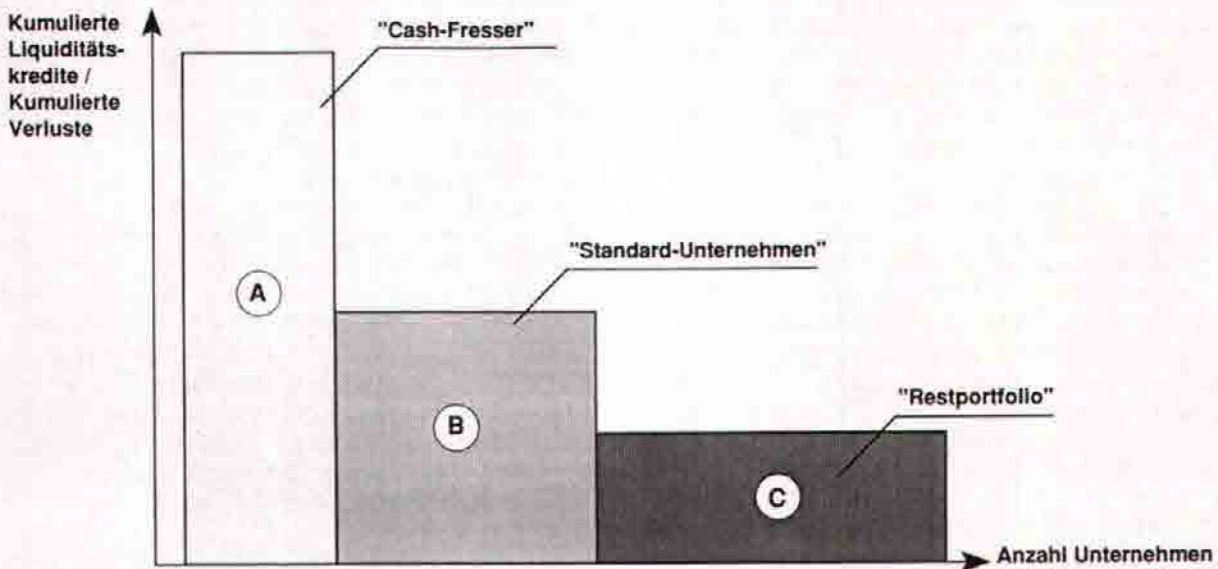
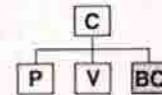


Abbildung 9

1992 geplant in der Größenordnung von 30 Milliarden Mark. Diese 30 Milliarden werden nicht aus der Luft gegriffen, sondern die sind entstanden einmal bottom-up aus einem Saldo von Einnahmen und Ausgaben der einzelnen Unternehmensbereiche bzw. der Niederlassungen; d. h. Einnahmen aus Privatisierung, aus Verkauf von Liegenschaften, Verkauf von Sondervermögen und die Ausgaben sind die Ausgaben, die im Rahmen der Privatisierung anfallen, aber auch Ausgaben im Rahmen der Sanierung.

Dazu gehören aus gesetzlicher Verpflichtung Personal- und Sachkosten der Treuhandanstalt. Und Investitionen nicht zu vergessen. Und dieser Saldo

Einnahmen/Ausgaben bottom-up hochgezogen gibt diese saldierte Größenordnung pro Unternehmensbereich und für die Treuhandanstalt insgesamt diese magische Zahl. Und die ist natürlich auch top-down in den Griff zu kriegen, d. h. wenn die Unternehmensbereiche diese einzelnen Jahrespläne zusammenbauen, findet eine intensive Diskussion im Vorstand statt, welche Schwerpunkte wir in Richtung Privatisierung legen sollten; welche Mittel wir Richtung Sanierung einschließlich Investitionsbegleitung haben; was kostet die Liquidation bzw. Stilllegung der Unternehmungen.

Der zweite Baustein ist das klassische Beteiligungs-

Treuhandweit verursachen ca. 100 Unternehmen (= 2% des Gesamtportfolios) 25% der gesamten Treuhandverluste. Eine Prioritätenvergabe nach ABC-Analyse ist daher unbedingt notwendig.

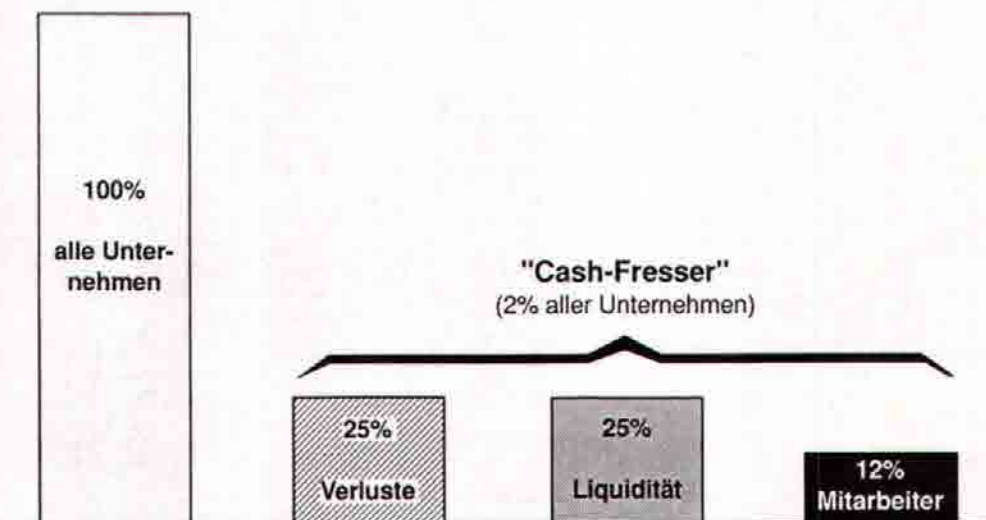
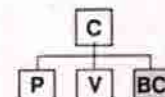


Abbildung 10

controlling, was Sie selbst aus den eigenen Firmen kennen. Es sorgt für eine Verknüpfung der Bausteine in den Unternehmen bzw. Sanierungskonzepte der Beteiligungsgesellschaften. In den Unternehmensangaben zum Geschäftsverlauf ist es ein Controller's Regelkreis, den Sie kennen aus der Praxis selbst, bestehend aus Unternehmenskonzepten, bestehend aus mittelfristigen Geschäftsplänen, bestehend aus einer Abweichungsanalyse, die gespeist wird aus Quartalsberichten der Firmen.

Wir haben Firmen, die bewegt werden müßten. Unsere Produkte sind unsere Firmen. Die brauchen Maßnahmen und Zeitplan zu Privatisierung, zu Sanierung oder zu Stilllegung; immer als eine Einheit. Kein Widerspruch, nur privatisieren oder nur sanieren oder nur stilllegen, eine geschlossene Darstellung und ein entsprechendes Follow-up-System, was vom Beteiligungscontrolling in den letzten sechs Monaten aufgebaut worden ist, um die vereinbarten Maßnahmen zu verfolgen.

Das läßt sich über die 11.000 Firmen niemals darstellen. Beteiligungscontrolling über 11.000 Firmen kann man nicht praktizieren. Der Controller ist ja deshalb aufgerufen, in **ABC-Kriterien** zu denken; d. h. wir müssen die Themen beherrschbar machen.

Sie sehen in Abb. 9 einen Weg, den wir gewählt haben, daß wir die kumulierten Liquiditätskredite bzw. die kumulierten Verluste der einzelnen Beteiligungsgesellschaften nehmen und drei Blöcke bilden. Einmal das Stichwort Cashfresser, dann ein mittlerer Abschnitt Standard-Unternehmen und ein Restportfolio unter Abschnitt C, sprich Menge beherrschbar machen. Und wenn man diese Menge sich etwas näher anschaut, dann ist es sehr interessant, daß man von den Unternehmungen, die wir zur Zeit im Port-

folio haben - das sind etwa 5.500 Firmen -, daß nur **100 Firmen**, nämlich etwa 2 % des Gesamtportfolios, 25 % der gesamten Treuhandverluste darstellen. D. h. durch die **Konzentration auf diese 100 Firmen** kann man Beteiligungscontrolling auch in der Treuhandanstalt unter dem Stichwort: Wie betreibe ich Controlling für 10.000 Firmen praktizieren? **Ich kann's nicht in der Masse, ich muß es in diesen einzelnen Klassen tun.** Die Zahlen stimmen ungefähr, wenn man also diese 2 % sieht, dann stellen die in der Größenordnung 25 % der Verluste dar, etwa 25 % der Liquidität und stellen etwa 12 % der beschäftigten Mitarbeiter dar. Wenn ich nun meinen Unternehmensbereich nehme, wir haben zur Zeit etwa 300 Firmen im Portfolio der Elektrotechnik, Holz, Papier und Dienstleistungen, Niederlassungen mal ausgeklammert, dann können wir etwa mit **38 Firmen**, wenn wir sie näher anschauen, **95 % der Verluste und etwa 93 % der Liquiditätskredite** darstellen. Die Beschäftigung mit diesen 38 Firmen, die intensive Beschäftigung, sagt im Prinzip, daß wir dann auch das Thema Portfolio insgesamt in den Griff kriegen können. Abb. 10.

Wie sieht die Sanierungsbegleitung aus? Vier verschiedene Bausteine, sehr stark prozeßorientiert, Ausgangsinformation sammeln und sichern, erster Baustein. Dazu gehören Unternehmenskonzepte, Sonderberichte, Quartalsberichte und die Geschäftspläne der Unternehmungen. Maßnahmen vereinbaren mit den Firmen, aber auch mit meinen Kollegen, mit den Branchen-Direktoraten, was die Zielsetzung der Privatisierung und Sanierung anbetrifft. Die Maßnahmen muß man optisch, physisch darstellen und ich muß etwas tun, Maßnahmen verfolgen und mit Hilfe eines Feedbacks zurückgehen und schauen, inwieweit die im Rahmen eines Soll-Ist-Vergleiches auch mit den vereinbarten Maßnahmen übereinstimmen. Abb. 11.

Das **Beteiligungscontrolling** hat ein follow-up-System zur Sanierungsbegleitung der "Cash-Fresser"-Unternehmen entwickelt.

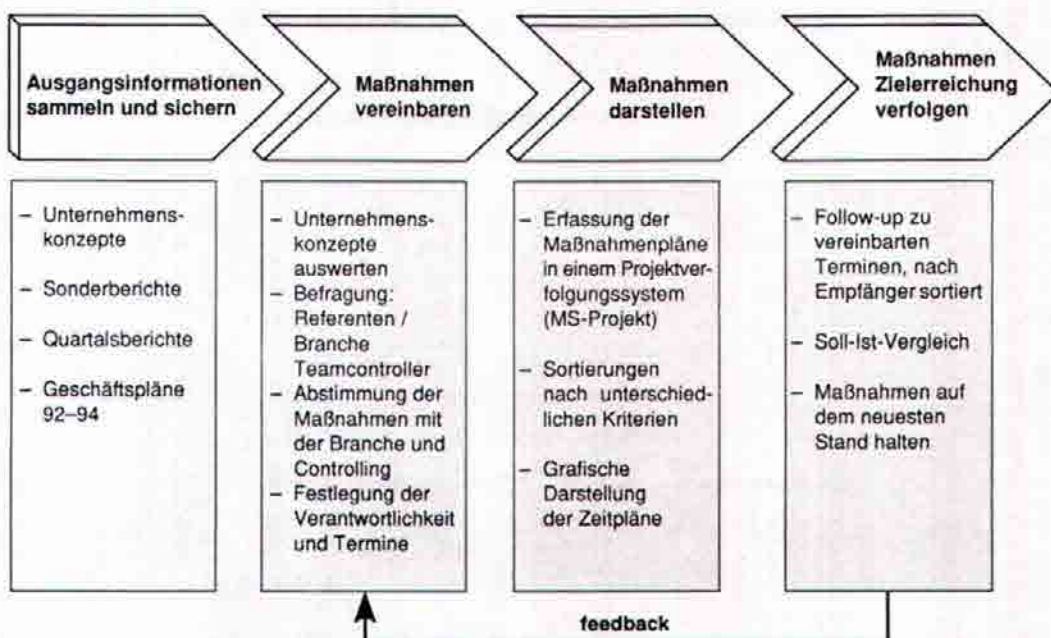
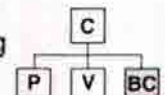
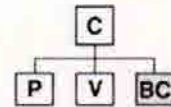


Abbildung 11

Das **Beteiligungscontrolling** vereinbart projektbezogenen Maßnahmen zu Privatisierung, Sanierung und Stilllegung (ganzheitliche Vorgehensweise).



Unternehmen				
	Maßnahme	Verantw.	Termin	Status
Kennzahlen Mitarbeiter Umsatz Betriebsergebnis Liquiditätskredite	Privatisierung - - -	-	-	-
	Sanierung - - -	-	-	-
	Stilllegung - - -	-	-	-

Abbildung 12

Kein Riesenwerkzeug, keine hochkomplexe Darstellung, eigentlich fast nach dem alten amerikanischen Prinzip **one page only** - ein einziges Blatt (Abb. 12); nämlich das Unternehmen darstellen einmal ein linkes Fenster, was Kennzahlen, was die finanzwirtschaftliche Darstellung des Unternehmens anbetrifft. Stichworte Mitarbeiterentwicklung, Umsatzentwicklung, Betriebsergebnis, Liquiditätskredite. Die Maßnahmen als integrale Darstellung, privatisierungsbegleitend, oberes Fenster; sanierungsbegleitend in der Mitte, Stilllegung unten. Und die drei klassischen Bausteine des Controlling, die wir kennen: Verantwortliche müssen ernannt werden, die müssen personifiziert werden, die müssen wissen, was sie zu tun haben. Termine sind zu planen und sind zu setzen, Status erledigt/nicht erledigt oder in Arbeit muß dargestellt werden. One page only - ein einziges Blatt Papier.

Die Treuhandanstalt hat sich die Zielsetzung gegeben, meine Kollegen und ich sind mit dem Ziel angetreten, sich selbst überflüssig zu machen. Und im Zeitablauf sollte das bis Ende 1994 der Fall sein, was die operative Begleitung der Privatisierung anbetrifft bzw. Sanierung, schwerpunktmäßig. Und der Controller erlebt eine Schwerpunktverschiebung der Arbeit im Laufe dieser Zeit, nämlich weg von der Privatisierungsbegleitung, das war die erste Phase und auch die jetzige und in der zweiten bzw. dritten Phase eine **starke Hinwendung zum Vertragscontrolling**, ein Abarbeiten der großen Stapel von Unterlagen. Und was macht die Treuhand, um diesen Prozeß zu beschleunigen bzw. Tempo zu erhalten?

Wir haben eine Forcierung der Privatisierung in den letzten Monaten eingeleitet, wir haben einen Baustein Investor Services aufgebaut, um fremde Märkte anzusprechen. Wir haben Niederlassungen, angefangen in Paris bzw. New York, in Holland, in Tokio aufgebaut, wir machen sehr viele Ausschreibungen, wir schalten sehr viele Investment-Banken ein, um hier einen Multiplikator-Effekt zu erzielen. Wir entflechten sehr stark, d. h. von den großen AG's, großen Kombinat, selbständige Profit-Centers, selbständige GmbHs schaffen, die leichter zu vermarkten sind. Wir schaffen neue Verkaufskanäle, was Verkauf anbetrifft bzw. auch was Sanierungsbegleitung anbetrifft. Hierzu zwei Schlagworte wie Management by outs, Management by ins, aber auch Beteiligungsgesellschaften sind hier aufgefördert sowohl von Banken als auch neuerdings von Unternehmensberatungsgesellschaften. Wir haben das Vehikel der Management KGs geschaffen, um fremde Manager der deutschen oder europäischen Industrie zusammen mit der Treuhandanstalt in die Lage zu versetzen, stark sanierungsbegleitend, aber auch privatisierungsmäßig Tempo zu behalten. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
12	26	31	G	F	S



CONTROLLING-THESEN FÜR DEN GESCHÄFTSFÜHRER EINER EUROPÄISCHEN LANDESGESELLSCHAFT

von Dr. Andrea **Gandini**, Milano; Direttore Generale, FESTO S. p. A.

Meine Damen, meine Herren, einen schönen Buon giorno aus Italien. Gehört auch zu Europa. Wir sind die italienische Vertriebsgesellschaft, Landesgesellschaft einer deutschen Multi, wurden im Jahre 1956 gegründet. Wir haben eine reine Vertriebsfunktion, wir haben auch eine kleine Minifertigung, aber die dient nur zur Abrundung unserer eigentlichen Vertriebsfunktion. Einige Eckwerte, so daß Sie wissen, in welcher Größe wir schweben: 1985 hatten wir einen Umsatz von ca. 50 Mio. DM, in diesem Jahr stehen 100 Mio. DM im Budget und ich habe die zuversichtliche Hoffnung und Sicherheit, daß wir sie auch machen werden. Die Beschäftigtenanzahl ist von 130 auf ca. etwas mehr als 190 gewachsen, so daß Sie daraus ersehen, daß die berühmte Ziffer Umsatz pro Kopf bei uns bei einer halben Million DM liegt bei einer Steigerung von 20 %.

Was tun wir? Wir verkaufen Komponenten und Systeme auf dem stark konkurrierten Umfeld der **Industrie-Automatisierung**. Auf diesem Gebiet sind

wir auch tätig mit einer beruflichen Bildung und dazu - vielleicht aus geschichtlicher Übertragung - verkaufen wir Elektrowerkzeuge, Druckluftwerkzeuge, aber nur für den gewerblichen, für den beruflichen Einsatz.

Zielsetzung / Szenario

Um richtig einzusteigen, müßten wir uns ein bißchen das Szenario anschauen, in welchem wir uns bewegen. Ich habe in Abb. 1 drei Eckdaten genannt: 1985 - 1995 - 2000. Es sind 15 Jahre ein Zeitraum, was mehr oder weniger mehr als ein Drittel und weniger als die Hälfte einer beruflichen Laufbahn sind.

Schauen wir uns die Eckargumente an. Der Markt: In 1985 war der Markt sehr angenehm. Wir hatten hauptsächlich einen Nationalmarkt, Europa war noch nicht so wirtschaftlich verflochten. Wir hatten ein Wachstum von 10%. Recht angenehm. In 1995 sind

wir bereits im europäischen Binnenmarkt drinnen. Das Wachstum ist nicht so erfreulich wie früher. Wir sind im Verdrängungswettbewerb. Bedenken wir, 1996 steht der Anschluß EFTA an und im Jahr 2000 der Osten? Folglich werden wir im Jahre 2000 über Wirtschaftsräume sprechen, sei es im Sinne von Großraumwirtschaften oder auch von lokalen Wirtschaftsräumen. Wir erleben es in diesen Tagen, daß das Sich-Bekennen zu größeren Wirtschaftsgebilden erst durch das Behaupten einer Individualität geht, die gemeinsame Aspekte in der Sprache, in der Kultur, in der ethischen Zugehörigkeit sucht.

1985 war das Denken rein national. Wieviel ROS % kriege ich von meinem Markt raus? Heute erleben wir einen Preisverfall durch Europapreise: die Tendenz der Preise geht auf das Niveau, wo in Europa am günstigsten eingekauft wird. Im Jahre 2000 wird sich das fortsetzen. Wir werden Weltpreise als Nettopreise höchstwahrscheinlich erleben.

Im Jahre 2000 nehme ich an, daß wir eine große und noch markantere Unterteilung zwischen beratungsarmen und beratungsintensiven Produkten haben werden. Beratungsarme Produkte werden über Katalog, Infonetze als Vertriebssträger vermarktet werden. Bei den beratungsintensiven Produkten glaube ich, wird der Verkaufstrumpf die kompetente Wissensvermittlung sein.

Gehen wir in die Produktpolitik. Damals hatten wir einen starken Umsatzträger und wir haben neue Produktlinien als strategische Zukunftsorientierung auf dem Markt plaziert. Die sind heute zuerst zu ihrer Eigenständigkeit gekommen und wir befinden

1985	1995	2000
DER MARKT		
<ul style="list-style-type: none"> • HAUPT. NATIONALMARKT • WACHSTUM: 10% 	<ul style="list-style-type: none"> • BINNENMARKT EUROPA • 0% → 5% 	<ul style="list-style-type: none"> • WIRTSCHAFTSRÄUME • INNOVATIONSBEDINGT: → SYSTEMDENKEN → INTEGRATION → INTELL. PRODUKTE
<ul style="list-style-type: none"> • NATIONALES PREIS/ROS DENKEN 	<ul style="list-style-type: none"> • PREISVERFALL → EUROPAPREISE 	<ul style="list-style-type: none"> • WELTPREISE → NETTO PREISE
<ul style="list-style-type: none"> • NAT. VERTRIEBSNETZ • 60/40 DIREKT/INDIREKT 	<ul style="list-style-type: none"> • KAM-MAJOR ACC.MGT • 70/30 DIREKT/INDIREKT 	<ul style="list-style-type: none"> • KATALOG + INFONETZE ALS VERTRIEBSSTRÄGER • KOMPETENTE WISSENSVERMITTLUNG
PRODUKTPOLITIK		
<ul style="list-style-type: none"> • STARKER UMSATZTRÄGER + NEUE PRODUKTLINIEN 	<ul style="list-style-type: none"> • EIGENSTÄNDIGE PRODUKT-LINIEN ZU SBU-ORGANISATION 	<ul style="list-style-type: none"> • LERNUNTERNEHMEN: SELBST ORGANISIERENDE STEUERENDE ERNEUENDE UNTERN.-EINHEITEN
DER WETTBEWERB		
<ul style="list-style-type: none"> • ALS NATIONALER LEADER 	<ul style="list-style-type: none"> • GELBE GEFAHR • KONZENTRATIONSPROZESSE 	<ul style="list-style-type: none"> • ALLIANZEN
DIE ROLLE		
<ul style="list-style-type: none"> • GF ALS LANDESFÜHRER 	<ul style="list-style-type: none"> • GF ALS EUROP. INTEGRATOR (UMDENKEN) 	<ul style="list-style-type: none"> • ? WELTMANAGER MIT GANZHEITLICHER ANSICHT: THINK GLOBAL, ACT LOCAL • BZW. OUTPLACEMENT

Abbildung 1: Das Szenario

uns heute in einem weiteren Prozeß, d. h. dem Übergang zu einer **Strategic Business-Organisation oder Business-Center**. Im Jahre 2000 glauben wir, daß ein **Lernunternehmen aus unserer Firma wird**. Ich möchte auf die Philosophie dieses Begriffes nicht eingehen. Lassen Sie es mich vielleicht so beschreiben, daß wir sagen, ein Unternehmen bestehend aus selbständigen Unternehmenseinheiten, die sich selbst organisieren, die sich selbst regeln, die sich selbst erneuern müssen.

Zum **Wettbewerb** würde ich sagen, waren wir 1985 nationaler Leader auf unserem Markt. Auch eine angenehme Stelle. Das Szenario hat sich in der Zwischenzeit geändert. Wir haben die Hände voll zu tun mit der "gelben Gefahr", das Kommen der Japaner und ich glaube, von diesem Gesichtspunkt sind wir nicht einmal originell und wir erleben als Reaktion vor allem der westlichen Welt starke Konzentrations-

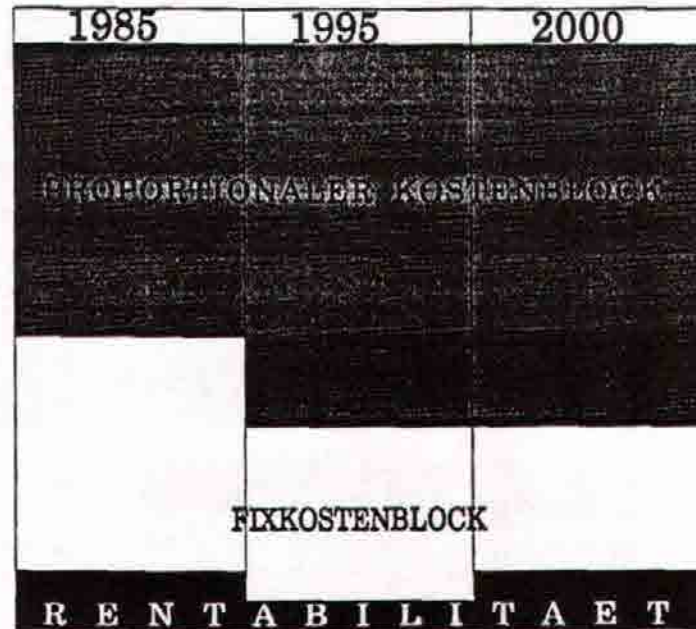


Abb. 2: Kostenstruktur

prozesse. Im Jahre 2000, glaube ich, wird der **Ausweg in den Allianzen** sein. Schon der alte Macchiavelli hat gesagt: Wenn Du Deinen Feind nicht töten kannst, heirate ihn.

In 1985 war die **Rolle des Geschäftsführers** monarchisch. Er war ein Landesfürst. Heutzutage sind wir eher eine Republik. Heute ist ein **Ge-schäftsführer ein Integrator**, d. h. er muß umdenken in eine andere Denk-welt. Im Jahre 2000 - ich habe mir erlaubt, ein Fragezeichen hinzustellen - ich glaube, obwohl es provokativ klingen mag, daß es vielleicht die Funktion Geschäftsführer nicht mehr so primär geben wird. Es wird eher wahrscheinlich ein **Weltmanager** existieren müssen mit ganzheitlicher Ansicht, **think globally - act locally**.

Kostenstruktur

Im Jahre 1985 - auch hier die drei Eckdaten - war das eine angenehme Situation, ziemlich ausgeglichen. Schöner, richtiger Anteil von den proportionalen Kosten, die Fixkosten waren im Rahmen und es war die anständige Rentabilität da. Im Jahre 1995 steigt der Prozentanteil der proportionalen Kosten und wir müssen uns an die Fixkosten ranmachen, weil die Rentabilität sinkt. Wir sind im Verdrängungswettbewerb. Im Jahre 2000 glaube ich, daß wir ein bißchen umdenken müssen. Wir müssen die Flexibilität, die in der proportionalen Kostenstruktur drinnen ist, uns zunutze machen. Und wir werden weiter im Fixkostenblock arbeiten müssen. Wir werden in den Landesgesellschaften Teile unserer Fixkostenstruktur abgeben müssen. **Wir werden eher mit den Zentralfunktionen zurechtkommen müssen**, wo es sinnvoll ist, weil wir wieder die Rentabilität auf die Ebene bringen müssen, die unsere Selbstfinanzierung garantiert, d. h. die Garantie für unser Bestehen und Entwicklung in der Zukunft.

Kundenrentabilität

Die Kundenrentabilität ist wichtig, der Kunde muß zufrieden sein, er muß uns auch zufriedenstellen und folglich wollen wir eine Rentabilität haben, müssen wir über die **customer satisfaction** gehen. Dort kommt unser Umsatz heraus. Der Umsatz hat ein Mengengerüst und ein Wertegerüst, das wissen wir alle. Auf einer Seite gehen wir top-down, von der anderen Seite gehen wir bottom-up. Oder anders gesagt: Wir können den Stier bei den Hörnern packen oder beim Schwanz. Gehen wir in das Wertgerüst hinein. Top-down in der Ergebnisrechnung haben wir die Preise, also Preislisten minus Rabatte. Und hier haben wir die ersten Probleme. Europapreise und Nivellierung der Preise, Key-Account-Management, Major-Account-Management, das ist ein Preisverfall. Und Sie sehen, der Markt bürdet ein Preisniveau auf. Die Nivellierung geht nach unten, die Nettopreistendenz, und das alles bedingt eine Starrheit, eine Starrheit in der Preisgestaltung, eine Starrheit in der Konditionenpolitik. Und dies heißt, wenn eine Firma wie unsere eine Multi ist, die in allen Märkten vertreten ist, heißt das im Endeffekt eine geringere Flexibilität nicht nur gegen den inländischen Wettbewerb, aber auch sehr stark gegen den außereuropäischen Wettbewerb. Der außereuropäische Wettbewerb sieht Europa nicht als ein Bündel von Märkten, sondern als einen Binnenmarkt.

Auf der anderen Seite geht's in der Ergebnisrechnung bottom up, d. h. wir packen hier den Stier bei dem Schwanz und müssen an ROS denken, an Liquidität. Das alte Sprichwort sagt: Bleib liquide oder Du wirst liquidiert. Eine klare Wahrheit. Und daraus ein Begriff von der Controller Akademie, die ich besucht habe, die **Gewinnbedarfsrechnung**. Dann muß der Kostenblock einschlipfen, dann kommt unser Deckungsbeitragspuffer.

Was brauchen wir dazu von den Controllern?
 Genaue Erörterungen, wie dieser DB-Puffer aussieht.
 Und zwar in der strategic business unit. Hier Mas-
 sengeschäft oder Nischengeschäft; hier Produktlinie,
 hier Marktsegment, hier Distributionskanal, hier stra-
 tegischer Wettbewerber, hier Verkaufsgebiet. Also

controlling based marketing.

Wir haben Verkaufsgebiete: 1, 2, 3; vielleicht auch
 mehr. Wir haben Marktanteile 20 - 7 - 5, sagen wir
 mal so, wir hätten einen Marktanteil von 17 %. Die
 Marketingleute sagen uns alles jetzt von der Potentia-
 lanalyse. Wie hoch sind die Potentiale auf dem
 Markt? Die sagen uns auch, welche Potentiale
 akquirierbar sind. Die sagen auch, gegen welchen
 Wettbewerber wir sie akquirieren könnten: Wettbe-
 werber I, II, III. Die sagen uns auch, wir müssen die
 20 % verteidigen, die 10 müssen wir erreichen und
 die 8 müssen wir auch erreichen, so daß wir von 17
 auf 19 kommen. Aber hier fehlt der Controller, der
 uns sagt, **wieviele Kostenquanten**, müssen wir
 investieren. Die sind anders; ob ich von einem
 Marktanteil von 7 auf 10 gehe oder von 5 auf 8. Und
wieviele Deckungsbeiträge-Quanten kommen da
 heraus, wenn ich diesen Weg gehe?

Proportionale Kostenstruktur

Erinnern Sie sich, wir sind eine Vertriebsgesellschaft
 und wie wir es nennen Wareneinstand, Costo del
 Venduto, costs of goods, Coût des Merchandises,
 Gastos de Ventas, es bleibt immer das gleiche. Für
 eine Verkaufsgesellschaft sind die Abgabepreise vom
 Headquarter eher Herstellkosten. Und hier komme
 ich zu einem Paradox - aber im vorhinein würde ich
 Professor Deyhle bitten, das mir damals gegebene
 Controller-Diplom nicht zurückzuziehen - weil das
 Paradox heißt: es ist fast eine Fixierung der propor-
 tionalen Kosten - und dann haben wir es **schnell**
umgeändert in "Unbeeinflußbarkeit".

Es stecken Probleme dahinter. Die Kompetenz und
 die Verantwortung der Landesgesellschaft. Die
 Abgabepreise des Headquartiers im europäischen
 Binnenmarkt sind Verrechnungspreise; je nach
 Marktgegebenheit unterschiedlich untereinander -
 oder sind Preise für alle gleich. Schon der Warenein-
 stand hat gewisse Schwierigkeiten in einer genauen
 Ermittlung. Dazu - immer in der proportionalen
 Kostenstruktur - taucht das Problem der verschiede-
 nen Inflationsraten in Europa auf. Dazu noch: welche
 Freiheitsgrade sind für eine lokale Landesgesellschaft
 richtig für ihre Einkäufe.

Proportionale Kosten sind für eine Verkaufs-Landes-
 gesellschaft eine kaum beeinflussbare Größe. Jedoch
 ein entscheidender Wettbewerbsfaktor, weil dort
 verbirgt sich die Flexibilität des lokalen business.

Fixkosten / Strukturkosten

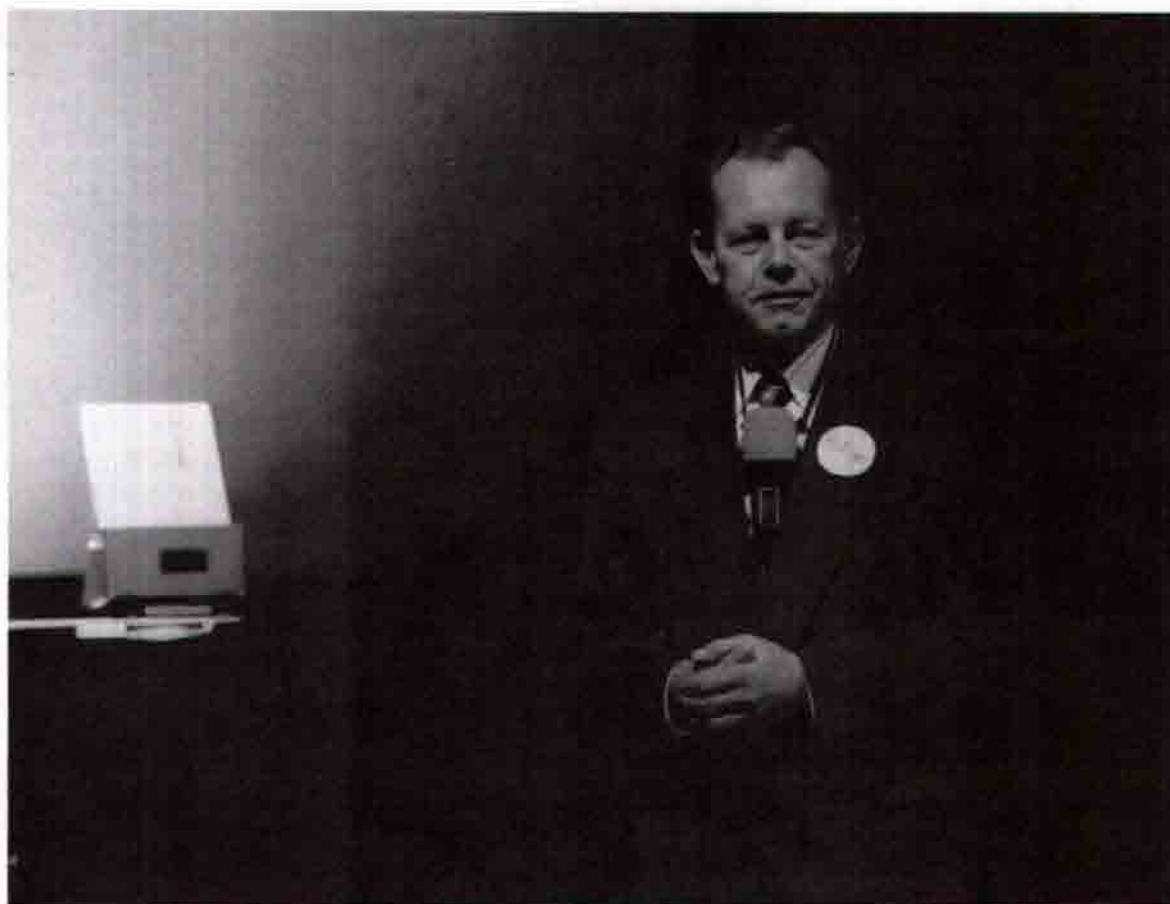
Was wir hier brauchen, ist high speed-Beeinflußbar-
 keit, das ist high-speed-Business. Unsere Fixkosten-
 struktur besteht aus Personalkosten, Kommunika-
 tionskosten, Kapitalkosten, Sonstige Kosten. So
 könnte man es zusammenfassen. Die müssen kleiner
 werden. Folglich: Wir brauchen neue innovative
 Controllingtools, die über Diagnose und Therapie,
 über Maßnahmenkataloge zu dem Zweck führen,
 daß wir größere Deckungsbeiträge erwirtschaften
 können.

Zu den Personalkosten: Wo liegt die Thematik? Wir
 müssen **aus Angestellten intrapreneurs machen**.
 Aus Leuten, die von Informationen überflutet
 werden, müssen wir Entscheidungsträger machen.
 Ein Lernunternehmen bedingt, daß die Unterneh-
 menseinheiten selbständig sich organisieren, steuern
 und erneuern. Wo können uns die Controller helfen?
 Wir brauchen neue Organisationsabläufe. Wir
 brauchen eine neue Organisation der Qualifizie-
 rungsprogramme. Im Endeffekt stehen wir vor der
 großen Frage einer starken Effizienzsteigerung.

Gehen wir in die Kommunikationswelt. Wir stecken
 heute in einer Informationsflut. Folglich brauchen
 wir einen **Info-Manager**, der wirklich Informationen
 managt. Wir müssen in controlling-based Marketing-
 tools gehen, die genau uns sagen, was kostet es und
 was sollte es bringen.

Bei den Kapitalkosten: Heute ist es uns allen eindeu-
 tig klar, daß Liefern wesentlich komplexer geworden
 ist als Verteilen. Die dahinterstehende Frage ist
Beständeabbau durch integrierte Logistik. Die Ware
 muß am richtigen Platz am richtigen Ort in der
 richtigen Menge liegen. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
21	22	26	S	R	Z



CONTROLLING IM VERGLEICH ZWISCHEN BANKEN UND INDUSTRIE

von René H. **Melliger**, Vaduz/Liechtenstein; Leiter Ressort Informatik, Controlling, Bank in Liechtenstein AG

Geschätzte Controllerkolleginnen und -kollegen, grüezi miteinander, speziell der Schwyzer Delegation. Von Hause aus bin ich ein international orientierter Industriecontroller. Dr. Deyhle hat mich persönlich schon seit vielen Jahren begleitet. Ich hatte die Controller Akademie besucht und 1978 schon das Controller Certificate gemacht. Seit 2 1/2 Jahren bei der Bank in Liechtenstein in Vaduz tätig in der heutigen Funktion. Also von der Bank aus gesehen ein Quereinsteiger. Bei dieser Gelegenheit möchte ich auf eine kleine Wissenslücke aufmerksam machen. In Liechtenstein tätige Gesellschaften zahlen Steuern, Vermögens-, Ertrags-, Kapitalsteuern wie in anderen Ländern auch. Nicht vielleicht in derselben Höhe. Dazu kommt, daß wir aufgrund des Zollvertrages mit der Schweiz verschiedene Abgaben zu leisten haben wie Warenumsatzsteuer, Stempelabgaben, Gründungsgebühren etc. Also wir sind dort den Schweizer Banken nicht besser gestellt.

Die Bank in Liechtenstein gehört der Fürst von Liechtenstein-Stiftung. Dies ist aufgeteilt in drei

Divisions. Die Division Kunst. Sie kennen sicher die berühmten Kunstsammlungen des Fürsten. Dann der Bereich Land- und Forstwirtschaft mit Ländereien in Europa und USA und der dritte ist Financial Services. Dort ist die Bank in Liechtenstein aufgehängt. Wir haben übrigens auch eine Tochtergesellschaft, eine Schwestergesellschaft in Frankfurt. Die Bank in Liechtenstein versteht sich als international tätiges Finanz-Dienstleistungs-Unternehmen mit Privatbank-Charakter. Sie bietet einer anspruchsvollen privaten und institutionellen Kundschaft hochqualifizierten Service an. Schwerpunkt ist die Vermögensverwaltung. Als Universalbank machen wir alle übrigen Geschäfte, die normalerweise eine Universalbank macht, aber speziell für den Bereich Liechtenstein und angrenzende Schweiz.

Das Organigramm in Abb. 1 zeigt die klassische Dreiteilung mit Finanz, Kommerz und Logistik. Logistik so zu verstehen, daß dort unter anderem auch das Controlling aufgehängt ist.

Einige Zahlen zur Bank in Liechtenstein. Wir haben rund 500 Mitarbeiter in Vaduz, Bilanzsumme rund 7,3 Milliarden sfr. Letztes Jahr erarbeiteten wir einen cash flow von 90 Mio. und wiesen einen Gewinn von 47,1 Mio. aus. Also Sie sehen, bezogen auf Pro-Kopf-Quoten sind wir nicht schlecht dran.

Ich möchte meinen Erfahrungsbericht so aufbauen, daß ich Ihnen die Parallelen und Unterschiede zwischen Industrie und Bank vorführen kann. Ähnlichkeiten mit anderen Bankinstituten ähnlicher Größenordnung dürften hingegen nicht rein zufällig sein. Dabei gehe ich von der Behauptung aus, daß die Bank in Liechtenstein bereits ein ansprechendes Controlling hat und auch lebt. Das Controlling-Potential ist hingegen bei weitem noch nicht ausgeschöpft.

Die Controlling-Aufgaben und das Controlling-Verständnis

Sie kennen sicher das Bild mit dem Prinzip der Schnittmenge aus der Controller Praxis. Nach diesem Prinzip möchte ich, daß Controlling bei der Bank in Liechtenstein auch gelebt wird. Wir sind verantwortlich für den Aufbau und den Unterhalt eines betriebswirtschaftlichen Planungs- und Informationssystems. Dieses Instrumentarium möchte ich zusammen mit den Managern entwickeln, **damit diese Schnittmenge schon bereits bei der Systemerarbeitung möglichst groß wird.**

Controlling wird bei Banken oft noch als Kontrolle, beinahe Revision, verstanden. Mein Vorgänger war früher auch Chef der internen Revision und man hat ihn einfach umbenannt zum Controller. Obwohl wir eine eigene Controllingabteilung haben, bestehen doch einige Gegensätze zur Industrie insbesondere, weil bei uns Controlling noch Neuland ist. Dann kommt dazu der Typ des Bankmannes. Ich muß immer wieder gegen das Image als Industriemännchen kämpfen, weil die sagen, ja ein Banker ist ein Banker und das sind andere Leute. Du hast nicht bei der Bank gelernt. Du hast kein Bankbeamtendiplom usw. Aber ich habe es bis jetzt geschafft.

Die Bankfachleute sind geprägt durch deren Volumenorientierung. Sie sehen in allen Geschäftsberichten immer den Vergleich Bilanzsumme. **Die Bilanzsumme ist nicht die entscheidende Größe einer Bank, sondern der return on capital**, wie er eigentlich sein sollte. Das betriebswirtschaftliche Gedankengut, d. h. erfolgs- und rentabilitätsorientiertes Denken und Handeln, wird erst nach und nach in die Entscheidungsfindung mit einbezogen. Ich habe hier einige Beispiele aufgelistet, die typisch sind im Vergleich zwischen Bank und Industrie. **Die Kalkulation sollte nach Kundensegmenten und Produktgruppen** erfolgen und nicht nach Finanzbuchhaltungspositionen. Die Zinsmargen-Rechnung sollte nach der **Marktzinsmethode**, d. h. nach dem Opportunitätszins, den ich für jedes Geschäft am Markt

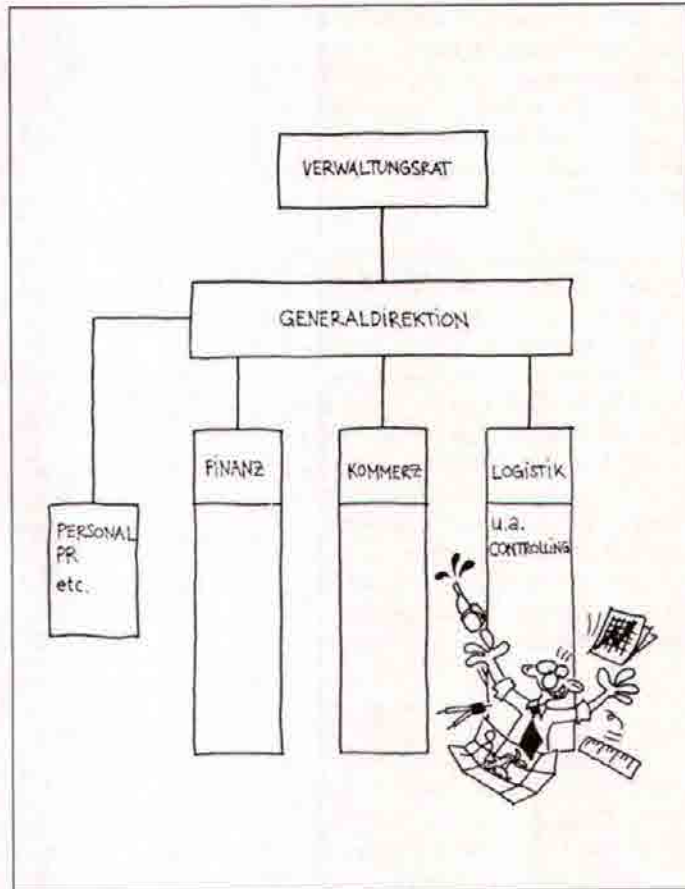


Abb. 1: Organisation

erreichen kann, vergleichen und nicht nach Schichtenbilanzprinzip. Schichtenbilanzprinzip vereinfacht gesagt vergleicht Positionen auf der Aktiv- und Passivseite mit ähnlicher Laufzeit. Beispielsweise vergleicht man Hypotheken mit Sparbüchern. Und die Zinsdifferenz, von der hat man das Gefühl, man lebe. Die Zuteilung ist natürlich willkürlich.

Ich habe eine Kostenrechnung angetroffen bei der Bank in Liechtenstein. Der ganze Umlageschlüssel war beinahe dicker als die Betriebsabrechnung. Die Integration von kalkulatorischen Kostenelementen wurde oder ist in der Produktkalkulation ein Fremdwort. Dann das leidige Problem der Investitionsrechnung. Investitionsrechnungen, wenn überhaupt und wenn, dann vermehrt auf Rentabilität ausrichten. Was man macht sind möglicherweise nur bloße Kosten- und Ertragsvergleiche. Die Banken müssen vermehrt in Zukunft erfolgs- und rentabilitätsorientiert operieren und die Management-Erfolgsrechnung als Controllinginstrument einsetzen. Bilanz und GuV allein geben zu wenig Impulse zur gezielten Ertragsoptimierung.

Kalkulierbarkeit der Produkte

Wie kann ich Produkte definieren in der Bank? Allein die sinnvolle Produktdefinition weist schon auf die Schwierigkeit hin, d. h. eine Definition von physischen Produkten mittels Stücklisten und Operationsplänen ist nicht möglich. Wie definiere ich eine

Kassa-Transaktion, eine Kreditberatung, eine Anlageberatung, einen Zahlungsauftrag, einen Börsenauftrag etc.? Ein weiteres Problem ist gegeben, daß ich die Produkte, die Bankdienstleistungen nicht an Lager legen kann.

Das Logistikproblem habe ich in Form der Bereitschaft der Mitarbeiter, die ich zur Verfügung stellen muß. Wir haben 30 Börsenplätze, Händlerplätze. Wenn die Börse verrückt spielt, haben wir 20 Börsianer zu wenig, und wenn die Börse flau ist, haben wir 20 zu viel. Wo liegt das Optimum? In diesem Zusammenhang müßte die **Make-or-buy-Diskussion** auch befragt werden. Warum kann ich nicht mit 20 fahren; und wenn ich mal 30 brauche, gebe ich die Aufträge halt auswärts mit einer kleinen Margenreduktion.

Diese Fragestellung ergibt sich auch in der Industrie, speziell im Overhead-Bereich, da ja vermehrt durch Automatisierung etc. die ganzen Produktkosten in den weniger rechenbaren Bereich gerückt werden.

Weitere signifikante Unterschiede in der Produktstruktur und deren Kalkulierbarkeit sind die **Individualität der Produkte**. D. h. viele maßgeschneiderte Komponenten zur Erzielung einer qualitativ hochwertigen Dienstleistung oder Problemlösung für den Kunden. Es ist sehr schwer zu fassen. Die **Gesamtlebensdauer** der Produkte: Wir haben Overnight-Anlagen, die sind unter 24 Stunden; und wir haben Obligationen-Anleihen von über 10 Jahren. Es ist oft sehr schwierig, die Rechnungsabgrenzung hier vorzunehmen.

Wir sind also gezwungen, Meßgrößen zu definieren, um näher an die Produktivität und Wirtschaftlichkeit einzelner Dienstleistungen heranzukommen. Zeitaufschreibungen, Mengenerfassungen für Zahlungsaufträge, für Börsenaufträge etc. müssen installiert werden. Dabei müssen wir aber immer nach dem Grundsatz operieren, **lieber ungefähr richtig als aufwendig genau und falsch**. Der Kostenrechner hat hier die Tendenz, mit einer unheimlichen Genauigkeit das Falsche zu rechnen.

Gesetzliche Auflagen und Besonderheiten

Es entsteht verstärkter Wettbewerb. Die Großbanken haben schon lange begonnen zu rechnen und zu kalkulieren. Wir müssen es noch lernen. Das Risikomanagement muß global angegangen werden.

Die Finanzbuchhaltung ganz speziell hat Probleme mit all den Vorschriften. Der Entscheidungsspielraum wird stark eingeschränkt. Wir haben z. B. Vor-

Prinzip der Schnittmenge in der Controller-Praxis

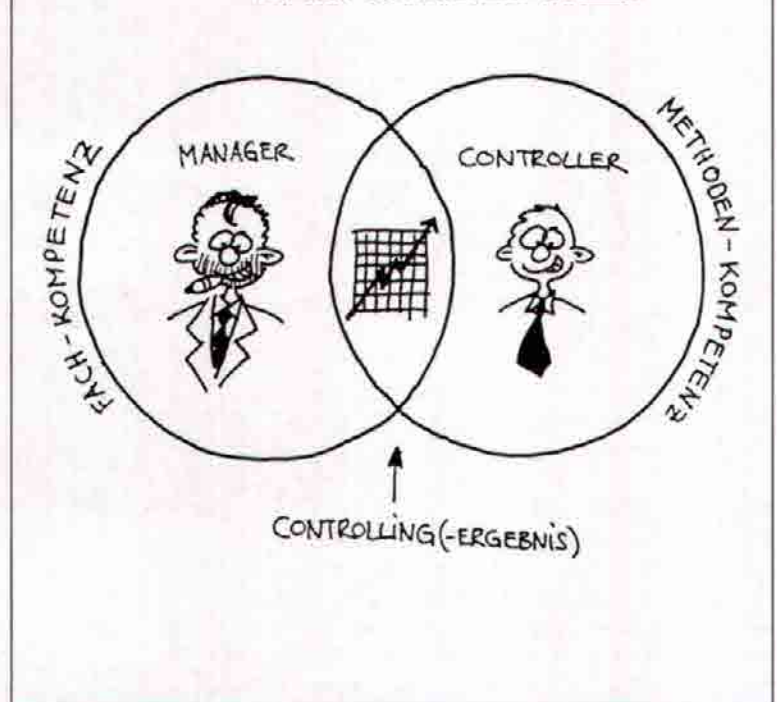


Abb. 2: Manager und Controller im Team

schriften zur Rechnungslegung und Publikationspflicht. Wir müssen Vorschriften zur Eigenmittel-Unterlegung und zum Klumpen-Risiko beachten. Vorschriften zur Liquiditätshaltung. Es ist eine äußerst exakte Berichterstattung an die Schweizerische Nationalbank nötig. Es sind Empfehlungen des Liechtensteinischen Bankenverbandes und der Schweizerischen Bankiervereinigung einzuhalten. All diese Dinge machen uns das Leben etwas schwer, haben aber auch den Banker, den Typ des Bankers geprägt.

Fazit: Die Rechnungslegung ist geprägt durch die **hohe Regulierungsdichte**, welche teilweise die Denkhaltung prägt und gleichzeitig wertvolle Ressourcen unproduktiv bindet. Wir haben ja nichts davon, wenn wir die Meldungen nach Bern schicken. Für das Management-Accounting müssen wir uns von diesen Auflagen und Traditionen lösen und maßgeschneiderte wirtschaftliche Instrumente erarbeiten und umsetzen.

Systemwahl und Systemverfügbarkeit

Bei der Bank in Liechtenstein im rein operativen Bereich haben wir täglich ca. 200.000 technische Transaktionen, d. h. ein Kunde allein kann gleichzeitig eine Vielzahl von verschiedenen Dienstleistungen in Anspruch nehmen und muß deshalb entspre-

chend überwacht und betreut werden. Dieser Tatbestand verdeutlicht am besten, daß wir hier auf erhebliche Schwierigkeiten bei der betriebswirtschaftlichen und EDV-seitigen Systemwahl und Verfügbarkeit stoßen. Grund hierfür ist, daß die Betriebswirtschaft - und dies speziell bei uns Banken - keine exakte Disziplin ist.

Wir operieren hier nach dem Grundsatz wie auch die Industrie: **Bewährtes erhalten, Offenheit gegenüber Innovationen.** Dort haben wir etwas Probleme, weil der Bankiertyp ist sehr traditionsbewußt. Ballast abwerfen, Investitionsschutz wo immer möglich, Berücksichtigung der Ressourcen, Aus- und Weiterbildung des Personals, sachliche und zeitliche Aspekte. Im Gegensatz zur Industrie, welche sicherlich auch die vorerwähnten Grundsätze und Prämissen anzuwenden hat, steht den Banken, obwohl sie seit vielen Jahren dieselben oder doch sehr ähnliche Produkte produzieren und verkaufen, nur ein bescheidenes Angebot an adäquater Standardsoftware und Beratungskapazität sowie fachliche Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten zur Verfügung.

Die seit vielen Jahren erfolgreich tätige Controlling Akademie in München offeriert seit ein paar Jahren ein zweistufiges Fachseminar zum Thema Bank-Controlling. Ich habe meine Mitarbeiter alle angemeldet. Die hochkarätigen Referenten aus namhaften deutschen Bankinstituten stellen dabei auf den von Prof. Schierenbeck praxisnah entwickelten Controllinginstrumenten ab.

Das Fazit: Die betriebswirtschaftliche und EDV-gestützte Systemwahl und -verfügbarkeit stellt sehr hohe Ansprüche an das Controlling, die Informatik und das Management.

Voraussetzungen für ein erfolgreiches und effizientes Controlling

Gerade in diesem Punkt haben wir die größte Gleichheit oder Überdeckung mit der Industrie. Dazu einige Highlights:

- Die Kommunikation der Controlling-Philosophie;
- Unterstützung durch die Geschäftsleitung;
- Aufbau unternehmensspezifischer Controlling-Organisation;
- Effiziente Zusammenarbeit zwischen Management und Controller;
- Ganz wichtig: Vorbildfunktion des Controllers als Teamplayer und nicht als Revisor;
- Training der Controlling-Mannschaft und des Managements;
- den fachlichen und psychischen Anforderungen entsprechend hohe Qualifikation des(r) Controller(s) und seines Teams.

Fazit: Kaum ein Unterschied zwischen Banken und Industrie. Wichtig ist, daß das Controlling gut verkauft und als betriebswirtschaftliches Gewissen des Unternehmens verstanden und gelebt wird.

Zusammenfassung

Im folgenden möchte ich kurz die Unterschiede und Gemeinsamkeiten in einem Überblick zusammenfassen:

Kriterien	Banken	Industrie
Orientierung	volumenorientiert (noch)	erfolgs-/rentabilitätsorientiert
Controlling-Erfahrung	gering/wachsend	eher groß
Systeme/Verfahren	heterogen/komplex (noch unexakt und im Aufbau)	transparent/geübt (be-greifbar)
Controlling-Ziele	deckungsgleich	deckungsgleich
Controlling-Philos.	deckungsgleich	deckungsgleich
Regulierungsdichte	hoch	gering
Kosten- und Margendruck	zunehmend	(meist) hoch
Controlling-Verständnis u. Akzept.	zunehmend	hoch
Grundhaltung	eher (noch) traditionell	eher flexibel
Kalkulierbarkeit der Produkte	schwierig	in der Regel gut (Hardware)
Lagerhaltung (Abfangen von Absatzschwank.)	nicht möglich (make or buy !)	möglich
Budgetorientierung (Mgt by objectives)	(noch) eher schwach ausgeprägt	die Regel

Ausblick

Unter Berücksichtigung all dieser Aspekte und den vorgenannten Parallelen und Unterschiede zwischen Banken und Industrie ergeben sich für mich persönlich sowie beruflich faszinierende Perspektiven für die kommenden Jahre. WE LOVE CONTROLLING. Der Controller und der Manager im Team. Controlling darf nicht Selbstzweck werden. Das heißt, Controlling bei den Banken einfach zu haben, damit man dabei ist. Das Controlling wird aber durch Informations- und Navigationsdienst den unternehmerischen Spürsinn nicht ersetzen können. Aber es stellt den Steigbügel für bessere Entscheidungsfindung dar. Für die Bank in Liechtenstein lautet die Controlling-Strategie für die 90er-Jahre deshalb: Es muß noch viel geschehen, aber es darf nichts passieren. An dieser Stelle darf ich den hier anwesenden Industrie-Controllern aus persönlicher Erfahrung mitteilen, daß Bank-Controlling nicht minder faszinierend ist als dasjenige in der Industrie. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
02	16	33	S	R	F

TARGET COSTING - JAPANISCHE UND AMERIKANISCHE ERFAHRUNGEN

Ein Kurzüberblick über die Inhalte
der Fachkonferenz

von Dipl.-Kfm. Detlev Zillmer, Trainer an der Controller Akademie



Am 11. Juni 1992 fand in Stuttgart unter der fachlichen Leitung von Prof. Dr. Péter Horváth, Universität Stuttgart, eine Fachkonferenz zum oben genannten Thema statt. Referent des Tages war Prof. Robin Cooper, Associate Professor für Accounting an der Harvard Business School. Prof. Robin Cooper ist zusammen mit Prof. Robert S. Kaplan Wegbereiter des Activity Based Costing - oder auf deutsch, der Prozeßkostenrechnung.

Die Fachkonferenz bildete den Abschluß einer dreiteiligen Veranstaltungsreihe zum Thema "Target Costing". Inhaltlich ging es deshalb hier nicht mehr um Neuigkeiten, sondern um einen Erfahrungsaustausch mittels der Darstellung der Praxis im Ursprungsland Japan. Der Tag endete mit einer Diskussionsrunde unter Mitwirkung von Herrn Dr. Hans Krag, Geschäftsführer von Wella Great Britain, zuvor Geschäftsführer von Wella Japan sowie von Herrn Hans-Ulrich Schroeder, stellvertretender Vorsitzender des Vorstandes der SEL AG Stuttgart und Vice President der Alcatel n. v. Paris.

Definition des Target Costing

Das Target Costing setzt sich zunächst aus drei Elementen zusammen:

- Festlegung des Target Price, d. h. des Preises, der für ein bestimmtes Produkt mit einer bestimmten Funktionalität in einem ausgesuchten Marktsegment mit hoher Sicherheit erzielbar sein wird.
- Festlegung der Target Margin, d. h. der Ertragsspanne, die mit dem neuen Produkt nach strategischen Überlegungen hin erzielt werden muß.

- Nach der Subtraktion der Target Margin vom Target Price erhält man die Target Costs, die höchstens für das neue Produkt anfallen dürfen.

Prof. Cooper hat das dann in der folgenden Definition zusammengefaßt:

"The object of target costing is to identify the production cost of a proposed product so that when sold it generates the desired profit margin"; wobei "margin" Umsatzgewinnrate ist und nicht Deckungsbeitrag.

Voraussetzungen für das Target Costing Made in Japan

Eine der wichtigsten Voraussetzungen ist 1) der erfolgreiche Einsatz der strategischen Planung. Neben den fast schon üblichen Gedanken über den gewünschten Marktanteil in 10 Jahren macht man sich zusätzlich Gedanken darüber, wie sich der Ertrag/Gewinn in den nächsten 10 Jahren in den einzelnen Sparten zu entwickeln hat. So hat man ein "Gefühl" dafür, mit welchen Mitteln zu welchem Zeitpunkt zu rechnen und wie damit zu "haushalten" ist.

Wird mit rückgängigen Erträgen gerechnet, hat man die Auswahl zwischen zwei Entscheidungsalternativen:

- strategischer Rückzug aus einem als nicht mehr attraktiv eingeschätzten Marktsegment.
- Einsatz der Instrumente des Target Costing, um wieder zu den als notwendig erachteten Ertragsspannen zu kommen. Dies gilt vorbehaltlich einer positiven strategischen Einschätzung der Zukunft des Marktsegmentes.

Eine zweite Voraussetzung ist die 2) Unterteilung des Unternehmens nach Produktbereichen, die weitergehend wieder in Abhängigkeit der Angebotspalette nach marktabhängigen Preissegmenten unterteilt werden (z. B. Bereich I DM 51,- bis DM 99,-; Bereich II DM 100,- bis DM 129,- usw.). Die Preissegmente orientieren sich an sogenannten "magischen" Preisgrenzen, in denen ein bestimmtes Produkt mit einer bestimmten technischen Ausstattung vom potentiellen Käufer nachgefragt wird. Die Preissegmente unterliegen Wettbewerbsschwankungen, indem z. B. eine spezielle Ausstattung, die bislang dem Produkt im Segment II vorbehalten war, durch technischen Fortschritt in das Segment I abrutscht.

Durch diese Marktorientierung, auch in der F&E-Abteilung, weiß man, welches Produkt man zu welchem Preis in einem bestimmten Marktsegment verkaufen kann. Davon ausgehend prüft man rückwärts, ob es sich das Unternehmen überhaupt leisten kann, dieses Produkt unter Berücksichtigung einer entsprechenden Gewinnspanne herstellen zu können!

Dies führt zur dritten Voraussetzung, einem 3) Prozeß, den Prof. Coper mit dem Begriff "**Value Engineering**" versehen hat und folgendermaßen definiert:

"A multi-disciplinary Approach to Product Design whose objective is to ensure that products can be manufactured at their target costs."

Eingebunden in diesen Prozeß des "Value Engineering" sind alle **Zulieferer und Abteilungen des Unternehmens, die unmittelbar von dem Projekt betroffen sind**. Der Prozeß besteht darin, daß das (neue) Produkt zuerst einmal in seine wesentlichsten Komponenten zergliedert wird und daß pro Komponente der Funktionsumfang festgelegt wird. Daran anschließend wird geprüft, ob sich die so spezifizierten Komponente zu den für sie ermittelten Target Costs herstellen läßt. Falls nicht, geht man mit allen Beteiligten in Klausur und "knetet" so lange, bis entweder das Ziel "Target Costs" erreicht ist, oder man ändert gezwungenermaßen die technische Ausstattung. Zusammenfassend beinhaltet "Value Engineering" das Infragestellen des Design, des Funktionsumfangs sowie der technischen Realisierbarkeit der Einzelkomponente unter den Gesichtspunkten der "Target Costs".

Aus den vorausgehenden Ausführungen resultiert die vierte Voraussetzung, nämlich die schon hinlänglich bekannte 4) Fähigkeit der Japaner, in **Teams zu arbeiten**. Besonders deutlich drückt sich das in dem Zeitaufwand während der Knetphase des Entwicklungsprojektes aus. Hier wird ungleich mehr Zeit aufgewendet, um eine von allen Beteiligten zu vertretende Lösung zu finden, wie dies in Europa oder den USA der Fall ist. Dies beinhaltet laut "Value Engineering" auch die frühzeitige Einbindung der Zulieferer in den Entscheidungsprozeß, mit dem Ziel, auch bei ihnen möglichst früh Strategien zur Kostenminimierung auszulösen und so das Kostenziel ("target costs") zu halten.

Der Zusammenhang mit dem Activity Based Costing (ABC)

Für Prof. Cooper ist der Einsatz des Target Costing ohne ABC zwecklos. Er hat das folgendermaßen begründet:

Weiter oben hatten wir unterstellt, daß eine bestimmte Komponente hinsichtlich ihres technischen Umfangs erweitert wurde. Das ABC erlaubt nun die isolierte Berechnung der Kosten für diese technische Erweiterung, da es einzelne Tätigkeiten als Berechnungsgrundlage anbietet. Damit läßt sich prüfen, ob die Target Costs trotz des neuen technischen Umfangs gehalten werden können. Dies impliziert weiterhin, statt einer neuen Konzeption eher bereits bestehende Materialien oder Teile zu verwenden. So werden nebenbei teure Exoten vermieden. Prof. Cooper sieht hierin auch die Möglichkeit, den Ingenieuren kostenverantwortliches Verhalten näher zu bringen, weil die Betriebswirtschaft durch das ABC in der Lage ist, die gesamten Kosten einer Maßnahme zu erfassen und darzustellen. Die Japaner verbinden diesen Umstand mit dazu, strategische Überlegungen des Gesamtunternehmens in Einklang zu bringen mit der Produktentwicklung und der Produktionstechnologie.

Target Costing in der Produktion

Wie überall, so gibt es auch bei den Japanern bei Produktionsbeginn gewisse Schwierigkeiten, die die Kosten oberhalb der erwarteten Größen liegen lassen. Dabei darf es aber nicht bleiben, sollen die langfristig erwarteten Erträge nicht gefährdet werden. Anzuvisieren sind also über kurz oder lang die ermittelten Target Costs, die mittels des Lernkurveneffektes erreicht werden sollen. Die dafür anzusetzende Zeitspanne liegt zwischen 3 und 6 Monaten und ist vom Wettbewerbsdruck im betreffenden Marktsegment abhängig.

Um den Fortschritt der Kostenminimierung auch erkennen zu können, tendieren die japanischen Unternehmen dazu, eine Unmenge von "Mini"-Kostenstellen einzurichten. Jede dieser "Mini"-Kostenstellen wird von einem hochqualifizierten Spezialisten geführt. Seine Aufgabe ist es, unermüdlich und permanent nach neuen Kostensenkungsmöglichkeiten Ausschau zu halten oder, wenn sie von oben vorgegeben werden, auf deren Erreichen zu achten. Dabei wird er ständig von den Ingenieuren der F&E-Abteilung unterstützt.

Die gewünschte Kostenreduzierung bezieht sich auf drei Kostenblöcke:

a) Reduktion der Fertigungskosten

Dies erfolgt entweder durch einen höheren Output pro Zeiteinheit oder es wird versucht, mehrere Arbeitsgänge zu kombinieren und zu automatisieren. Drei Viertel der Fertigungskostenreduktion wird durch fertigungstechnische Verbesserungen erreicht, ein Viertel durch Personalabbau.

Verantwortlich dafür ist der Leiter der "Mini"-Kostenstelle.

b) Reduktion der Materialkosten

Auch bei den Zulieferern wird auf den Lernkurveneffekt gesetzt. Der Zulieferer muß sich verpflichten, innerhalb eines Jahres x % Kostenreduzierung zu erreichen. Kann er das nicht halten, bekommt er Ingenieure der F&E-Abteilung des Auftraggebers zur Seite gestellt. Zusammen soll dann das anvisierte Ziel erreicht werden. Innerbetrieblich ist die "Mini"-Kostenstelle bzw. die beteiligten Ingenieure der F&E-Abteilung dafür verantwortlich. Auch hier werden jährlich bestimmte Kostenreduzierungen erwartet.

c) Reduktion der indirekten Kosten

Hier geht es hauptsächlich um die Identifikation und anschließende Reduzierung nicht dringend notwendiger Aktivitäten in der Produktion als auch in den administrativen Bereichen. Dies mündet in das ständige Bemühen, die Fixkosten niedrig zu halten. Erreicht wird das durch:

- den verstärkten Ausbau der Automation;
- den möglichst frühzeitigen Einsatz neuer Technologien;
- praktisches Design, das die Automatisierung fördert, bzw. bei neuen Erkenntnissen sofortiges Re-Design;
- die Marketingmaßnahmen zur Produkteinführung als auch die Produkteinführungsphase selbst zeitlich strikt zu begrenzen;
- den gesamten Verwaltungsapparat durch permanentes Infragestellen seiner Leistungsfähigkeit vor Speckansatz zu bewahren;
- die konsequente Weitergabe der Verantwortung an die zuständigen "Mini"-Kostenstellen.

Hinter allen Maßnahmen stehen die zu erreichenden Target Costs.

Target Costing und die Kostenrechnung

Durch die bereits oben beschriebene starke Automatisierung sind die Fixkosten allerdings deutlich angestiegen. Das hat die japanischen Unternehmen angeregt, das bislang praktizierte Verrechnungsprinzip auf der Basis "Produkt" zu überdenken. Herausgekommen ist im Prinzip folgendes:

- Kosten, die das Gesamtunternehmen betreffen, werden nicht aufgeschlüsselt, sondern werden en bloc in die Periodenkosten gestellt.
- Alle anderen anfallenden Kosten werden nicht mehr der Basis "Produkt" zugeordnet, sondern nur noch der neuen Basis "einzelne Produktlinien". Kosten aus den administrativen Bereichen werden geschlüsselt, alle anderen Kosten werden durch die Anwendung der Prozeßkostenrechnung den einzelnen Produktlinien direkt zugerechnet.
- Durch eine Äquivalenzziffernrechnung werden die Einzelkosten der Produktlinien den zugehörigen Produkten zugerechnet.

Dies führt dazu, daß die Target Costs auf der höheren Ebene der Produktlinie erreicht werden müssen und nicht mehr auf der Ebene Einzelprodukt. Somit wird es unerheblich, wie hoch die Kosten bei den einzelnen Produkten sind, was sich auch daran zeigt, daß Soll-Ist-Vergleiche auf der Basis "Produkt" nur noch gelegentlich erstellt werden.

Noch etwas weiter geht ein anderer Ansatz, der die Kostenverfolgung auf der Basis "Produkt" nur solange vorsieht, bis das Produkt in einem stabilen Herstellungsprozeß eingebettet ist und die Target Costs erreicht sind. Danach wird die Kostenverfolgung für dieses Produkt komplett eingestellt. Die weitere Kostenbeobachtung erfolgt indirekt durch die Beobachtung der Kosten des Herstellprozesses.

Die Rolle des Controllers beim Target Costing

In der japanischen Praxis werden sehr viele kostenrechnerische Aufgaben den Ingenieuren überlassen. Dazu gehört in diesem Zusammenhang die Festsetzung der maximalen Herstellkosten unter "Target Costing"-Gesichtspunkten. Das war wohl mit eine der überraschendsten Aussagen des Tages. Eine der Ursachen könnte das in Japan im Vergleich zu Europa weniger stark perfektionierte Rechnungswesen sein. Andererseits verbringen auch ausgebildete Ingenieure nach ihrer Einstellung sehr viel Zeit in den betriebswirtschaftlichen Abteilungen. Auch hier halten sich die Japaner an das Motto "keep it lean".

Laut den Aussagen von Prof. Cooper sind die Controller "nur" damit beauftragt, die Einhaltung der Gesamtunternehmensziele sicherzustellen. An der Erarbeitung von Target Costs wirken sie fast nicht mit. Dies liegt, wie oben dargestellt, in der Verantwortung der jeweiligen Bereiche, die auf Grund ihrer Marktkenntnisse und der tendenziell kaufmännisch orientierten Mitarbeiter dazu in der Lage sind. Der Preis wird vom Markt diktiert und die zu erzielende Gewinnspanne ist in den strategischen Zielen des Unternehmens festgehalten. Innerhalb dieser beiden Rahmenbedingungen arbeiten die Bereichsverantwortlichen eigenverantwortlich. Und da ja, wie zu Beginn dieses Artikels ausgeführt wurde, sowohl der zukünftige Marktanteil der einzelnen Sparten als auch der jeweilige Gewinnanteil durch die strategische Planung vorgegeben sind, wissen die Bereichsverantwortlichen bereits heute, welche Kosteneinsparungen morgen und übermorgen notwendig sein werden. An der Einhaltung dieser Ziele ist das Controlling dann wieder beteiligt. **In der Sprache der Controlling Akademie bedeutet dies nichts anderes, als daß die Bereichsmanager das "self-controlling" praktizieren.** Die zur Orientierung notwendigen Daten stammen nach wie vor aus den betriebswirtschaftlichen Abteilungen der Unternehmen. Insofern sind die verschiedentlich zu findenden Artikel zum Thema "in Japan gibt es kein Controlling" erheblich zu relativieren. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
13	31	33	R	T	V

MIND MAPPING ...

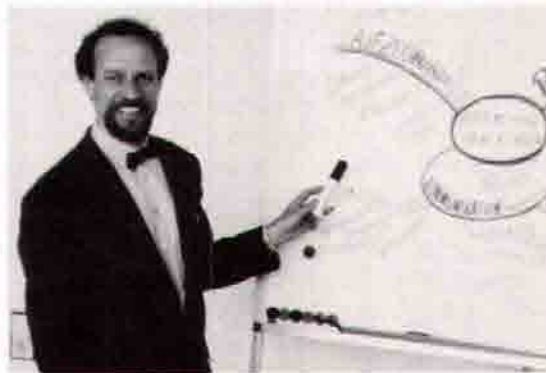
Kreative Arbeitstechniken im Controller-Alltag

von Dr. Artur Hornung, Freiburg

Eine nicht-lineare Schreib- und Darstellungstechnik

Die Aufgabenstellungen des Controllers werden immer komplexer. Die Arbeitsabläufe sind selten ausschließlich linear ("eins nach dem anderen"), sondern meistens vernetzt. Daher stoßen Schreib- und Arbeitstechniken mit nur linearem Gefüge (logische Textsequenzen, Listen, Tabellen) oft an Grenzen. Hier wäre es hilfreich, die komplexen Strukturen visuell erfassbar zu machen. Dies ist mit einer neuartigen Schreib- und Darstellungstechnik möglich, dem sogenannten "Mind Mapping". Mind Mapping wurde in den 70er Jahren von dem Engländer Tony Buzan entwickelt (Literatur: Tony Buzan "Kopftraining", Goldmann Ratgeber).

Mind Mapping ist eine ganzheitliche Arbeitstechnik, die durch Verknüpfung von sprachlicher und bildhafter Darstellung die unterschiedlichen Funktionen beider Gehirnhälften ausnutzt. Während die linke Gehirnhälfte die Informationen nacheinander, linear, verarbeitet, erfährt die rechte Gehirnhälfte Vorgänge als Gesamtheit und verarbeitet verschiedene Informationen gleichzeitig.



Dr. Artur Hornung ist Projektmanager für internationale klinische Studien bei der GÖDECKE AG, Freiburg. Ab 1993 wird er als freiberuflicher Trainer und Berater für vernetztes Denken, Lernen und Management tätig sein. Lambertus-Str. 10, 7800 Freiburg

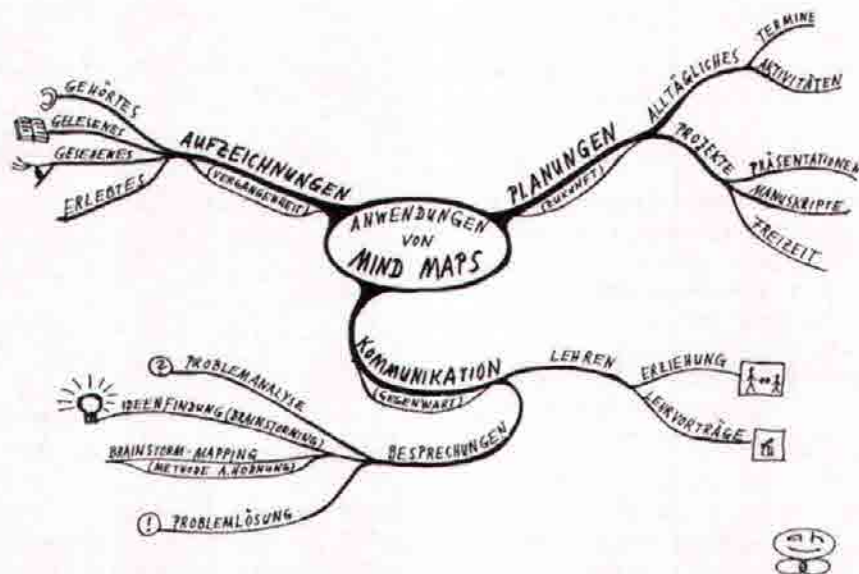
Eine treffende und prägnante Übersetzung für "Mind Map" ins Deutsche ist kaum möglich. Das Mind Map als Arbeitsprodukt ließe sich am ehesten als "Verknüpfungsplan" oder "Ideenbaum" übertragen.

Eine leicht erlernbare Methode

Die Grundzüge der Methode können in wenigen Stunden bei entsprechender Anleitung durch einen Trainer erlernt werden.

Man benötigt dazu unliniertes Papier, das stets im **Querformat** verwendet wird. Als Schreibgeräte empfehlen sich **Buntstifte** (Filzschreiber), um durch Farbigkeit die rechte Gehirnhälfte anzuregen. Aber auch mit Bleistift oder Kugelschreiber lassen sich Mind Maps anfertigen. Wichtig ist nun, daß man selbst Mind Maps erstellt, denn nur durch das eigene Tun werden die Vorzüge der Methode "erspürt".

Die Struktur und der Aufbau eines Mind Maps ist am Beispiel zu erkennen:



In der Mitte des Blattes steht jeweils das **Thema**. Diese Worte werden von einem Kreis oder Oval eingerahmt. Von diesem Zentrum aus wachsen Äste in alle Richtungen. Auf jedem dieser Äste und der weiterführenden Zweige werden Schlüsselwörter wegen besserer Lesbarkeit und Einprägsamkeit in GROSSBUCHSTABEN geschrieben. Die Hauptäste entsprechen unterschiedlichen **Aspekten** zu einem Thema, die Zweige und Zweiglein stehen für immer mehr **Details**. Zur Orientierung hat man sich darauf geeinigt, daß Informationen von der "Ein-Uhr-Stellung" ausgehend im Uhrzeigersinn aufgezeichnet werden.

Natürlich muß die Aufzeichnung nicht unbedingt chronologisch mit dem Uhrzeigersinn erfolgen. Bei freien Assoziationen sollten die Äste dort angesetzt werden, wo immer man es für erforderlich empfindet.

Um auch die rechte Gehirnhälfte an der Tätigkeit des Mind Mapping zu beteiligen, sollte man verschiedene **Farben** sowie möglichst viele **Bilder und Symbole** für die Darstellung benutzen. Damit wird jedes Mind Map zu einem Unikat, an das sich der Ersteller sehr gut erinnert.

Ein Planungsinstrument (1. Stufe der Anwendung)

Als erstes **Übungsterrain** sollten Aufgaben gewählt werden, die man eigenständig zu entwickeln hat, wobei die Geschwindigkeit des Erstellens (anfänglich) nebensächlich ist und die Struktur des Mind Map nicht durch "fremde" Einflüsse berührt werden kann. Es handelt sich hier um **Planungen** von Tagesabläufen, speziellen Projektaktivitäten, Telefonaten oder Gesprächen mit einzelnen Personen. Jede dieser geplanten Aktivitäten läßt sich übersichtlich und vollständig als Mind Map darstellen. Zur Strukturierung von Stoffsammlungen für Manuskripte ist die Methode vorzüglich geeignet. Die unterschiedlichen Bearbeitungszeitpunkte können farblich unterschieden werden.

Eine Schreibtechnik für Aufzeichnungen jeder Art (2. Stufe der Anwendung)

Alles, was über Hören und Sehen aufgenommen wird und auf Papier festgehalten werden soll, läßt sich in Form von Mind Maps darstellen:

- Mitschriften von Telefonaten und Vorträgen,
- Lesestoff (strukturiert zum wiederholenden Lernen!),
- Protokolle jeglicher Art.

Bei **Telefonaten** empfiehlt sich die **Mehrfarben-technik**. Die als Planung aufgelisteten Stichwörter sollten in einer Farbe gehalten, die tatsächlich besprochenen Punkte in einer anderen Farbe abgehakt oder aber ergänzt werden. Falls ein Folgetelefonat erforderlich wird, läßt sich die ursprüngliche Vorlage mit einer weiteren Farbe nochmals bearbeiten. Als Zusatzinformation sollte jeweils das Datum jedes Anrufs in der entsprechenden Farbe vermerkt werden.

Sitzungsprotokolle erfordern eine gewisse Übung, man sollte am besten mit einem Mind Map bei Zweiergesprächen beginnen. Dann vielleicht Kernpunkte aus einer Arbeitsgruppenbesprechung

(Maßnahmen) skizzieren. Letzte Stufe ist dann der Einsatz in Besprechungen mit vielen Personen oder gar in fremder Sprache. Aus der Mind-Map-Vorlage läßt sich rasch ein lineares Protokoll diktieren. Oder man macht eben ein Foto und geht damit zur Kopiermaschine.

Ein Kommunikationsmittel (3. Stufe der Anwendung)

Besprechungen gehören zum Alltag des Controllers. Zur Intensivierung der Kommunikation können Mind Maps als sehr wirkungsvolle visuelle Verstärker eingesetzt werden. Bereits im Zweiergespräch kann ein Mind Map als **gesprächsbegleitendes Instrument** eingesetzt werden (vgl. Dr. Albrecht Deyhle, Controller Grundseminar, Controller Akademie). Der Gesprächspartner folgt bereitwillig irgendwelchen sichtbar gemachten Denkstrukturen und Verknüpfungen. Eine Vorkenntnis der Methode beim Gesprächspartner ist nicht erforderlich. Die ganzheitliche Darbietung des Mind Map mit seiner Farbigkeit und mit seiner unmittelbar verständlichen Symbolik animiert zu aktivem Mitdenken (Ergänzungen, Querverbindungen). Die Gesprächspartner können auch kurzfristig an einen vorher festgehaltenen Punkt zurückgehen, ohne die Abfolge bzw. Struktur zu verlieren.

Ein Mind Map, das im Gespräch gemeinsam erarbeitet wurde, bildet einen **Konsens** ab, der anhand von Stichworten oder Listen oft viel schwerer darzustellen ist. Obwohl bereits der Vorgang der Erstellung den wichtigen Schritt darstellt, kann das Mind Map später auch zur Erinnerung an gemeinsame Vereinbarungen (Aktivitäten, Verantwortliche, Termine, Kosten) herangezogen werden. Das bildhafte Schriftstück kann durch seine chronologische und verknüpfende Darstellung darüber hinaus den kritischen Schritt der Meinungsbildung dokumentieren. Mind Maps, ihre Visualisierung eines Endzustandes und/oder des Weges bis dahin, lassen sich auch in großen Gruppen bei Problemanalysen sowie Brainstorming für Problemlösungen erfolgreich nutzen. Hierbei können sowohl Flipchart oder Einzelblätter verwendet werden. Sind Moderator und die Teilnehmer mit der Mind-Mapping-Methode vertraut, so ergibt sich hier ein direkter Informationsfluß, kann sozusagen eine unmittelbare Kommunikation "von Gehirn zu Gehirn" stattfinden.

Eine Schreib- und Arbeitsmethode mit vielen Vorteilen

Bei entsprechender Übung kommen folgende Vorteile der vielseitig anwendbaren Mind-Mapping-Methode zur Wirkung:

- o Zeitersparnis (= Kostenersparnis!)
- o Übersichtlichkeit bei Vernetzung
- o Vollständigkeit bei Informationsdichte
- o Einprägsamkeit und Erinnerungshilfe
- o Stimulation von Kreativität (durch Assoziationen über die rechte Gehirnhälfte)

Für Controller ist Mind Mapping sicherlich eine effektive und attraktive Ergänzung des reichhaltigen Repertoires linearer Arbeitstechniken. ■

FORUM

CONTROLLER - KOLLEGEN . . .



Dipl.-Volksw. Armin Kunde,
4030 Ratingen 4,
Duisburger Str. 155

EIN LÄCHELN

- . . . kostet nichts und bringt viel ein.
- . . . bereichert den Empfänger, ohne den Geber ärmer zu machen.
- . . . ist kurz wie ein Blitz, aber die Erinnerung daran ist oft unvergänglich.
- . . . schafft guten Willen und ist das Kennzeichen für gegenseitige Achtung und Freundschaft.
- . . . bedeutet für den Müden Erholung,
für den Mutlosen Ermunterung,
für den Traurigen Aufheiterung und
ist das beste Mittel gegen Ärger.
- . . . kann man weder kaufen, noch verlangen, noch leihen
oder stehlen - es bekommt erst dann seinen Wert,
wenn es verschenkt wird.
- . . . ist stärker als Toben.

Keiner ist so reich, daß er darauf verzichten könnte, und
keiner so arm, daß er es sich nicht leisten könnte.

WARUM LÄCHELN WIR SO WENIG ? ? ? ?

LITERATURFORUM

von Alfred Biel, Solingen



Liebe Leserin, lieber Leser!

Die vorliegende Ausgabe sucht den Gesamtkomplex Controlling ausschnittsweise zu strukturieren: Zunächst finden Sie **allgemeine Veröffentlichungen** zum Controlling. Da Controlling in der **öffentlichen Verwaltung** wachsende Akzeptanz und Verbreitung findet, werden hierzu einige Neuerscheinungen vorgestellt. Controlling **in kleineren und mittleren Unternehmen** ist ein Thema, das in der Fachdiskussion und auch in den Publikationen etwas vernachlässigt wird. Dies war Grund, einige Bücher vorzustellen, die sich an Leser solcher Unternehmen richten. Controller sollen kreativ und innovativ sein, deshalb finden Sie ab dieser Ausgabe in wechselnder Folge Bücher unter der Rubrik **"In der Diskussion"**. **Hier vorgestellte Bücher weisen und diskutieren neue Wege, geben Anstöße**, regen an (manchmal vielleicht auch ein bißchen auf). Damit soll ein möglichst breites und zukunftsbezogenes Spektrum in einem **offenen Literaturforum** dargestellt werden. Der heutige Ratgeber gilt dem Thema **Recht und Steuern**.

Weber, Joachim: Controlling im international tätigen Unternehmen
München: Verlag Vahlen 1991 - 280 Seiten - kartoniert - DM 65,-

Autor und Konzeption

Das Buch erscheint in der Reihe "Controlling Praxis", herausgegeben von den Prof. Horváth und Reichmann. In diesem Buch wird für die effiziente Steuerung von Auslandsgesellschaften ein neuer Ansatz erarbeitet, der auf einer an Transaktionskosten orientierten Gestaltung des Controllingsystems beruht.

Aufbau und Inhalt

Problem (Einleitung, Intern. Controlling, Wirtschaftlichkeit, Traditionelle Ansätze zur Wirtschaftlichkeitsverbesserung) - Neuer Ansatz (Transaktionskostenansatz als Instrument zur Erklärung und Gestaltung von Organisationen, Int. Planungs- und Kontrollsystem, Transaktionskostenansatz und int. Koordination, Ansatz zur Gestaltung des Int. Controlling, Modellanwendung, Beurteilung des Gestaltungsansatzes) - Ergebnis - Anhang.

Kommentierung

Unter Transaktionskostenansatz, so der Verfasser, versteht man eine spezielle Ausprägung der Theorie der wirtschaftlichen Institutionen, die sich aus dem System kognitiv und motivational geprägter Menschen, institutionellen (als Produkt menschlicher Handlungen) und natürlichen Tatsachen (Ressourcen) zusammensetzt. Dieser Denkansatz wird auf der Basis von empirischen Erkenntnissen über Controllingssysteme international tätiger Unternehmen überprüft. Darauf aufbauend wird ein Regelwerk erarbeitet, das Empfehlungen hinsichtlich der Senkung der Transaktionskosten und somit eine Effizienzsteigerung des Controlling von Auslandsgesellschaften enthält. Der Leser läßt sich auf ein gewisses Abstraktionsniveau ein. Der Verfasser erarbeitet seine Ergebnisse mit wissenschaftlichen Methoden und Techniken. Es bleibt offen, wieweit die Ergebnisse und Empfehlungen unmittelbar übertragbar und anwendbar sind. Der Verfasser unterzieht zahlreiche allgemein bedeutsame Fragen und Elemente des Controlling einer kritischen Würdigung und liefert so einen Beitrag zur Methodentransparenz.

Hering, Ekbert und Zeiner, Hannes: Controlling für alle Unternehmensbereiche
 Stuttgart: Taylorix Fachverlag 1992 - 320 Seiten - broschiert - DM 49,-

Autoren und Konzeption

Das Buch ist entstanden an der Fachhochschule Aalen und wurde geschrieben für Studierende im Fach Controlling/Rechnungswesen an Fachhochschulen und Universitäten und für Praktiker, die als Mitarbeiter oder als Führungskraft ihr Unternehmen langfristig ertrageich sichern wollen.

Aufbau und Inhalt

Grundlagen - Controlling in verschiedenen Unternehmensbereichen (Beschaffungs-, Produktions-, Marketing-, Logistik-, Personal-, Entwicklungs-, Informatik-, Investitions-, Finanz-, Umweltschutz- und Projektcontrolling) - Techniken des Controlling (Budgetierung, Berichtswesen und Präsentation, Zeitcontrolling) - Anhang.

Kommentierung

Dieses einführende Lehrbuch zeigt Controlling in den verschiedenen Unternehmensbereichen in besonderer Breite und sucht alle Funktions- und Aufgabenbereiche in die Controlling-Konzeption einzubinden (Umfang 220 Seiten). Die Methoden und Werkzeuge in den Fachbereichen werden allgemein dargestellt und an Beispielen für den praktischen Einsatz erläutert. Erwähnenswert ist der Überblick der verfügbaren Techniken im Anhang. Die klassischen Controlling-Instrumente wie Budgetierung werden eher knapp dargestellt.

Hieber, Wolfgang Lothar: Lern- und Erfahrungskurveneffekte und ihre Bestimmung in der flexiblen automatisierten Produktion

München: Verlag Franz Vahlen 1991 - 282 Seiten - kartoniert - DM 65,-

Gegenstand dieser Veröffentlichung ist, basierend auf der Darstellung und Diskussion der bisherigen Lern- und Erfahrungskurvenanwendungen, die Neukonzeption einer Methodik zur produktunabhängigen Quantifizierung von Lern- und Erfahrungskurveneffekten in flexibel automatisierten Produktionssystemen. Ziel der Methodik ist, die spezifischen Lern- und Erfahrungskurven zur Kostenprognose, Kostenplanung und Wirtschaftlichkeitsrechnung unter Bedingungen der Praxis einzusetzen. Zwei Fallstudien aus der Unternehmenspraxis erläutern die Vorgehensweise.

Brüggemeier, Martin: Controlling in der öffentlichen Verwaltung

München und Mering: Rainer Hampp Verlag 1991 - 163 Seiten - DM 29,80

Autor und Konzeption

Der Verfasser ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Universität Hamburg. In diesem Buch beschreibt er Ansätze, Probleme und Entwicklungstendenzen betriebswirtschaftlicher Steuerungskonzepte in der Öffentlichen Verwaltung.

Aufbau und Inhalt

Einleitung - Controlling als Steuerungskonzept für privatwirtschaftliche Unternehmen - Controlling in der öffentlichen Verwaltung - Controlling-Konzepte und Beispiele aus dem Bereich der Verwaltungspraxis - Thesenartige Zusammenfassung.

Kommentierung

Brüggemann diskutiert Übertragbarkeit und Nutzen von Controlling für die öffentliche Verwaltung. Zunächst erfolgt eine strukturierte Analyse der betriebswirtschaftlichen Fachdiskussion des Controlling als Steuerungskonzept. Auf dieser Grundlage schließt sich eine systematische Bestandsaufnahme der bisherigen Literaturdiskussion zum Controlling in der öffentlichen Verwaltung nach einem Untersuchungsraaster an. Im dritten Teil werden das Controlling-Konzept für das Bundesministerium der Verteidigung, mehrere örtliche Beispiele für die Realisierung von Controlling-Ansätzen sowie Entwicklungen im Ausland vorgestellt. Brüggemeier folgert, von einem Verwaltungs-Controlling könne noch keine Rede sein. Vor hochgesteckten Erwartungen sei zu warnen. Gleichwohl akzeptiert der Verfasser, daß die Controlling-Diskussion eine wichtige Perspektive eröffnet. Die Arbeit steht auf einem hohen theoretischen Niveau, die zunächst schwerpunktmäßig den wissenschaftlich interessierten Leser anspricht. Der dritte Teil bietet einen informativen Überblick über Konzepte und einschlägige praktische Beispiele. Eine abschließende thesenartige Zusammenfassung arbeitet wesentliche Aspekte heraus und nimmt eine wertende Betrachtung vor. Diese Thesen eignen sich ausgezeichnet als Arbeits- und Diskussionsgrundlage. Sie erfordern eine Diskussion, wenn Brüggemeier etwa feststellt, es sei nach wie vor nur schwer zu fassen, worum es bei Controlling nun eigentlich konkret gehe. Ein außerordentlich umfangreiches Literaturverzeichnis beschließt die Arbeit.

Weber, Jürgen und Tylkowski (Hrsg.): Konzepte und Instrumente von Controllingssystemen in öffentlichen Institutionen

Stuttgart: C. E. Poeschel Verlag 1990 - 361 Seiten - kartoniert - DM 58,-

Autoren und Konzeption

Das Werk stellt den Tagungsband zum 3. Kongress für Controlling in öffentlichen Institutionen dar. Zahlreiche Autoren berichten von den spezifischen Erfahrungen mit dem Controlling in öffentlichen Unternehmen und Verwaltungen.

Aus dem Inhalt

Gestaltung des Investitions-Controlling in anlagenintensiven öffentlichen Institutionen - Controlling als Herausforderung für Kammern und Verbände - Landwirtschaftskammer Schleswig-Holstein: Von der öffentlichen Institution zum modernen Dienstleistungsunternehmen - Erfahrungen bei TELEKOM - Dezentrale Leistungs- und Kostenrechnung bei der Deutschen Bundespost - Risiko-Management bei öffentlichen Großprojekten - Controlling von Neubau-Großprojekten am Beispiel der DB - Strategisches Controlling in der Freien Wohlfahrtspflege - Unternehmerische Planung und Controlling bei der DB - Controlling bei den Österreichischen Bundesbahnen - Controlling beim Kraftwagendienst der Österr. Bundesbahnen - Controlling im öffentlich-rechtlichen Rundfunk - Controlling in der kommunalen Verwaltung.

Kommentierung

Der Band bietet einen aussagefähigen Querschnitt zu Fragen der Einführung, Umsetzung und Anwendung von Controlling in öffentlichen Institutionen. Er bietet dem Leser eine Bestandsaufnahme, wie sie üblicherweise nur auf Fachkongressen erfolgen kann.

Brau, Günther und Bozem, Karlheinz (Hrsg.): Controlling im kommunalen Bereich

München: Verlag BONN AKTUELL 1990 - 317 Seiten - DM 98,-

Autoren und Konzeption

Zahlreiche Fachleute haben zu diesem Werk Beiträge geliefert. Ziel dieser Veröffentlichung ist, Anwendungsfälle und Realisierungsmöglichkeiten des Controlling im kommunalen Bereich darzustellen.

Aufbau und Inhalt

Einführung - Controlling für eine gesamte Stadtverwaltung - Controlling in Einrichtungen des Sozial- und Gesundheitswesens - Controlling in kulturellen Einrichtungen - Controlling im Bereich der Wirtschaftsförderung - Controlling zur Investitionssteuerung - Controlling in kommunalen Versorgungs- und Verkehrsunternehmen - Controlling der Beteiligungsverwaltung.

Kommentierung

Dieses Buch zeigt die Vielfalt der Anwendungsmöglichkeiten des Controlling im kommunalen Bereich auf. Zielgruppe des Buches sind Führungskräfte kommunaler Institutionen, insbesondere Behördenleiter sowie manager kommunaler Unternehmen. Die Autoren versuchen, moderne Management- und Steuerungsmethoden zwischen öffentlichem Auftrag und Wirtschaftlichkeit darzustellen. Der hohe Praxisbezug und die realitätsorientierte Darstellungsweise vermitteln einen ebenso informativen wie anregenden Einblick in die Verwaltungspraxis.

Kemmler, Walter: Controlling für Hochschulen

Bern: Verlag Paul Haupt 1990 - 442 Seiten - Preis nicht bekannt

Dargestellt am Beispiel der Universität Zürich wird das Controlling-Konzept auf einen interessanten Einsatzbereich übertragen und beschrieben. Dabei wird deutlich, daß die Controlling-Konzeption im Kern allgemeingültigen Charakter aufweist und überall mit Erfolg einsetzbar ist, wo ein hoher Steuerungsbedarf besteht. Ein gelungener Beitrag zur Führung und Steuerung öffentlicher Institutionen.

Lanz, Rolf: Controlling in kleinen und mittleren Unternehmen - 3., überarbeitete und erweiterte Auflage

Bern: Paul Haupt Verlag 1992 - 381 Seiten - Fr. 68,- / DM 79,-

Controlling in kleinen und mittleren Unternehmungen wird in der Literatur nur unzureichend behandelt. Die vorliegende Neuauflage trägt dazu bei, diese Lücke zu füllen. Die Arbeit vermittelt einen Überblick über den gegenwärtigen Stand der finanziellen Führung in kleinen und mittleren Unternehmungen, welche aufgrund einer umfassenden Erhebung ausgearbeitet wurde. Nach einer Beschreibung von Theorie und Praxis in kleinen und mittleren Unternehmungen werden die Controllinginstrumente vorgestellt und abschließend erläutert, wie Controlling in kleinen und mittleren Unternehmungen realisiert werden kann. Die gesamte Thematik wird in verständlicher und in einer auf die Praxis ausgerichteten Weise dargestellt. Manche Darstellung kann direkt übernommen werden.

Pöbl, Wolfgang: Controlling und externe Beratung

München: Verlag Vahlen 1991 - 298 Seiten - mit einer 5 1/2 Zoll-Programmdiskette nach dem Industriestandard MS-DOS - gebunden - DM 124,-

Autor und Konzeption

Der Autor stellt aus der Sicht des Beraters ein Konzept zur Verbesserung der Führungsqualität in mittelständischen Unternehmen vor.

Aufbau und Inhalt

Problemstellung - Hintergründe der derzeitigen Führungsschwäche in mittelständischen Unternehmen - Konzeptioneller Ansatz zur Überwindung wesentlicher Führungsschwächen - Entwicklung eines "maßgeschneiderten" Controlling-Systems unter Mitwirkung eines externen Beraters - Erläuterung und Konkretisierung der einzelnen Bestandteile eines Controllinghandbuchs - Zusammenfassung - Anhang.

Kommentierung

Der Autor geht davon aus, daß durch die Inanspruchnahme einer externen Dauerberatung das Defizit an betriebswirtschaftlichem Know How zur Führung eines Unternehmens ausgeglichen bzw. beseitigt werden kann. Neben Fragen zur Ausgestaltung des Beratungsverhältnisses stehen Überlegungen zur Definition des Informationsbedarfs sowie die Aufbereitung des Informationsangebotes im Mittelpunkt. Zur Bestimmung des Informationsbedarfs setzt Pöbl Checklisten ein. Durch die Übernahme in ein EDV-Programm (beiliegende Diskette) können die Checklisten zudem flexibel gestaltet werden. Das Handbuch zur Programmdiskette "MUBIS" wird im Anhang ausgewiesen. Das Buch leistet eine praktische und unmittelbar verwendbare Hilfe und Unterstützung bei der Erarbeitung und Ausgestaltung eines Controlling-Systems in mittelständischen Unternehmen, mit oder ohne externe Beratung.

Bontje, Johann: Arbeitshandbuch Unternehmensplanung

Landsberg: Verlag Moderne Industrie 1991 - 306 Seiten - Großformat - DM 148,-

Autor und Konzeption

Bontje ist Partner in der Boer & Croon Management Beratung in Amsterdam. Dieses Buch beschreibt eine Methode zur Analyse von mittleren und kleineren Unternehmen zur Erstellung von Plänen. Die Selbstunterrichtsmethode führt in fünf Schritten zur Erstellung eines Unternehmensplans einschließlich eines Aktionsplanes.

Aufbau und Inhalt

Wie fängt man an? - Zusammenfassung der heutigen Aktivitäten (Philosophie) - Analyse der Unternehmensgebiete - Entwicklung eines Zukunftsbildes - Planung - Anlagen.

Kommentierung

Dieses Buch ist ein praktisches Arbeitsbuch. Durch seine Praxisbeispiele und kurzen Texte ist es leicht zugänglich. Es gibt konkrete Unterstützung, in kleinen und mittleren Unternehmen Schritt für Schritt einen Unternehmensplan zu erstellen. Das Buch bzw. die zugrunde liegende Methodik hat internationale Verbreitung gefunden. Insgesamt gefällt das Buch durch eine klare Strukturierung und durchgängige Methodik, durch hohe Anschaulichkeit und zahlreiche praktische Arbeitshilfen in Form von Checklisten und Analyseschemata. Es ist eine gelungene Darstellung des anwendungsorientierten Basiswissens moderner Unternehmensplanung, das in seiner Aussagentiefe auf Klein- und Mittelbetriebe bzw. einfache Planungssachverhalte begrenzt und zugeschnitten ist.

Mann, Rudolf: Das visionäre Unternehmen

Wiesbaden: Gabler Verlag 1990 - 187 Seiten - DM 58,-

Autor und Konzeption

Neben seiner Tätigkeit als Trainer und Moderator ist Mann Autor mehrerer Bücher und hat zahlreiche Beiträge in Fachzeitschriften veröffentlicht. Seit vielen Jahren beschäftigt er sich mit instrumentalen und mentalen Wegen, um "vor die Zahlen zu schauen". Das vorliegende Buch richtet sich an die Leser, die neue Wege in der Unternehmensführung suchen, um herkömmliche mechanistische Managementkonzepte der Vergangenheit abzulösen.

Aufbau und Inhalt

Unternehmen im Umbruch - Zwölf Steps zur Vision - Mit Visionen leben

Kommentierung

Das Konzept zielt darauf ab, zukünftige Erfolge und Mißerfolge bereits zu erkennen, bevor sie sich in Zahlen niederschlagen, denn nur dann könne man wirklich gegensteuern. Mann entwirft ein neues Bild der Unternehmensführung, wobei viele Thesen so neu gar nicht sind, wenn es z. B. darum geht, Ethik, Ökologie und Ökonomie miteinander zu vereinbaren. Er beschreibt, wie man zu einer Vision kommt (Teil II) und wie man damit lebt (Teil III). Zuvor wird das zugrundeliegende Verständnis einer Vision als qualitative Ziele bzw. als verbal formulierte Vorstellungsbilder, die man nicht in Zahlen ausdrücken kann, erläutert. Im Sinne von Mann dient die Vision in erster Linie der internen Orientierung, um die internen Energien auf einem Punkt zu bündeln. Das ganzheitliche Bild des Unternehmens sieht der Autor in den Ebenen Materie und Bewegung, die im herkömmlichen Managementverständnis abgebildet wurden. Mann ergänzt um die Ebenen Energie (z. B. Anziehungskraft) und Geist (Intuition). Das Buch zielt auf die Führung im neuen Bewußtsein. Nicht jeder Leser wird leichten Zugang zu dieser Veröffentlichung finden und dem hier skizzierten Verständnis folgen können. Der praktische

Weg zur Umsetzung und Realisierung - Mann weist Hilfen - könnte nur Ergebnis eines längerfristigen Wandels sein. Das Buch wird aber auch viele Leser anregen, über die heute vorherrschende Art der Unternehmensführung nachzudenken und ermutigen, neue Wege zu suchen und zu wagen.

Dorninger, Christian: Kundenindividuelle Fertigung
Wien: Linde Verlag 1991 - 272 Seiten - kartoniert - S 405,-

Der Verfasser hat sich zum Ziel gesetzt, Maßnahmen zur Reorganisation der Werkstattfertigung aufzuzeigen und darauf aufbauend ein verbessertes PPS-System zu entwickeln. Focused Factory, flexibel automatisierte Fertigung, Just-in-Time, CIM oder KANBAN sind nur einige Stichwörter. Einen weiteren Schwerpunkt bildet die Herausarbeitung der Schwächen und Gefahrenstellen herkömmlicher PPS-Systeme. Das Buch leistet einen nützlichen und hilfreichen Beitrag zur Thematik neuer Planungstechniken und Organisationsformen, insbesondere bei kundenindividueller Fertigung.

Fischer, Joachim: Qualitative Ziele in der Unternehmensplanung
Berlin: Erich Schmidt Verlag 1990 - 473 Seiten - DIN A 5 - kartoniert - DM 86,60

Diese wissenschaftliche Arbeit, erschienen in der Schriftenreihe "Betriebswirtschaftliche Studien" diskutiert Konzepte zur Verbesserung der betriebswirtschaftlichen Problemlösungstechniken. Die Studie und der Lernprozeß des Autors machen den Weg deutlich, der führt von den Methoden der Operations Research und den Techniken der Datenverarbeitung über die Ansätze der Modellkonstruktion bis hin zur Beschäftigung mit Fragen der zugrunde liegenden Planungs- und Meßkonzepte. Der Verfasser fordert eine Neuorientierung bei der Unterstützung der Unternehmensführung durch betriebswirtschaftliche Instrumente, er sucht diese Veränderung durch eine Verbesserung der Begriffssysteme und Meßverfahren, um so auch qualitative Ziele abbilden zu können.

Messerschmidt, Burkhard (Hrsg.): Deutsche Rechtspraxis
München: Verlag C. H. Beck 1991 - 1080 Seiten - Leinen - DM 65,-

Der renommierte Fachverlag bietet ein Hand- und Schulungsbuch, von über 70 Fachautoren geschrieben, zu einem erstaunlich günstigen Preis an. Diese Neuerscheinung bringt dem Rechtsanwender einen praxisorientierten Querschnitt durch das Zivil-, Wirtschafts-, Straf-, Verwaltungs- und Verfassungsrecht. Das Werk vermittelt aufgrund seines systematischen Aufbaus einen umfassenden Überblick über die zentralen Rechtsgebiete und -begriffe. Das Buch liegt etwa zwischen allgemeinem Ratgeber und juristischem Lehrbuch.

Köbler, Gerhard: Juristisches Wörterbuch
München: Verlag Franz Vahlen 1991 - 432 Seiten - kartoniert - DM 34,-

In diesem Wörterbuch für Studium, Ausbildung und Praxis wird der wesentliche Wortschatz der deutschen Rechtssprache berücksichtigt. Es umfaßt - einschließlich Verweisungen - rund 5.000 Wörter, die knapp und präzise in alphabetischer Reihenfolge erläutert werden. Der Leser findet griffige und einprägsame Definitionen und eine systematische Einordnung des Begriffes in den Gesamtzusammenhang der Rechtsordnung. Schwierige Fragen werden anhand anschaulicher Beispiele erläutert.

Giefers, Werner: Das Recht des Kaufmanns
Freiburg: Rudolf Haufe Verlag 1991 - 500 Seiten - Broschur - DM 59,80

Dieses Buch - erschienen in der 7., völlig überarbeiteten ergänzten Auflage - versteht sich nicht als juristisches Lehrbuch, sondern als Nachschlagewerk für Kaufleute und Gewerbetreibende, die als juristische Laien bei ihren täglichen Geschäften einen leicht verständlichen Wegweiser durch die Fülle der Rechtsnormen und Gerichtsentscheidungen suchen. Gliederung: Der Gewerbetreibende, Gesellschaften, Hilfspersonen des Unternehmens, Name und Firma, Handelsregister, Vermögenswerte, Verträge, Rechtsgeschäfte, außervertragliche Haftung, Mahnverfahren, Konkurs und Vergleich, Unternehmen im Wettbewerb.

Steuer-Sparen

Ein Thema, das jeden angeht. Aus der Fülle der vielen Steuerratgeber sei insbesondere auf die Veröffentlichungen aus dem WRS-Verlag, Wirtschaft, Recht und Steuern, Postfach 13 63 in 8033 Planegg verwiesen. Die Bücher sind übersichtlich und verständlich, leicht lesbar und anwendungsnah aufgemacht. Die Bücher werden laufend aktualisiert und an die jeweiligen rechtlichen Gegebenheiten angepaßt. Beispielhaft seien herausgegriffen

- Meisel, Steuerstrategien zum Jahreswechsel mit Beispielen, Musterfällen und Gestaltungshinweisen, 95 Seiten, DM 19,80
- Steuer 92 für Angestellte und Arbeitnehmer mit Ratgeber für die Steuererklärung, einem Steuerlexikon und Hinweisen zur Kontrolle des Finanzamtes, 381 Seiten, DM 29,80
- Steuer 92 für Selbständige, Unternehmer und Freiberufler, 387 Seiten, DM 29,80

Neues Loseblattwerk

Der WRS-Verlag, Fraunhoferstr. 5, 8033 Planegg bringt ein neues Loseblattwerk heraus: Geld und Steuern. Der neue Ratgeber will informieren über: Geld richtig anlegen - Günstig finanzieren - Sicher vorsorgen - Steuern sparen. Preis des Grundwerkes: DM 48,-, alle 2 Monate kommt eine Aktualisierung mit ca. 100 Seiten mit einem Seitenpreis von DM 0,21 zuzüglich Porto.

6. St.Galler Controllertage

St.Gallen, 26.-30. Oktober

1992

Das jährliche Forum der Schweizer Controller.

Fachtagung

(28. Oktober 1992) zum Thema Aufbau- und Ablauforganisation im Controllerdienst sowie deren Auswirkungen auf das Controller-Verhalten.

Fachseminar

(29. Oktober 1992) zum Thema Auswirkungen des neuen schweizerischen Aktienrechts auf die Controlling-Systeme.

Controller-Software-Ausstellung

(28. und 29. Oktober 1992). Anbieter controlling-orientierter Software stellen die neusten Produkte vor.

Workshops

(26., 27., 29. und 30. Oktober 1992) zu controllerspezifischen Themen, wie Aufbau und Ausgestaltung von Frühaufklärungssystemen, Angebotskalkulation mit Deckungsbeitragszielen, operative Jahresplanung, Konzipierung von Management-Informationssystemen (MIS), etc.

Bringen Sie sich und die Firma auf den neusten Kenntnisstand!

Weitere Informationen erhalten Sie bei:

CZSG

Controller Zentrum St.Gallen
Frau H. Mäder
Sonnenhaldenstr.39, 9008 St.Gallen
Tel. 071/249 333 Fax 071/249 356

 -intern

"Mengennachlaß" - gibt's das?...

... bei der Controller Akademie nicht. Auch wenn aus einem Unternehmen viele Teilnehmer während eines Jahres kommen - glücklicherweise gibt es das in Größenordnungen von 20, 30 oder auch noch mehr - so ist gültig immer der in unseren Einladungen stehende "Listenpreis" pro Teilnehmerplatz.

Es gilt eben die Spielregel: **Klarer Platz - klarer Preis**. Dies macht auch Sinn aus der Sicht von **lean management** - für Sie und für uns. Sonst müßten wir immer daran denken, der Wievielte ist das jetzt, der sich anmeldet... Das gäbe zusätzliche Umtriebe, Standards of Performance, Teilprozesse im Sinn der Prozeßkostenrechnung. Das wollen wir nicht nötig machen.

Dafür geben wir uns Mühe, Sie in unseren Seminaren fachlich und auch persönlich gut zu betreuen. Übrigens: Die Stufe I gab es zum ersten Mal im November 1971 in Fischen/Allgäu. Um diese Zeit herum - im Herbst 1992 -

gibt es die Stufe I zum 300sten Mal.

Und jedesmal ist es wieder als Seminar ein Unikat: Denn der Teilnehmerkreis, der sich eingefunden hat, existiert nur einmal in seiner besonderen Zusammenarbeitsstruktur.

Plaut Software für die effiziente Kosten- und Erfolgskontrolle.

Plaut hat **Planungs-, Abrechnungs- und Informationssysteme** aus der Erfahrung von 40 Jahren betriebswirtschaftlich richtungweisender Beratung für alle Belange des innerbetrieblichen Rechnungswesens:

- Kostenstellenrechnung
- Plankalkulation
- Nachkalkulation
- Herstellkosten-Soll-Ist-Vergleich
- Artikelerfolgs-/Deckungsbeitragsrechnung
- Kostenträgerergebnisrechnung
- Parallelrechnung Voll- und Teilkosten
- Standardkosten mit parallel geführten Abweichungen
- Planungs- und Simulationsrechnungen
- Primärkostenrechnung
- LSP-Abrechnung

Plaut bietet **Software-Systeme** und organisatorische Einführungsunterstützung auch für:

- Produktionsplanung und -steuerung
- Materialwirtschaft
- Finanzbuchhaltung
- Anlagenbuchhaltung
- Vertriebsabwicklung

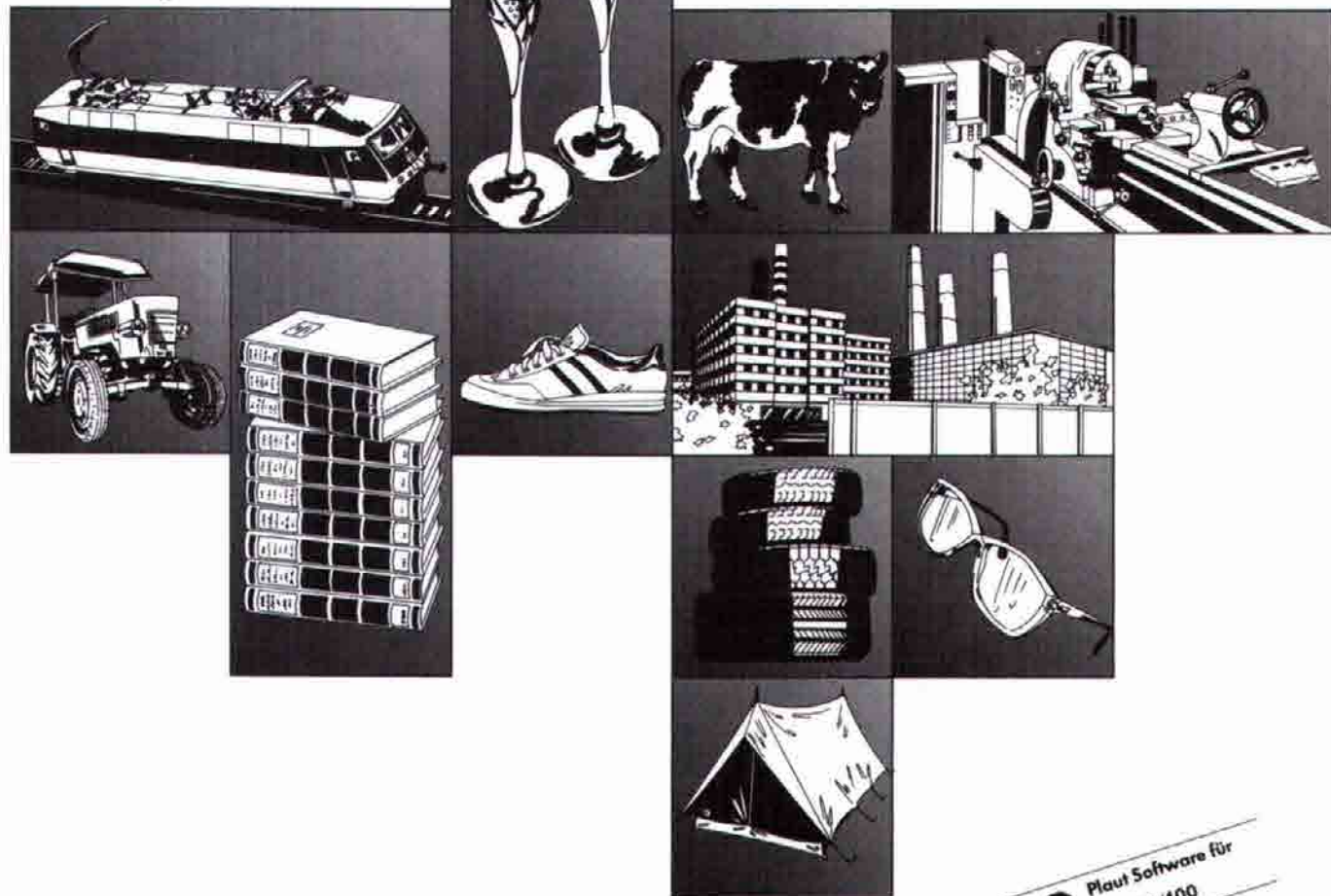
Plaut Software für **Unternehmen aller Größenordnungen** aus vielen Branchen der Industrie mit Serien- und Einzelherstellung, aber auch für Handels- und Dienstleistungsunternehmen.

Plaut setzt je nach DV-Konfiguration seiner Klienten zur Projektrealisierung Programmsysteme aus eigener Entwicklung oder Lizenzprogramme ein.

PLAUT

M 100
M 110
M 120

SAP
M 110/R



NEU M120 Plaut Software für
IBM AS/400

Basis für Controlling und CIM

PLAUT