

B 12688 F

1/99

24. Jg.

SFR 35.-
ÖS 223.-
DM 33.-

CONTROLLER[®]

Magazin

CM CONTROLLER MAGAZIN

Arbeitsergebnisse aus der Controller-Praxis Controlling-Anwendungen im Management

- | | | |
|----|---|---|
| 1 | Manfred Jahrmarkt | So finden und planen wir neue Produkte im Verlag für Controllingwissen AG |
| 4 | Ulrich Bauer,
Gernot Reiter,
Dietmar Wüschl,
Börge Kummert | Unternehmungswertermittlung |
| 13 | Friedrich A. Fratschner | Balanced Scorecard |
| 18 | Ernst Zander | Entgeltfindung in diesem Jahrhundert |
| 21 | Guy Giacobino | „Controlling at home“ |
| 30 | Jürgen Weber
Utz Schäffer | Der rote Faden in der Arbeit des Controllers |
| 39 | Jürgen Steffensen | Wirtschaftlicher Projekterfolg im Mittelpunkt |
| 44 | Claus W. Gerberich,
Michael Dahinten | Prozeßcontrolling und Kundenorientierung in einem EVU |
| 49 | Michael Schön | Die Bedeutung von Wissensmanagement im Restrukturierungsprozeß und als Wettbewerbsvorteil |
| 52 | Impressum | |
| 53 | Ulrich Gesing | Ein Ruck für flexiblen Mittelstand |
| 55 | Jörg Becker | Analyse der Potentiale und Kosten von Telearbeitsformen |
| 61 | Elmar Mayer | Bionik als Ausweg aus der Wettbewerbs-Zwickmühle |
| 64 | Klaus Schopka | „CostPerSeat“ / TCO Total Cost of Ownership |
| 70 | Dieter R. Wittner | IuK-Controlling TCO |
| 71 | Franc Krizaj | Controlling und Schule für Controller in Slowenien |
| 73 | W. Schmid-Grotjohann | Einige Gedanken zur Prozeßkostenrechnung im Versicherungsbetrieb |
| 78 | Plaut-News | |
| 80 | Literaturforum | |
| 90 | Aus dem Controller
Verein eV | |



Verlag für ControllingWissen AG - Offenburg und Wörthsee / München

ISSN 0939-0359

<http://www.controllermagazin.de>

Unternehmenserfolg *sichern*
und **Kundennutzen**
steigern
durch **Prozeß-Controlling:**
Erfolgsfaktoren *richtig einsetzen.*
Informationen *gezielt nutzen.*
Prozesse *permanent steuern.*
Entscheidungen *prozeßorientiert treffen.*

K&L CM 16/98

PLAUT

Den Wandel im Griff

PLAUT, über 50 Jahre ganzheitliche Lösungen aus Management-Beratung, IT-Services/ Outsourcing und Training. Nutzen Sie die Erfahrung unserer IndustryCenter für Industrie und Handel, Banken und Versicherungen, Energiewirtschaft, Transport und Verkehr, Gesundheitswesen, Medien, Telekommunikation und Dienstleistung sowie des CompetenceCenter Management Training. Der Partner für den Mittelstand ist das PLAUT R/3-Systemhaus.

PLAUT INTERNATIONAL MANAGEMENT CONSULTING
ATLANTA · BIRMINGHAM · BOSTON · BUDAPEST
CHICAGO · DALLAS · DUBLIN · DÜSSELDORF ·
FIGINO · FRANKFURT · HAMBURG · LONDON ·
MAILAND · MÜNCHEN · PARIS · PRAG · SALZBURG ·
SAN FRANCISCO · SÃO PAULO · STUTTGART ·
WIEN · ZÜRICH

PLAUT Deutschland

D-85737 Ismaning, Max-v.-Eyth-Str. 3
Tel. 089/96280-0, Fax 96 280-111
www.plaut.com, plaut@plaut.de



SO FINDEN UND PLANEN WIR NEUE PRODUKTE IM VERLAG FÜR CONTROLLINGWISSEN AG

von Senator Dr. Manfred **Jahrmarkt**, Geschäftsführender Gesellschafter
der Verlagsgruppe Praktisches Wissen, Offenburg

Zielgruppendenken und Nutzen- optimierung

Der Verlag für ControllingWissen AG ist ein Unternehmen der Verlagsgruppe Praktisches Wissen in Offenburg. Er agiert als Informations- und Medienanbieter seit Januar 1999 aktiv am Markt und wird nach bewährtem Muster Praxisinformationen für Controller und Finanzmanager in allen Medienformen (print, offline, online) anbieten. Herr Dr. Albrecht Deyhle und Frau Hannelore Deyhle-Friedrich wollen zusammen mit der Verlagsgruppe Praktisches Wissen die Arbeit des Management Service Verlags in diesem neuen Unternehmen fortführen und mit den Ressourcen und Möglichkeiten eines modernen Verlagsinstrumentariums weitere nutzbringende Produkte publizieren.

Der Verlag für ControllingWissen versteht sich als Dienstleister der angesprochenen Zielgruppe. Alle Aktivitäten des Verlags sind streng nach folgenden Prinzipien ausgerichtet:

- klare Zielgruppen-Orientierung
- zwingende Nutzenstiftung
- rasche Problemlösungs-Hilfen
- reine Praxis-Ausrichtung.

Um diese Ziele für Neuprodukte zu erreichen, wird eine Verlags-Toolbox eingesetzt, die in jahrelanger Entwicklung und Evaluierung in den Verlagen der Verlagsgruppe Praktisches Wissen entstanden ist und laufend verbessert wird.

RDB bis zur Markteinführung

Die Realisierungstoolbox für Neuprodukte im Fachverlag fassen wir unter

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
23	31	35	G	V	S

dem Begriff RDB zusammen. Die einzelnen Buchstaben und damit die Grundwerkzeuge stehen für:

- R = Research
- D = Go-/No-Go Decision
- B = Budgeting.

Früheres (?) Verlegerdenken und -handeln war eher ichbezogen und verlagszentriert. Der Verleger wußte und bestimmte, was für die Bezieher gut und richtig war, und nicht selten war die Verwunderung groß, wenn sich das ausgemalte wirtschaftliche Ergebnis nicht realisierte. Diese Einstellung findet sich auch heute noch vielfach besonders bei Fachzeitschriften oder Loseblattupdates. Die Redaktion bestimmt Themen, Inhalte und Darstellung. Kontakte zu den Kunden gibt es, wenn überhaupt, nur über Leserbriefkasten, keinesfalls professionell, gezielt und ergebnisbezogen.

Heute kann kein Fachverlag auf Dauer erfolgreich publizieren, wenn er, sei es auch nur minimal, am Leser und Nutzer der Informationen vorbei produziert. Dies läßt sich bei einem effektiven und sehr zeitnahen Rechnungswesen sofort nach Erscheinen und Auslieferung der Fachinformationen durch Betrachten und Analysieren der Kündigungs- und Stornoquoten der einzelnen Ausgaben feststellen. In der Verlagsgruppe Praktisches Wissen wird jede einzelne Ausgabe der rund 200 jährlich publizierten auf inhaltliche Qualität anhand der genannten Quoten untersucht (Einzelinhalte, Themenmix, Darstellung, Nutzen, Verständlichkeit, Aktualität). Die einzelnen Ausgaben unterliegen einem ständigen Qualitätsverbesserungs-Prozeß und permanenter redaktioneller Optimierung.

Neuprodukte sind heute mit hohen finanziellen Risiken verbunden. Deshalb kann es keine Publikationsentscheidung ohne ausführliche Voruntersuchung (research) geben.

I. RESEARCH FÜR IDEEN UND PRODUKTE

In der Research-Phase soll herausgefunden werden, ob eine Produktidee die segmentierte Zielgruppe wirklich interessiert und mit welcher Resonanz zu rechnen ist. Die Researchphase kann auch dazu benutzt werden, Produktideen selbst zu finden.

Im Research werden folgende Teilaufgaben angegangen:

1. Ideen finden und abfragen

- **Leserbefragung:** Der Zielgruppe werden verschiedene Ideen vorgestellt und Prioritäten abgefragt oder die Leser werden überhaupt befragt, welche Themen generell interessant oder gegenwärtig aktuell sind.
- **focus-groups:** Leser werden gezielt zu Treffen eingeladen und in der Diskussion mit Redakteuren wird versucht, neue Themen zu entwickeln.
- **Titeltests:** Die Redaktion stellt verschiedene Titel-Ideen vor und fragt die Leser gezielt ab mit Prämienauslobung, um eine starke Beteiligung zu erreichen.

- **Service-Themen:** Den Lesern werden verschiedene Abrufmöglichkeiten von in der Regel kostenlosen Service-Leistungen angeboten. Stark abgerufene Themen können selling-verdächtig sein.
- **Redaktions-Sprechstunden oder normale Hotline:** Hier kann die Redaktion nach entsprechender Schulung gezielt abfragen.
- **Spitzen-Berater:** Die Spitzenberater in diesem Bereich sollten ausführlich zu Produktideen befragt werden.
- **Universitäten und Fachhochschulen:** Hier müssen die bekannten Mitglieder der entsprechenden Fachbereiche interviewt werden.

2. Gefundene Ideen evaluieren

- **Mit sich rumtragen:** In dieser „Tempelschlafphase“ beschäftigen sich die entscheidungsbefugten Personen im Verlag im Hintergrund immer mit den Ideen. Sie lassen sie wirken: über Nacht wird manches deutlicher! Man spricht mit anderen Beteiligten von Zeit zu Zeit darüber. Gut Ding will trotz aller Rationalität des Entscheidungsprozesses auch hier Weile haben.
- **Neuproduktfindungs-Konzeption:** Mit Hilfe einer bestimmten Methode und je nach Bedeutung auch mit externen Beratern wird ein tiefgehendes inhaltliches Konzept nach vorgegebenem Schema schriftlich erstellt: Hierbei sind unbedingt neun W-Fragen schlüssig zu beantworten:
 - ↳ Für welche Zielgruppe wird konzipiert?
 - ↳ Wozu soll das Produkt dienen (Nutzen)?
 - ↳ Welche Bedürfnisse sollen in erster Linie abgedeckt werden?
 - ↳ Was ist die Produktfunktion?
 - ↳ Wie ist das Produktdesign?
 - ↳ Wie ist die Produkttechnik und -gestalt?
 - ↳ Welche Vertriebskanäle passen zu dem Produkt?
 - ↳ Welche Gegenleistung steht in angemessenem Verhältnis zur Verlagsleistung (Preis)?
 - ↳ Wie ist die Werbung am glaubwürdigsten aufzubauen?

- **Sizing up competition:** Ohne eine genaue Konkurrenz-Analyse darf kein Produktvorschlag weiter bedacht und bearbeitet werden. Wenn sich herausstellt, daß es zu diesem Thema bereits mehrere Produkte in verschiedenen Formen gibt, ist die Idee eher erfolgversprechend als solche Ideen, die noch nie realisiert wurden. Eine Recherche im europäischen Ausland und den USA und im Internet (auch für verwandte und ähnliche Produkte) muß einbezogen werden.
- **Entscheidungsvorlage:** Alle für den Markttest wichtigen inhaltlichen und Rahmenbedingungen werden zusammengetragen und abgestimmt.
- **Formulierung der USP:** Jedes Produkt muß eine USP (Unique Selling Proposition) aufweisen, d. h. ein einmaliges Verkaufsargument (besonderer Nutzen), das es einzigartig und möglichst unvergleichbar mit anderen Produkten macht. Wenn mehr als 20 Worte benötigt werden, um eine USP zu beschreiben, stimmt etwas nicht.
- **Test-Test-Test:** Ist das wichtigste Gebot von RDB. Ohne einen Realtest in verschiedenen Versionen (Einzelpreise, Abonnement-Preise, Titel, verschiedene Werbemittel), in statistisch-repräsentativer jeweiliger Grundgesamtheit und in verschiedenen Medienformen (mailings, Beilagen, Anzeigen, two-step-Aktionen, Telefon-Marketing, DRTV), kann keine Produktentscheidung getroffen werden.
- **Wet test versus dry test:** Bei vielen Verlagsprodukten reicht ein dry test (das Produkt selbst wird trotz inhaltlich genau vorliegender Konzeption wegen des hohen Aufwandes noch nicht erstellt, z. B. bei Fachzeitschriften, Loseblattwerken, CD-Roms). Ein wet test muß z. B. bei Informationsdiensten und newsletters sein (Null-Nummern).

II. GO-/ NO-GO-DECISION

In dieser Phase von RDB wird geprüft, unter welchen Bedingungen das Produkt realisiert werden kann.

- **Testauswertung Nr. 1:** Welche Werbevariante des Tests hat die höchste

Response gebracht? Damit stehen die Produktrahmendaten (Preise, Medienform, Erscheinungsweise, Titel) fest.

- **Testauswertung Nr. 2:** Welche Werbewege haben bei der besten Werbevariante die höchste Response gebracht? (mailings mit welchen Teasern und welchen Werbemittelbestandteilen? Beilagen in welchen eigenen oder fremden Fachzeitschriften und sonstigen Informationsträgern? Anzeigen in welchen Informationsträgern in welchem Format und in welcher Antwortmöglichkeit?)
- **Abschätzen der roll-out-Möglichkeiten und der sales targets:** Welches Potential an Akquisitions- und Werbemöglichkeiten steckt hinter den besten Testergebnissen? Ist es

(fast) sicher mit dem geplanten Produkt in der optimierten Konzeption zu erreichen ist.

Investition (Werbung) und Ergebnis (Bestellungen) sind klar rechenbar. So kann jetzt entschieden werden, ob die Relation ausreicht, die Go-Decision zu treffen (z. B. wenn auf die Basis gerechnet 1 DM in die Werbung investiert 3 DM Erlöse bringen).

III. BUDGETING

Nach der Go-Decision wird budgetiert und die Werbeplanung des roll out erstellt. In der Entscheidungsphase konnte das zu Grenzwerten oder darunter liegend erreichbare Potential festgestellt werden. Somit steht der Investitionsbedarf für diese erste Vollwerbung insgesamt fest.

Potentiale für den zweiten und weitere roll outs festzustellen.

Wird dieses Testinstrumentarium entsprechend verfeinert und in den Test auch andere Direktmarketingwege eingebaut, so ergibt sich nach Abschluß der gesamten Testphase ein klares Bild über bei jedem Werbeweg zu erwartende Ergebnisse mit den entsprechenden Kosten. Wenn zusätzlich bei jeder Werbemöglichkeit, die über die ganze Ablaufdauer mit entsprechenden Werbecodes nachgehalten werden, noch die Zahlerquote berücksichtigt wird, die sehr unterschiedlich sein kann, dann garantiert die konsequent und diszipliniert angewendete Toolbox RDB im Fachverlag einen nahezu sicheren Weg für den Erfolg. ■

CPO = COST PER ORDER

Beispiel:

Produkt: Informationsdienst für Landschaftsgärtner, Grenzwert 300.—DM (Ziel-CPO)

Testliste	Code	Name	Index	Auflage	Anfos	Reaktion	Potential	Kontroll-CPO
A	0001	ABC	74	1730	13	0,75%	20 000	222
B	0002	DEF	144	1388	4	0,29%	42 000	432
usw.								

für den kompletten Werbedurchzug (roll out) ausreichend? Welche Verkaufsmengen (Anforderungen, feste Bestellungen, Abonnements) können sicher durch den roll out erreicht werden? Mit welchen Wandlungs-, Kündigungs- und Stornoquoten ist zu rechnen?

- **Grenzwert-Berechnung:** Hier werden die Kosten ermittelt, bis zu denen der Verlag eine Anforderung (Bestellung) im roll out einkaufen kann. Der Grenzwert (Planungs-CPO) ist:

Nettoerlös eines Jahres
mal voraussichtlicher Abonnementdauer
unter Berücksichtigung von 10 % Diskont,
von diesem Betrag können bis zu 40 % in die Werbung investiert werden.

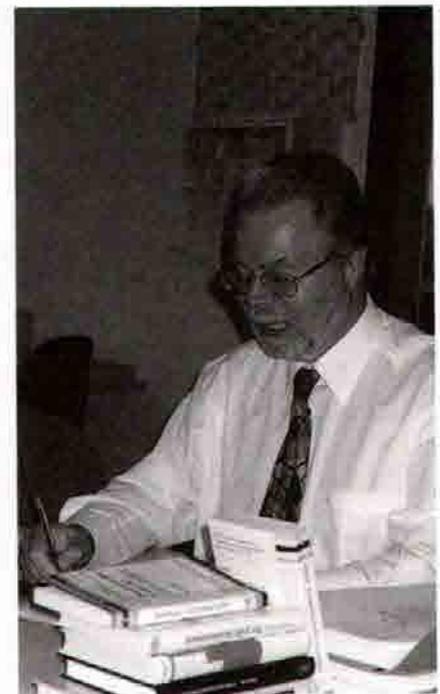
- **Entscheidung:** Jetzt stehen die rentablen und sinnvollen Werbemöglichkeiten der Art nach fest und damit auch die Absatzmenge, die

Ergebnis:

Nur die Testliste A hat bei dem vorgegebenen Grenzwert (300,- DM) funktioniert. Hier konnten Bestellungen für 222,- DM eingekauft werden. Der Einkauf wäre möglich gewesen bis 300,- DM. Diese Liste wird ausgerollt: Es sind noch 18270 Adressen zu bewerben (20 000 ./: 1730). Bei der getesteten Response (Reaktionsquote) von 0,75 % kommen 137 Bestellungen, wobei jede 222,- DM kostet (Werbekosten dieser Liste A: 137 x 222,- = 38 400,- DM).

137 Bestellungen werden bei einer Wandlungsquote von angenommen 70 % zu 96 echten Fachzeitschriften-Abonnements, die bei einer ebenfalls in diesem Beispiel angenommenen Abo-Lebensdauer von 3 Jahren und einem fiktiven Jahreserlös von 400,- DM pro Jahr insgesamt (96 x 3 x 400=) 115 200,- DM erbringen. Werbeeinsatz in diesem Beispiel 33 % gemessen am Umsatzerlös.

Es empfiehlt sich dringend, zusätzlich in den roll out weitere Tests einzubauen, um dadurch gleich die Möglichkeiten und





o. Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. Ulrich Bauer, Betriebswirtschaftslehre und Betriebssoziologie, Technische Universität Graz, Österreich (3. v. l.); Dipl.-Ing. Dr. Gernot Reiter, wissenschaftlicher Mitarbeiter am o. a. Institut, seit 1. Oktober 1998 bei Siemens Matsushita Components, München (2. v. l.); Dipl.-Ing. Dr. Dietmar Wünschl, wissenschaftlicher Mitarbeiter am o. a. Institut, seit 1. Juni 1998 bei Siemens Matsushita Components, Deutschlandsberg (4. v. l.); Borge Kummert, wissenschaftlicher Mitarbeiter am o. a. Institut (1. v. l.).

UNTERNEHMUNGSWERTERMITTLUNG

von Prof. Dr. Ulrich Bauer, Dr. Gernot Reiter, Dr. Dietmar Wünschl, Borge Kummert, Technische Universität Graz

1. EINLEITUNG

Der Bewertung von Unternehmungen kommt in der Betriebswirtschaftslehre seit jeher hoher Stellenwert zu. Standen in der Vergangenheit zentrale Fragen wie die Relevanz von Substanzwert und/oder Ertragswert im Vordergrund, sind es heutzutage vielmehr Detailprobleme wie z. B. die Berücksichtigung der Besteuerung, des Risikos und der Geldentwertung, die Gegenstände näherer Untersuchungen bilden. Zudem haben Einflüsse aus dem anglo-amerikanischen Raum die Diskussion zu Fragen der Unternehmungsbewertung in jüngster Zeit neu angeregt. Sie geht zurück auf Bewertungsansätze und -verfahren, die in Verbindung mit Schlagwörtern wie z. B. „Shareholder-Value“ auftreten und unter dem Begriff „Discounted Cash-flow-Verfahren“ zusammengefaßt werden.

Im folgenden wird nun ein kurzer Exkurs in die theoretischen Grundlagen der Unternehmensbewertung dargestellt

und der im Rahmen eines Institutsprojektes entwickelte innovative **BWL/TU Graz-Ansatz** anhand einer Fallstudie erläutert.

2. METHODEN

Abbildung 1 soll die Methodenvielfalt der Unternehmungsbewertungen veranschaulichen.

Die Ursachen der Methodenvielfalt sind einerseits durch grundlegende Änderungen in den Anforderungen an Unternehmungsbewertungen, andererseits in dem Erkenntnisfortschritt der Betriebswirtschaftslehre zur Entwicklung neuer Bewertungskonzeptionen und -verfahren begründet.

2.1 Gesamtbewertungsverfahren

Alle hier zugeordneten Bewertungsverfahren haben gemeinsam, daß sie die Unternehmung als Gesamtheit betrachten und davon ausgehen, daß sich der zu

bestimmende Unternehmungswert aus der künftigen Ertragskraft ableitet.

2.1.1 Ertragswertverfahren

Unter Ertragswert wird der Barwert aller zukünftigen Erfolge verstanden. Diese Wertauffassung ist Ausdruck einer nutzenorientierten Wertfindung.

Das Grundkonzept der Ertragswertermittlung besteht darin, die künftigen Jahreserfolge festzustellen und diese mit einem bestimmten Kapitalisierungszinssatz auf einen Gegenwartswert umzurechnen (Diskontierung der in Zukunft aus der Unternehmung erwarteten Erträge).

Der einfachste Fall der Ermittlungsmethode geht von einer unendlichen Lebensdauer, in etwa gleichbleibenden Unternehmungserträgen und dem Fehlen eines „nicht betriebsnotwendigen Vermögens“ aus.

Unter diesen Rahmenbedingungen ermittelt sich der Unternehmungswert UW nach der Formel für den Barwert einer ewigen Rente („Rentenmodell“) als:

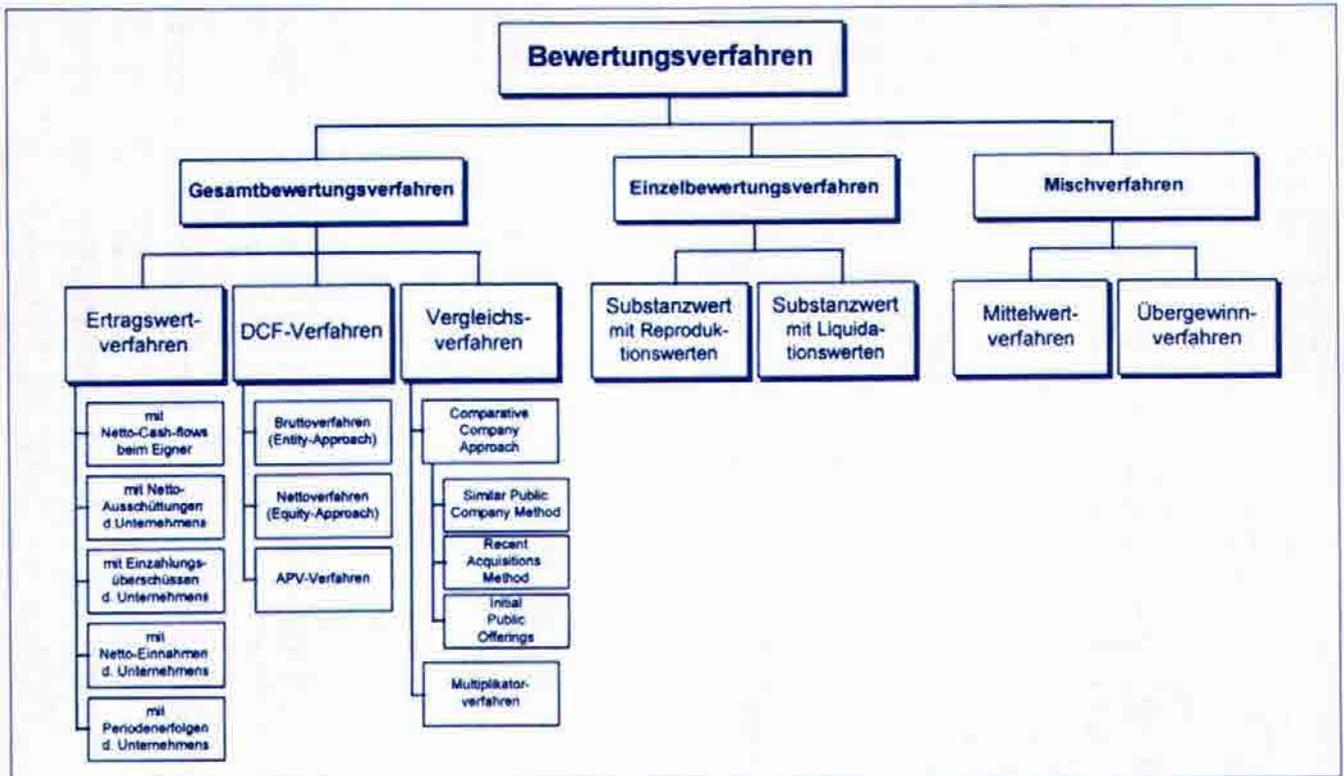


Abbildung 1: Überblick über die Bewertungsverfahren¹

$$UW = \frac{E}{i}$$

UW = Unternehmenswert
 E = uniformer Unternehmungsertrag
 i = Kalkulationszinssatz

Die Ertragswertermittlung für den einfachen Fall des Rentenmodells zeigt deutlich, daß der Unternehmungswert dabei aus einem Vergleich abgeleitet wird: Unternehmungserträge werden mit der Rendite der alternativen Geldverwendung in Form des Kalkulationszinssatzes verglichen.

Bei ungleichmäßigen Unternehmungserträgen und vorhandenen „nicht betriebsnotwendigen Vermögen“ wird der Unternehmungswert von einem betrachteten Zeitraum von n Jahren wie folgt bestimmt:

$$UW = \sum_{t=1}^n \frac{E_t}{(1+i)^t} + NBV_0$$

UW = Unternehmungswert
 E_t = erwarteter Unternehmungsertrag in der Periode t
 i = konstanter Kalkulationszinssatz
 NBV₀ = Barwert der Liquidationserlöse aus der Veräußerung des nicht betriebsnotwendigen Vermögens²
 t = Zeitraum in Jahren

2. 1. 2 Planungs- und Prognoseaufwand

Die einzelnen Ertragsbegriffe implizieren ein unterschiedliches Maß an Planungs- bzw. Prognoseaufwand und damit auch an Komplexität, das bei Heranziehen der künftigen NCF beim (potentiellen) Eigner am höchsten und bei Heranziehen der künftigen Periodenerfolge der Unternehmung am geringsten ist.

1. Phase: nächstliegend, detailliert planbare Zukunft mit Einzelplanansätzen, z. B. bis zu drei Jahren
2. Phase: Trenderwartung, Ableitung aus den Plänen der Phase 1, z. B. weitere 3 · 5 Jahre
3. Phase: ferner liegend, meist nicht mehr überschaubar, Annahme einer linearen Entwicklung (auf Basis der 2. Phase)

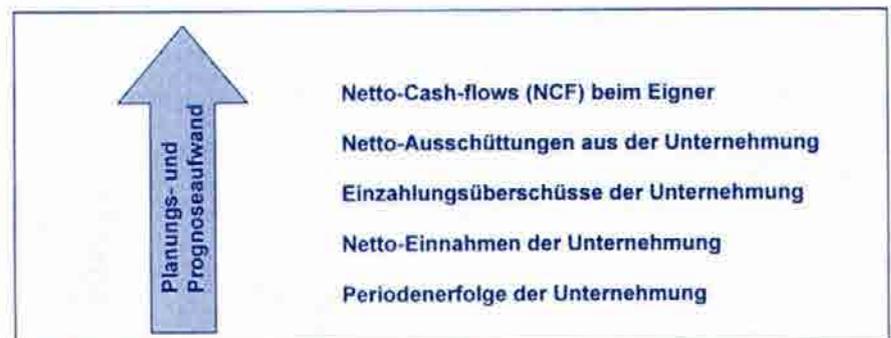


Abb. 2: Ertragsbegriffe und Aufwand³

2. 1. 3 Das Drei-Phasen-Modell

In den einschlägigen Gutachten der UEC⁴ und des IDW⁵ wird bei der Festlegung des Bewertungszeitraumes ein 3-Phasen-Modell empfohlen; es besteht darin, den Prognosezeitraum in drei Abschnitte zu unterteilen:

2. 1. 4 Discounted Cash-flow-Verfahren

Bei den Discounted Cash-flow-Verfahren (DCF-Verfahren) wird der Unternehmungswert durch Diskontierung zukünftiger Cash-flows ermittelt. Im Gegensatz zum Ertragswertverfahren wird hier zur Bestimmung des Diskontierungssatzes auf kapitalmarkt-

theoretische Modelle, i. a. auf das Capital Asset Pricing Model (CAPM), zurückgegriffen.

Das CAPM stellt folgenden Zusammenhang zwischen erwarteten Renditen unsicherer Wertpapiere und ihrem Risiko her:

$$\mu(r_j) = i_f + \beta_j [\mu(r_m) - i_f]$$

$\mu(r_j)$ = Erwartete Rendite des riskanten Wertpapiers j

i_f = Rendite risikoloser Kapitalanlagen (risikoloser Zinsfuß)

β_j = Maß für das systematische Risiko des Wertpapiers j

$\mu(r_m)$ = Erwartete Rendite des Marktportefeuilles

Multiplikation der Marktrisikoprämie mit dem unternehmungsspezifischen Beta-Faktor β_j ergibt.

Es gilt demnach:

$$r(EK)_j = i_f + z_j = i_f + \beta_j [\mu(r_m) - i_f]$$

Die DCF-Verfahren bauen i. a. einheitlich auf der Ermittlung potentiell verfügbarer Cash-flows aus der Unternehmung auf und gehen diesbezüglich von einer Vollausschüttungsfiktion aus. Je nach Definition der bewertungsrelevanten Cash-flows und der anzuwendenden Diskontierungssätze können mehrere DCF-Verfahren unterschieden werden:

- Bruttoverfahren ("Entity-Approach")
- Nettoverfahren ("Equity-Approach")
- Adjusted Present Value-Verfahren

$$\begin{aligned} & \text{Wert der einzelnen Vermögensgegenstände} \\ & - \text{Wert der Schulden} \\ & = \text{Substanzwert} \end{aligned}$$

Im weiteren kann man untergliedern in:

- Substanzwertverfahren auf Basis von Reproduktionswerten
- Substanzwertverfahren auf Basis von Liquidationswerten

Während beim Substanzwertverfahren auf Basis von Reproduktionswerten die Unternehmungsführung unterstellt wird, geht der Ansatz von Liquidationswerten von einer Zerschlagung der Unternehmung aus.

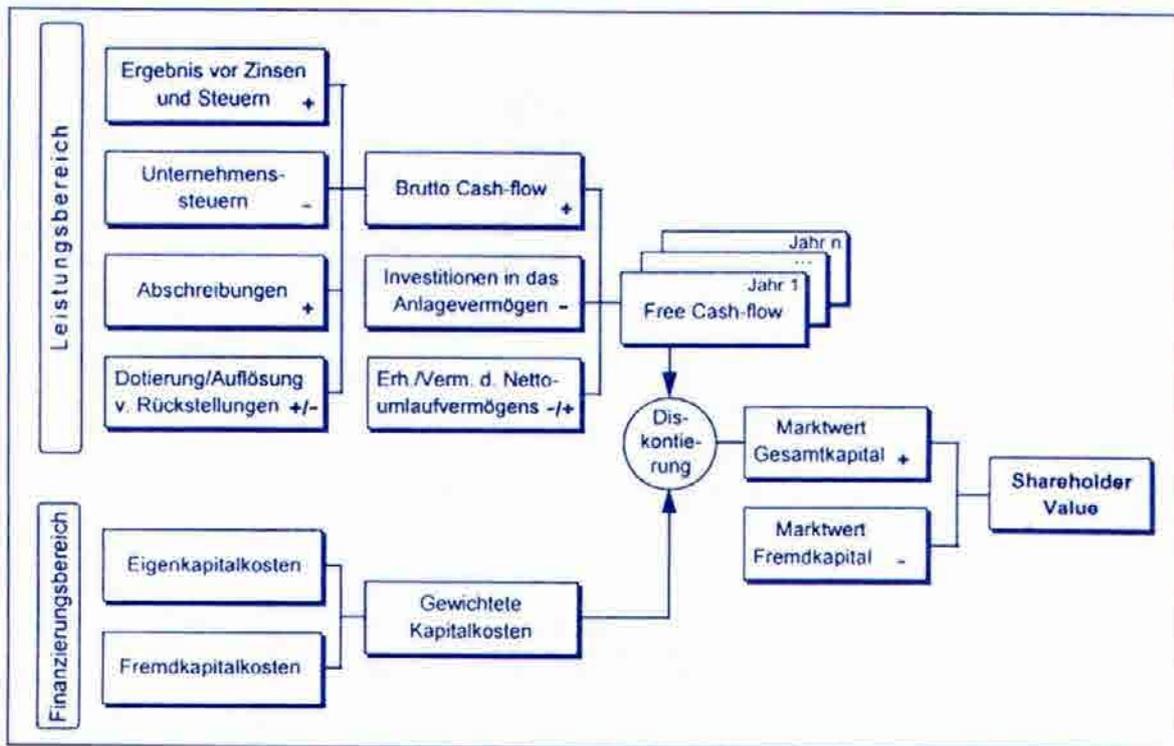


Abb. 3: Beispiel der Ermittlung des Shareholder Value beim Brutto-Verfahren⁶

Als Unternehmungswert wird der Marktwert des Gesamtkapitals bzw. der auch als „Shareholder Value“ bezeichnete Marktwert des Eigenkapitals ermittelt.

Die Anwendung des CAPM zur Bestimmung der für die Shareholder Value-Ermittlung relevanten Renditeforderung der Eigenkapitalgeber basiert auf folgenden Überlegungen:

Die Renditeforderung der Eigenkapitalgeber für Anteile an der Unternehmung j ($r(EK)_j$) errechnet sich aus der Summe der Rendite risikoloser Kapitalanlagen i_f und einem Risikozuschlag z_j , der sich aus der

2. 2 Einzelbewertungsverfahren

Bei Einzelbewertungsverfahren (Substanzwertverfahren) wird der Unternehmungswert durch eine isolierte Bewertung der einzelnen Vermögensgegenstände und Schulden zu einem bestimmten Stichtag ermittelt. Im Unterschied zu den Gesamtbewertungsverfahren reicht daher vordergründig eine statische, stichtagsbezogene Betrachtung aus. Der Substanzwert errechnet sich daher im allgemeinen nach dem Schema:

3. FALLSTUDIE

Im Rahmen eines Institutsprojektes wurde eine Unternehmungsbewertung unter der Federführung von Prof. Bauer durchgeführt. Aus Gründen der Geheimhaltung wurden sämtliche Werte sowie Quellenangaben geändert.

3. 1 Die fiktive Unternehmung

Im folgenden wird eine fiktive Unternehmung (DIGEBO HOTEL & FUN GmbH) vorgestellt, deren Rahmenbedingungen im weitesten Sinne mit denen der tatsäch-

lich bewerteten Unternehmung vergleichbar sind.

Die Unternehmungsbewertung der DIGEBO HOTEL & FUN GmbH folgt ex-

akt dem innovativen Ansatz zur Unternehmungswertermittlung der Abteilung für Betriebswirtschaftslehre und Betriebssoziologie der TU-Graz.

Dieser Ansatz ist in der Abbildung 4 grafisch dargestellt und wird anhand der Fallstudie schrittweise erläutert.

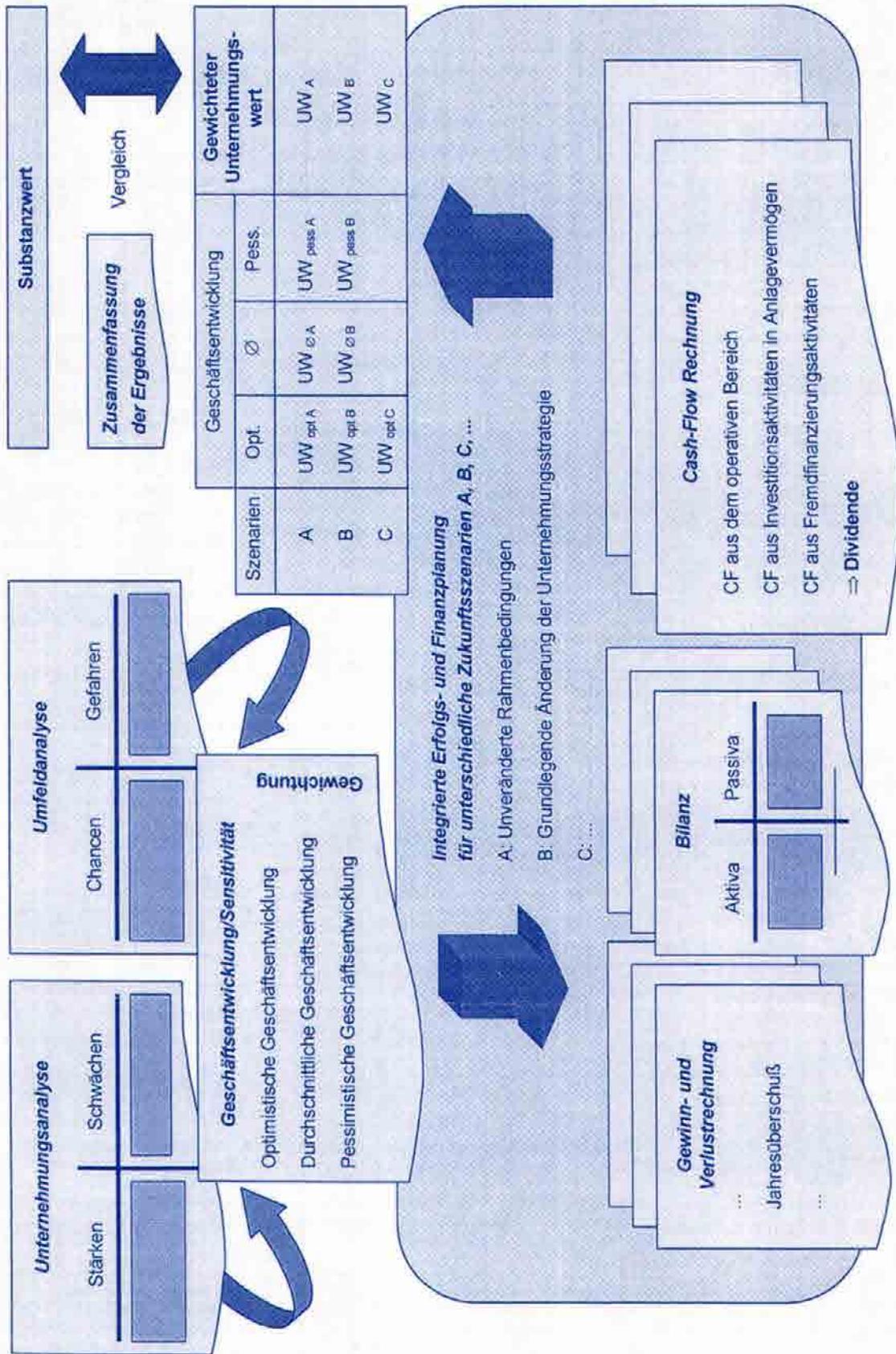


Abb. 4: Vorgehensweise bei der Unternehmungsbewertung

3. 2 Vorstellung DIGEBO HOTEL & FUN GmbH

Bei der DIGEBO HOTEL & FUN GmbH handelt es sich um ein Vier-Sterne-Hotel im Süden des Grazer Stadtrandes. Zugehörig zum Hotel befindet sich auf dem Betriebsgrundstück ein Freizeitpark mit diversen Vergnügungsangeboten (Karussells, Schießbuden, etc.).

Anlaß der Bewertung ist ein möglicher Verkauf der Unternehmungsanteile von Gesellschafter X an Gesellschafter Y.

Das Institutsprojekt nimmt bezugnehmend auf die „Funktionale Unternehmungsbewertung“ eine Beratungsfunktion ein, mit dem Ziel der Ermittlung von Entscheidungswerten (Grenzpreisen).

Ziel der Unternehmungsbewertung ist die Erstellung eines unabhängigen universitären Gutachtens, das im Auftrag der DIGEBO HOTEL & FUN GmbH erstellt wird und das Ziel verfolgt, den realistischen Wert der Unternehmung darzustellen.

4. VORGEHENSWEISE

4. 1 Unternehmungsanalyse

Eine wesentliche Grundlage für die Prognose der Unternehmungserträge bildet die Vergangenheitsanalyse, denn ohne Kenntnis der Lage in der Vergangenheit und Gegenwart ist eine Planung der Zukunftserfolge grundsätzlich nicht durchzuführen. Ziel der Unternehmungsanalyse soll es sein, ein umfassendes Datenmaterial zu erheben, aus dem ein Stärken-Schwächen-Profil der Unternehmung abgeleitet werden kann.

Bei der im Rahmen der Bewertung erstellten Unternehmungsanalyse wird auf zwei Schwerpunkte eingegangen:

- Derzeitige Situation der Unternehmung
- Analyse der Jahresabschlüsse

4. 1. 1 Derzeitige Situation der Unternehmung

Der Inhalt über die derzeitige Situation der Unternehmung ist nicht zukunftsorientiert und umfaßt folgende Punkte:

a) Unternehmungsstruktur

Hierbei werden die rechtlichen Verhält-

nisse (Art der Unternehmung, Besitzverhältnisse etc.) sowie die Organisation (z. B. Organigramm) der Unternehmung analysiert und dargestellt.

b) Aufgabenstellung

Im Bereich der Aufgabenstellung wird offengelegt, welche Funktion (Welche Funktionsträger gibt es? Welche Rolle wird übernommen? Wie sieht der volkswirtschaftliche Nutzen aus?) die Unternehmung darstellt. Ferner wird der Zweck der Unternehmung (geschichtliche Entwicklung, Wem dient die Unternehmung?) analysiert.

c) Leistungsangebot

Das Leistungsangebot gibt Aufschluß über die Vielfältigkeit der Unternehmung und beinhaltet sämtliche Serviceleistungen (eigene und Fremdservice z. B. durch Vermietung).

4. 1. 2 Analyse der Jahresabschlüsse

Jahresabschlußanalysen zum Zwecke der Schaffung von Grundlagen für eine Unternehmungsbewertung beziehen sich zumeist auf die Jahresabschlüsse der letzten drei bis fünf Jahre vor dem Bewertungsstichtag. Da die Analyse zunächst ein möglichst umfassendes Bild der Unternehmungsentwicklung geben soll, hat sie grundsätzlich folgende Analysen zu umfassen:

- Erfolgswirtschaftliche Analyse
- Finanzwirtschaftliche Analyse

Aussagen über die Qualität der wirtschaftlichen Entwicklungen der Unternehmung im Beobachtungszeitraum können dann auf Basis eines Vergleichs der ermittelten Kennzahlen im Zeitablauf sowie gegebenenfalls auch mit Kennzahlen von Vergleichsunternehmungen oder bekannten Branchendurchschnittswerten getroffen werden.

4. 1. 3 Stärken-Schwächen-Profil

Das Stärken-Schwächen-Profil erfolgt aus der Analyse und Bewertung der Unternehmung aus einer langfristigen Perspektive heraus. Dabei relativiert man sich zu den wichtigsten Konkurrenten oder zu betriebswirtschaftlichen Standards.

4. 2 Umfeldanalyse

Für die Beschaffung zukunftsbezogener Daten (Entwicklungen, Trends, Prognosen) ist es also unbedingt notwendig, eine umfassende Umfeldanalyse durchzuführen. Hierbei hat sich das inzwischen weit verbreitete Internet als wichtigstes Werkzeug zur Datenbeschaffung erwiesen. Von Publikationen über Datenbanken bis hin zu den richtigen Telefonnummern ist mit geeigneten „Suchmaschinen“ alles zu bekommen. Eine aufwendige Recherche in Bibliotheken und Zeitungen ist somit heute weitestgehend durch Desk-research ersetzbar.

Abbildung 5 beschreibt zusammenfassend den Inhalt der Umfeldanalyse im Rahmen der Unternehmungsbewertung der DIGEBO HOTEL & FUN GmbH.

4. 2. 1 Chancen - Gefahren Profil

Chancen

- Wachsender Automobilcluster in der Grazer Umgebung und damit verbunden ein wachsender volkswirtschaftlicher Nutzen. Es ist zu erwarten, daß er im Interesse der steirischen Wirtschaft und Industrie weiter steigen wird.
- Durch die Erweiterung der Grazer Messe ist mit weiteren Zuwächsen bei den Geschäftsnightigungen zu rechnen.
- Dienstleistungen im Hotelbetrieb gewinnen zunehmend an Bedeutung.
- Weitere ...

Gefahren

- Die Akzeptanz der Lärmbelästigung durch den Freizeitpark, könnte durch die Erschließung neuer Wohneinheiten in unmittelbarer Nähe der Unternehmung abnehmen.
- In Westeuropa kann es durch den Neubau von insgesamt fünf Hotel- und Freizeitparkbetrieben zu einer ernsthaften Konkurrenz kommen.
- Weitere Erhöhung der Umweltschutzaufgaben.
- Weitere...

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> • geringe Personalintensität • hoher Pro-Kopf Umsatz • hohe Umsatzrentabilität • hoher ROI • weitere ... 	<ul style="list-style-type: none"> • geringer Kapitalumschlag • veraltete Organisation (Organigramm) • geringes Marketingbudget • weitere ...

UMFELDDANALYSE DIGEBO HOTEL & FUN GMBH	
1	Ökologische Entwicklung
1.1	Lärmschutzverordnungen.....
1.2	Allgemeiner Umweltschutz
2	Sicherheitstechnische Entwicklung
2.1	Sicherheitsstandards für Hotels
2.2	Technischer Überprüfungsverein über zukünftige Anforderungen
3	Wirtschaftliche Entwicklung
3.1	Westeuropa
3.2	Österreich
3.3	Steiermark/Graz
4	Marktwirtschaftliche Entwicklungen
4.1	Tourismus.....
4.2	Geschäftsreisen
4.3	Freizeitverhalten.....
5	Wachstumsprognosen für die Branche.....
5.1	Ergebnisse der Delphi-Studie „Städtereisen 2010“
5.1.1	Grenzüberschreitende Tourismusankünfte weltweit
5.1.2	Städtereisen der Deutschen, Österreicher und Schweizer
5.1.3	Grenzen des Wachstums für Städtereisen.....
5.2	Ergebnisse des Market Forecast 1996 – 2016
5.3	Ergebnisse des Market Outlook 1997 – 2016
5.4	Ergebnisse des Instituts für Wirtschaftsforschung
5.5	Weitere Ergebnisse
5.6	Ergebnisse der Untersuchungen in tabellarischer Form.....
6	Österreichische Position in der Hotelbranche.....
7	Einzugsgebiet der Österreichischen Freizeitparks
8	Die Konkurrenz
8.1	Anderer Freizeitangebote
8.2	Anderer Freizeitparks
8.3	Anderer Hotels.....
8.4	Infrastrukturelle Planungen
9	Volkswirtschaftliche Entwicklungen
10	Soziale Entwicklungen

Abb. 5: Inhalte der Umfeldanalyse der DIGEBO HOTEL & FUN GmbH

4.3 Gewichtete Geschäftsentwicklung

In den folgenden Schritten zur Unternehmensbewertung wird eine Sensitivitätsanalyse erstellt, gefolgt von einer Gewichtung möglicher Geschäftsentwicklungen.

Durch diese Vorgangsweise werden die allgemeinen Unsicherheiten (Risiken) der zukünftigen Unternehmensentwicklung berücksichtigt und ein gewichteter Unternehmenswert ermittelt.

4.3.1 Sensitivitätsanalyse

Aus den Ergebnissen der Umfeldanalyse und im speziellen aus den Wachstumsprognosen der Branche lassen sich drei mögliche zukünftige Geschäftsentwicklungen der DIGEBO HOTEL & FUN GmbH ableiten:

a) optimistische (opt.) Geschäftsentwicklung
(ergibt sich aus dem jeweils höchsten Wert der Prognosen)

b) durchschnittliche (Ø) Geschäftsentwicklung
(ergibt sich aus dem Mittelwert der Prognosen)
c) pessimistische (pess.) Geschäftsentwicklung
(ergibt sich aus dem geringsten Wert der Prognosen).

Diese Geschäftsentwicklungen werden hauptsächlich durch die Umsätze aus dem Hotel- bzw. Freizeitpark-Bereich beeinflusst.

4. 3. 2 Gewichtung

Basierend auf der Sensitivitätsanalyse ergeben sich drei unterschiedliche Unternehmungswerte. Um aus diesen drei Werten einen aussagekräftigen Unternehmungswert zu bestimmen, erfolgt anschließend eine Gewichtung der unterschiedlichen Geschäftsentwicklungen. Diese Gewichtung der möglichen Geschäftsentwicklungen erfolgt einerseits aufgrund der Ergebnisse des SWOT-Profiles nach einer subjektiven Einschätzung, andererseits durch das spezifische Wissen der Autoren über die DIGEBO HOTEL & FUN GmbH.

Teilpläne. Aufgrund dieser Interdependenzen gilt die Finanzplanung nur im Gesamtplanungsprozeß integriert als durchführbar (integrierte Erfolgs- und Finanzplanung). Ihre Aufgaben beziehen sich auf:

- Ermittlung des zukünftigen Finanzbedarfs
- Bestimmung von Art, Höhe und Zeitpunkt vorzunehmender Finanzierungsmaßnahmen.

Der Planung wird folgender Zeitrahmen zugrundegelegt:

Die Pacht der Grundstücke von derzeit 77.000,- EURO p. a. wird zukünftig nicht verändert.

2. Szenario B (Pachterhöhung)

Die Pacht der Grundstücke steigt ab 1. Jänner 2000 auf 115.000,- EURO p. a.

3. Szenario C (Liegenschaftserwerb)

Die Grundstücke (200 ha) gehen ab 1. Jänner 2000 in das Anlagevermögen ein. Anschaffungswert 3,80 EURO pro m2.

	Allgemeine Entwicklung 67%		Spezifische Situation der Unternehmung 33%	Gewicht
	Hotelgäste	Besucher Freizeitpark	SWOT-Profil	
Opt. Geschäftsentwicklung	35%	50%	60%	48%
Ø Geschäftsentwicklung	30%	35%	25%	30%
Pess. Geschäftsentwicklung	35%	15%	15%	22%

Abb. 6: Sensitivitätsanalyse und Verdichtung

Beispiel für die Berechnung der Gewichtung für eine optimistische Geschäftsentwicklung:

$$p_{opt} = [(35 + 50) / 2] \times 0,67 + 60 \times 0,33 = 48 \%$$

Nach dem gleichen Schema werden die anderen Gewichtungen der möglichen Geschäftsentwicklungen berechnet.

Schlußendlich stellt sich das Ergebnis wie folgt dar:

p_{opt}	= 48 % ...	Gewichtung für optimistische Geschäftsentwicklung
p_{\emptyset}	= 30 % ...	Gewichtung für durchschnittliche Geschäftsentwicklung
p_{pess}	= 22 % ...	Gewichtung für pessimistische Geschäftsentwicklung

1. Phase 1998 - 2002: detaillierte Planung
2. Phase 2003 - 2007: Trenderwartungen
3. Phase 2008 - 2012: Annahme einer linearen Entwicklung

4. 4. 1 Szenarien

Die Aufgaben der Finanzplanung implizieren die Kenntnis über mögliche Änderungen der finanziellen Rahmenbedingungen.

Die unterschiedlichen finanziellen Auswirkungen implizieren getrennte Erfolgs- und Finanzplanungen der drei Szenarien.

4. 4. 2 Vorgangsweise

Zur Ermittlung der integrierten Erfolgs- und Finanzplanung wird folgende Vorgangsweise gewählt:

1. Bestimmung des geeigneten Softwaretools
2. Aufstellung einer Grundstruktur (in Form einer Excel-Arbeitsmappe)
3. Ableitung der drei möglichen Geschäftsentwicklungen für die jeweiligen Szenarien

4. 4 Integrierte Erfolgs- und Finanzplanung

Die integrierte Finanz- und Erfolgsplanung gehört zum Teilgebiet der Unternehmungsplanung und ist der Prozeß der zielgerichteten, d. h. an definierten Liquiditäts-, Rentabilitäts- und Risikozielen ausgerichteten Gestaltung zukünftiger Finanzentscheidungen. Einerseits basiert die Finanzplanung auf vorgelagerten betrieblichen Teilplänen, andererseits beeinflusst die Finanzierung die übrigen betrieblichen

Bei der DIGEBO HOTEL & FUN GmbH sind es speziell die Rahmenbedingungen der Pachtverhältnisse für betriebsnotwendige Liegenschaften, die sich zur Zeit im Eigentum des Bundes befinden, sich aber zukünftig ändern könnten. Um die unterschiedlichen finanziellen Auswirkungen auf den Unternehmungswert zu berücksichtigen, ist es notwendig, drei Szenarien zu betrachten:

1. Szenario A (Unveränderte Rahmenbedingungen)

4. 5 Gewichteter Unternehmungswert

Als Verfahren zur Unternehmungswertermittlung wird die im deutschen Sprachraum dominierende Ertragswertmethode angewandt. Der Unternehmungswert (UW) wird definiert als Summe dreier Komponenten, dem Barwert der betrieblichen Cash-flows während der Prognoseperiode, dem Residualwert⁷ (Continuing Value) als Barwert aller Cash-flows nach Ende des Planungszeitraums und dem Marktwert des nicht betriebsnotwendigen Vermögens.

$$UW_{(opt, \emptyset, pess)} = \sum_{t=1}^{15} \frac{CF_t}{(1+i)^t} + \frac{CV_{2013} \cdot AZF_{2012}}{i-w} + NBV \cdot AZF_t$$

tigt werden. Der Vorteil des gewählten Ansatzes liegt in der fundierten Berücksichtigung von qualitativen Einflußgrößen und spiegelt nach Meinung der

- i ... Kalkulationszinssatz
- w ... Wachstumsrate
- AZF ... Abzinsungsfaktor
- NBV ... Marktwert des nicht betriebsnotwendigen Vermögens
- CV ... Continuing Value (= Residualwert)
- CF ... Cash-Flow (Dividende) bei unterschiedlichen Geschäftsentwicklungen

Die zukünftigen Cash-flows der Unternehmung werden auf den heutigen Bewertungsstichtag diskontiert. Das auf diese Weise errechnete Ergebnis – unter Berücksichtigung des nicht betriebsnotwendigen Vermögens – ist der Wert der Unternehmung.

erwirtschaftete Cash-Flow wird als Dividende ausgeschüttet.

Der Diskontierungszinssatz als Kapitalisierungszinssatz drückt die Rendite einer Alternativveranlagung aus, die der Eigentümer mit einer langfristigen Ver-

Autoren eine objektivere Berücksichtigung von Unsicherheiten wider, als ein pauschaler Risikozuschlag auf den Diskontierungszinssatz.

Nach dem Fachgutachten KFS/BW1 kann als Kapitalisierungszinssatz die

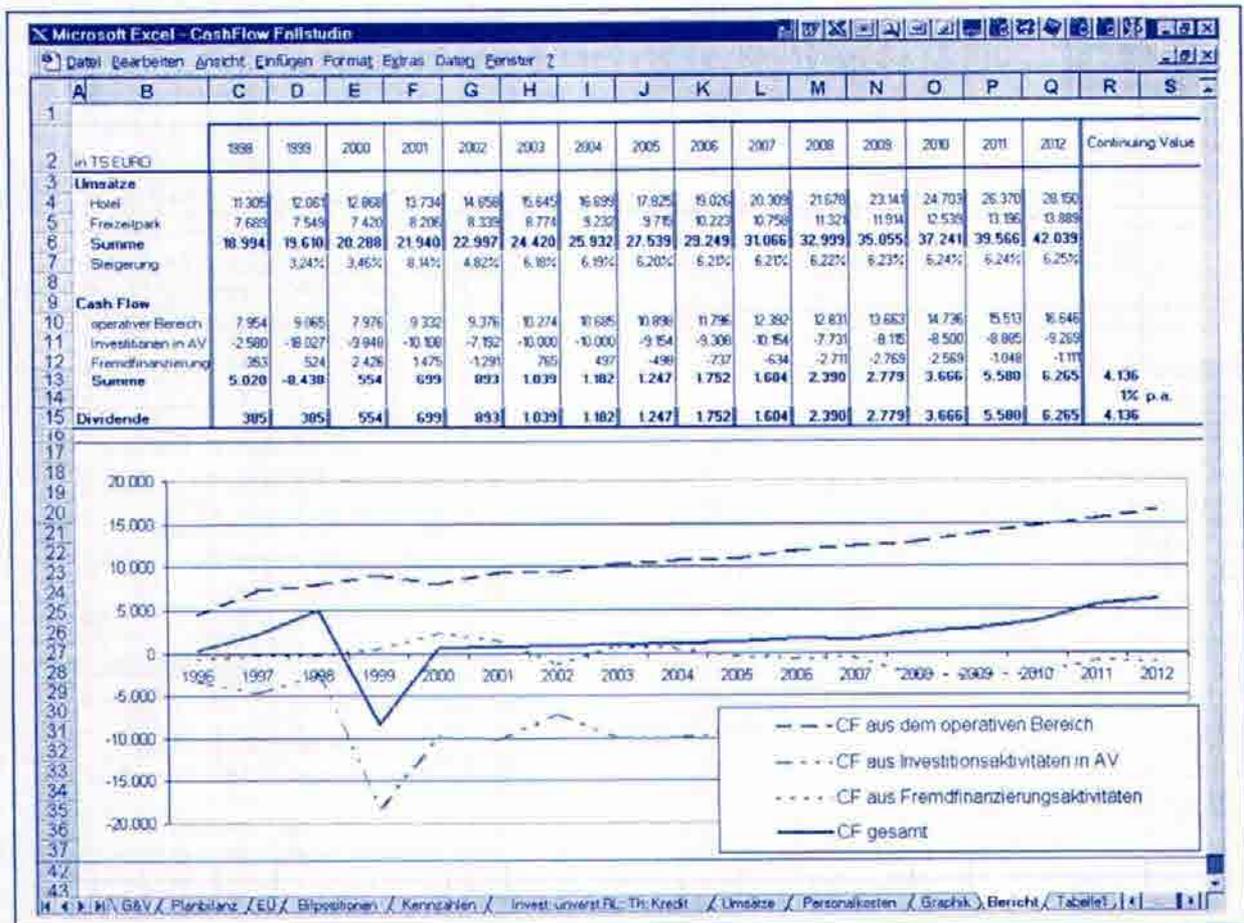


Abb. 7: Beispiel für Cash-flows bei optimistischer Geschäftsentwicklung

Der in Anlehnung an SFAS 95 ermittelte Cash-Flow ist Ausgangspunkt für die im darauffolgenden Jahr auszuschüttenden Dividenden. Sofern zukünftige Investitionsaktivitäten nicht gefährdet werden, wird von einer Vollausschüttungsfiktion ausgegangen, d. h. der

anlagung erzielen würde. Die allgemeinen Unsicherheiten der zukünftigen Unternehmungserfolge können entweder durch einen Risikozuschlag zum Diskontierungszinssatz, oder – wie in der Fallstudie angewendet – mit gewichteten Geschäftsentwicklungen berücksich-

Sekundärmarktrendite für Bundesanleihen herangezogen werden. Aufgrund einer derzeitigen flachen Zins- bzw. Renditestruktur und damit nur geringen Unterschieden in der Rendite kurzfristiger und langfristiger Veranlagungen wird vereinfachend von einem im Zeitablauf kon-

stanten Basiszinssatz ausgegangen (stichtagsbezogene Betrachtung).⁸ Für die Unternehmensbewertung wird somit ein quasi-risikoloser Basiszinssatz zum Bewertungsstichtag festgelegt. Die Höhe der Sekundärmarktrendite für Bundesanleihen zum 31. 01. 1998 betrug 4,67 % p.a.

Verknüpft man die drei unterschiedlichen Unternehmungswerte mit den zugehörigen Gewichtungen, läßt sich der gewichtete Unternehmungswert (UW) für das jeweilige Szenario folgendermaßen ableiten:

$$UW_{(\text{Szenario A, B, C})} = p_{\text{opt}} \cdot UW_{\text{opt}} + p_{\text{Ø}} \cdot UW_{\text{Ø}} + p_{\text{pess}} \cdot UW_{\text{pess}}$$

- UW_{opt} ... Unternehmungswert bei optimistischer Geschäftsentwicklung
- $UW_{\text{Ø}}$... Unternehmungswert bei durchschnittlicher Geschäftsentwicklung
- UW_{pess} ... Unternehmungswert bei pessimistischer Geschäftsentwicklung

welche Vermögensteile in dem betrachteten Planungszeitraum betriebsnotwendig sind, andererseits muß der Marktwert am Ende des Planungszeitraumes ermittelt werden. Hierzu kann die Notwendigkeit eines gesonderten Gutachtens bestehen.

- 3 Vgl. MANDL, G.; RABEL, K.: Unternehmensbewertung, Wien 1997, S. 36
- 4 Vgl. Empfehlungen zur Vorgangsweise von Wirtschaftsprüfern bei der

EICHMANN, K.: Marketingorientierte Unternehmensbewertung, Stuttgart u. a. 1990

Fachgutachten KFS/BW1 des Fachsenats für Betriebswirtschaft und Organisation des Instituts für Betriebswirtschaft, Steuerrecht und Organisation der Kammer der Wirtschaftstreuhänder, Punkt 10.3.1. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
24	29	37	G	F	S

Der so errechnete Unternehmungswert stellt einen gewichteten, realitätsnahen Wert dar, weil die mit unterschiedlichen Wahrscheinlichkeiten eintretenden Geschäftsentwicklungen vollständig berücksichtigt werden.

5. ZUSAMMENFASSUNG DER ERGEBNISSE

Unternehmungswert Szenario A (Unveränderte Rahmenbedingungen)
 $UW_A = 80.707.000,- \text{ EURO}$

Unternehmungswert Szenario B (Pachterhöhung)
 $UW_B = 71.310.000,- \text{ EURO}$

Unternehmungswert Szenario C (Liegenschaftserwerb)
 $UW_C = 63.000.000,- \text{ EURO}$

Substanzwert
 $UW_{\text{Substanz}} = 39.620.000,- \text{ EURO}$

Fußnoten und Literaturhinweise

- 1 MANDL, G.; RABEL, K.: Unternehmensbewertung, Wien 1997, S. 30
- 2 Anmerkung: Diese Ermittlung kann u. U. große Schwierigkeiten beinhalten. Einerseits muß bekannt sein,

Bewertung ganzer Unternehmungen (U.E.C./KFF; TRC 1/1980)

- 5 Vgl. Grundsätze zur Durchführung von Unternehmensbewertungen, Stellungnahme HFA 2/1983, IDW, Düsseldorf
- 6 MANDL, G.; RABEL, K.: Unternehmensbewertung, Wien 1997, S. 313
- 7 Nach herrschender Meinung setzt die Prognose eines Veräußerungserlöses Annahmen über die Höhe eines Cashflows auch nach dem Planungszeitraum voraus, da aufgrund der spezifischen Rahmenbedingungen von einer Fortführung des Betriebs über den Planungszeitraum 2012 auszugehen ist. dies wird durch den Ansatz einer ewigen Rente in Form des Continuing Value berücksichtigt.
- 8 Vgl. MANDL, G.; RABEL, K.: Unternehmensbewertung, Wien 1997, S. 138

GABLER: Das Wirtschaftslexikon, Wiesbaden 1997

TICHY G. E.: Unternehmensbewertung in Theorie und Praxis, Wien 1994

MANDL, G.; RABEL, K.: Unternehmensbewertung, Wien 1997

Fachseminare der Controller Akademie im ersten Halbjahr 1999:

Controlling & the Controller
 12. bis 16. April 99 in Feldafing

Controller's Advanced Program (CAP): Person & Kommunikation
 19. bis 23. April 99 in Feldafing

Vertriebs-Controlling
 26. bis 28. April 99 in St. Goar

Training-Klausur: Unternehmensplanung 'strategisch-pastoral'
 26. bis 28. April 99 in Ettersschlag

CAP: Das erfolgreiche Team
 3. bis 7. Mai 99 in Bernried

Finanz-Controlling
 10. bis 12. Mai 99 in Feldafing

Projekt-Controlling
 10. bis 12. Mai 99 in Feldafing

F+E-Controlling
 31. Mai bis 2. Juni 99 in Feldafing

CAP: Projekte erfolgreich durchsetzen
 21. bis 25. Juni 99 in Bernried

Logistik-Controlling
 21. bis 23. Juni 99 in St. Goar

Postfach 1168 • D-82116 Gauting
 Tel. +49 - 89 - 89 31 34 0
 akademie@controllerakademie.de

BALANCED SCORECARD

Ein Wegweiser zur strategiekonformen Ableitung von Zielvereinbarungen – über finanzwirtschaftliche Ziele hinaus

von Dr. Friedrich A. Fratschner, Frankfurt/Main

Einleitung

Das Arbeiten mit Zielvereinbarungen setzt sich immer mehr durch. Dies insbesondere vor dem Hintergrund, daß Umfeldveränderungen immer rasanter greifen und Vorgabesysteme nicht mehr schnell genug reagieren können. Insbesondere wird nicht die Chance genutzt, das Know-how und die Erfahrungen des Mitarbeiters in die Zielbestimmung und Zielfixierung mit einfließen zu lassen. Die Beurteilung von Leistungsfähigkeit (Kompetenz) und Leistungsbereitschaft (Motivation) des Mitarbeiters stößt aber insbesondere dort an Grenzen, wo Zielvereinbarungen den strategischen Kontext verfehlen oder wo typische Kennzahlen des Controlling fehlen und unternehmensbereichsspezifische, qualitative Beurteilungsgrößen erarbeitet werden müssen.

Das zum Teil fehlende Verständnis für die Verknüpfung von Unternehmensstrategie und individueller Zielvereinbarung führt dazu, daß Vereinbarungen revidiert, überarbeitet oder ausgesetzt werden. Und dies führt mittelfristig zu einem Scheitern dieses Führungsinstrumentes.

Die nachfolgenden Ausführungen stellen dar, wie man diesem Problem – aufbauend auf den Ausführungen von Robert S. Kaplan und David P. Norton – mit Hilfe der „Balanced Scorecard“ begegnen kann – und dies vor allem vor dem Hintergrund der Verknüpfung quantitativer Meß- und qualitativer Beurteilungsgrößen.

1. AUSGANGSSITUATION

Der Erfolg eines Zielvereinbarungssystems hängt von der konsequenten

operativen Umsetzung der Unternehmensstrategie in allen Teilbereichen des Unternehmens ab und schließt damit die grundlegende Diskrepanz zwischen der Entwicklung der Strategie und deren operativer Umsetzung. Hierbei können jedoch verschiedene Problemereiche auftreten, die wie nachfolgend dargestellt strukturiert werden können:

1. 1 Vision und Strategie sind nicht umsetzbar

In vielen Unternehmen werden strategische Grundsätze formuliert, ohne zu einem tatsächlichen Konsens über den tatsächlichen Inhalt von Vision und Strategie zu kommen. Aufgrund dieser Unklarheit über die operative Umsetzung der Strategie werden Zielvereinbarungen unterschiedlich geankert, da die jeweils individuelle Vorstellung über Qualitäts- und Prozeßnotwendigkeiten im Vordergrund steht.

Fragt man Mitarbeiter nach dem Einfluß einer Strategie auf ihren Arbeitsplatz, so nimmt das Wissen über die Wechselwirkungen von einer Unternehmensebene zur nächstniedrigeren Unternehmensebene ab.

1. 2 Keine Verknüpfung der Strategie mit den Zielen der Abteilungen, der Teams und der Mitarbeiter

Viele Zielvereinbarungen sind darauf ausgerichtet, die kurzfristigen, taktischen Ziele der Abteilung zu erreichen. Diese



Dr. Friedrich A. Fratschner,
STRATA Unternehmensberatung GmbH, Lindenstraße 5, 60325 Frankfurt;
Tel. 069 - 720011

Tendenz wird noch dadurch verstärkt, daß die meisten Führungskräfte bestrebt sind, auf quantitative Meßgrößen zurückzugreifen und die qualitative Beurteilung von Mitarbeitern scheuen. Diese Reduzierung auf die Einhaltung von Budgets, die durch traditionelle Steuerungssysteme abgedeckt werden, verhindert jedoch den Blick auf langfristig ausgerichtete strategische Ziele.

1. 3 Keine Verknüpfung der Strategie mit der Ressourcenallokation

Viele Organisationen führen die langfristige strategische Planung und die kurzfristige jährliche Budgetierung in zwei parallelen Schritten. Dies führt dazu, daß im Rahmen der Zielvereinbarungsgespräche zum Teil festgestellt wird, daß für angestrebte Projekte keine oder zu geringe Budgets zur Verfügung stehen. Auch werden diese Budgets über die Frage der Einhaltung oder Nichteinhaltung gesteuert, nicht aber über die Frage des strategischen Beitrags der verausgabten Budgets.

1. 4 Taktisches anstelle von strategischem Feedback

Die meisten Managementsysteme bieten heute ein Feedback über kurzfristige, operative Erfolgsparameter, wobei eine Fixierung auf die Daten des Rechnungswesens besteht. Dagegen wird immer noch zu wenig Zeit auf die Frage verwendet, Indikatoren für die qualitative Umsetzung und den Erfolg der Strategie auszuwerten.

Die Beurteilung von Zielvereinbarungen läßt sich aber zunehmend nicht mehr auf die Einhaltung von Budgets reduzieren. Vielmehr müssen die Kriterien beurteilt werden, die die Umsetzung der Strategie hinsichtlich der Aspekte **shareholder-value** und **customer-value** gefördert und/oder behindert haben.

Die vorstehenden Ausführungen haben gezeigt, daß es einen wesentlichen Problempunkt für die erfolgreiche Umsetzung von Strategien im Zielvereinbarungsprozeß gibt: **Die Reduzierung auf finanzielle Kennzahlen.** Denn die Nutzer des Berichtswesens blicken in die Zukunft, während das Berichtswesen von heute vornehmlich in die Vergangenheit schaut.

Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, für das Controlling neben finanziellen auch **nicht-finanzielle Kennzahlen** und Kenngrößen in den Vordergrund zu stellen und genau dort setzt das Instrumentarium „Balanced Scorecard“ an.

2. DIE „BALANCED SCORECARD“

Unternehmen geben sich Strategien, die Kundenbeziehungen, Kernkompetenzen und Organisationspotentiale betreffen. Die „Balanced Scorecard“ betrachtet Finanzkennzahlen zwar als kritische Zusammenfassung von Management- und Geschäftsleitung, integriert jedoch daneben auch Meß- und Beurteilungsgrößen in bezug auf Kunden, Lieferanten sowie Prozesse in das System.

2.1 Die Elemente der „Balanced Scorecard“

Strategische Grundsätze sollen stets inspirativen Charakter haben. Sie sollen auf das Unternehmen und seine Mitarbeiter motivierend wirken. Viele Führungskräfte und Mitarbeiter haben aber eher persönliche Visionen, die nur zum Teil zur gemeinsamen, anspornenden Vision eines ganzen Unternehmens werden.

Vor diesem Hintergrund benötigt man eine Kraft, die die verschiedenen Visionen einzelner in eine gemeinsame Vision übersetzt. Dies gelingt durch die „Balanced Scorecard“. Denn sie übersetzt die Mission und die Strategie in Ziele und Kennzahlen/Beurteilungsgrößen.

Die Scorecard schafft einen Rahmen, eine Sprache, um die Strategie zu vermitteln. Dabei nutzt sie vier verschiedene Perspektiven:

- die finanzwirtschaftliche Perspektive,
- die Kundenperspektive,
- die interne Prozeßperspektive sowie
- die Lern- und Entwicklungsperspektive.

Für den Einzelfall können einzelne Perspektiven ergänzt werden. Die nachfolgenden Ausführungen werden sich aber auf die oben genannten Perspektiven beschränken.

2.1.1 Die finanzwirtschaftliche Perspektive

Finanzwirtschaftliche Ziele vertreten das langfristige Unternehmensziel. Im Mittelpunkt stehen Aspekte zu den Themen Rentabilität, Finanzkraft, Vermögensstrategie oder Ergebnisverbesserung. Jede für eine Scorecard ausgewählte Kennzahl sollte Teil der Ursache-Wirkungskette sein, die ihr Ende in einem finanzwirtschaftlichen Ziel findet, das ein strategisches Thema der Geschäftseinheit darstellen sollte. Dadurch ist die Scorecard mehr als eine Sammlung von isolierten, zusammenhanglosen oder gar gegensätzlichen Zielen. Vielmehr stellt sie die Ertrags-, Kostensenkungs-, Produktivitätsverbesserungs-

und Investitionsziele im Rahmen eines **integrierten shareholder-value-Konzeptes** in den strategischen Kontext.

2.1.2 Die Kundenperspektive

In der Kundenperspektive geht es darum, die Kunden- und Marktsegmente zu identifizieren, in denen das Unternehmen konkurrenzfähig sein soll.

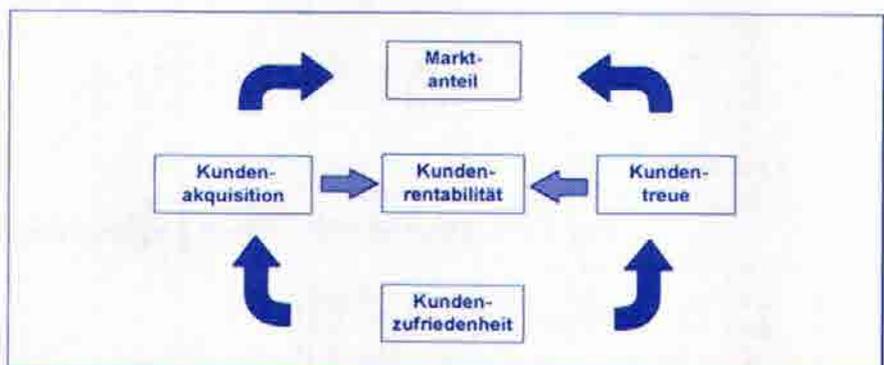
Die Gruppe der Kernkennzahlen für die Kundenperspektive ist für alle Organisationseinheiten gleich. Sie enthält zum Beispiel Kennzahlen und Beurteilungsgrößen für die unten aufgeführten Bereiche.

Daneben gibt es Wertangebote an Kunden (**Customer-Value**), die nicht durch Kennzahlen zu fassen sind.

Hierbei handelt es sich zum Beispiel um

- die **Produkt- und/oder Serviceeigenschaften**
- die **Kundenbeziehungen** sowie
- das **Image bzw. die Reputation des Unternehmens.**

Durch eine Auswahl spezifischer Ziele aus diesen drei Klassen kann das Management den Fokus des Unternehmens auf ein genaueres Leistungsangebot für die Zielkundensegmente richten.



Elemente der Kundenperspektive:

Marktanteil	Drückt den Umfang eines Geschäftes in einem gegebenen Markt aus (als Anzahl der Kunden, ausgegebene Beträge oder verkaufte Einheiten).
Kunden-Akquisition	Mißt das Ausmaß, zu dem eine Geschäftseinheit neue Kunden anlockt oder gewinnt (in absoluten oder relativen Zahlen).
Kunden-treue	Mißt das Ausmaß, zu dem eine Geschäftseinheit dauerhafte Beziehungen zu seinen Kunden erhält oder gewinnt.
Kunden-zufriedenheit	Untersucht den Zufriedenheitsgrad seiner Kunden anhand spezifischer Leistungskriterien innerhalb der Wertvorgaben.
Kunden-rentabilität	Mißt den Nettogewinn eines Kunden oder eines Segments unter Berücksichtigung der für diesen Kunden entstandenen einmaligen Ausgaben.

2. 1. 3 Die interne Prozeßperspektive

Für die Perspektive der internen Geschäftsprozesse identifiziert das Management die Kernprozesse, die für die Erreichung der Kunden- und Anteilseignerziele am kritischsten sind. Hierbei steht nicht nur die Verbesserung bestehender Betriebsprozesse im Vordergrund. Vielmehr geht es um die Frage, wie die Prozesse vor dem Hintergrund der Kundenwünsche zu gestalten sind. Hierbei unterscheidet man

- den Innovationsprozeß,
- den Betriebsprozeß sowie
- den Kundendienstprozeß.

Es stehen folgende Fragen im Mittelpunkt (siehe die hier folgende Abbildung):

2. 1. 4 Die Lern- und Entwicklungsperspektive

Die vierte und letzte Perspektive der Balanced Scorecard entwickelt Ziele und Kennzahlen zur Förderung einer **lernenden und wachsenden Organisation**. Die Ziele der finanzwirtschaftlichen sowie der internen Prozeß- und Kundenperspektive identifizieren, wo die Organisation besondere Leistungen erbringen muß, um einen Durchbruch hinsichtlich des **Market-value** zu erreichen. Die Lern- und Entwicklungsperspektive schafft die zur Erreichung der hohen Ziele notwendige Infrastruktur.

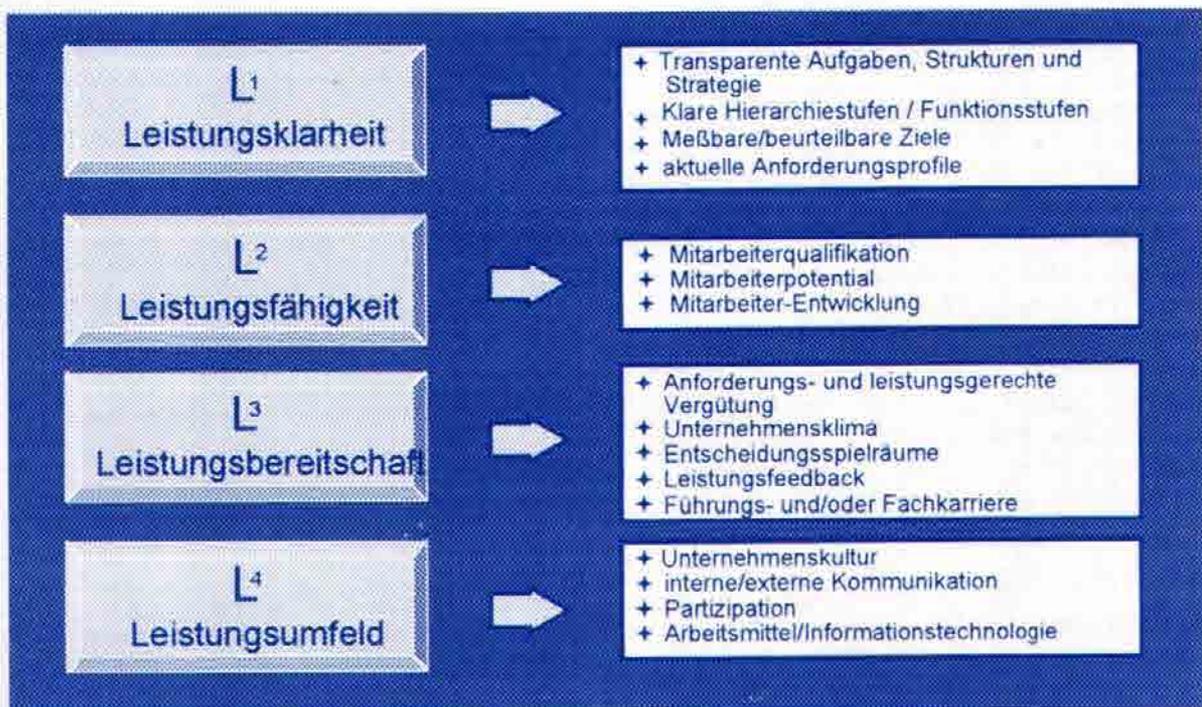
Im Mittelpunkt steht

- ◆ die Schaffung von Leistungsklarheit
- ◆ Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter
- ◆ die Motivation der Mitarbeiter sowie
- ◆ die Optimierung bestehender bzw. die Schaffung neuer Informationssysteme.

STRATA hat diese Aspekte schon vor Jahren zur Basis der täglichen Beratungspraxis gemacht und im Rahmen des 4L-Konzeptes zusammengefaßt (siehe Abbildung ganz unten).



Das strata 4L-Konzept zur Leistungspartnerschaft



2. 2 Vorteile der „Balanced Scorecard“ für die strategiekonforme Ausrichtung individueller Ziele

Die Balanced Scorecard ermöglicht es den Beteiligten, die individuelle und unternehmensweite Zielausrichtung so aufeinander abzustimmen, daß Zielkonflikte vermieden werden. Dies ist durch den nachfolgend dargestellten Prozeß bedingt, der zu einer permanenten Abstimmung von strategischen und individuellen Zielen führt.

Umsetzung und notwendige Verhaltensänderung.

Denn viele Organisationen haben Schwierigkeiten damit, untergeordnete Strategien – insbesondere nicht-finanzielle – in lokale, operative Maßnahmen umzuwandeln. Solange man sich in der Vergangenheit auf top-down-finanzielle Steuerung verließ, konnte eine Aufsplitterung von Erfolgsdaten vorgenommen werden. Führung läßt sich jedoch nicht durch Messen ersetzen, denn Führen heißt beurteilen.

Weitere Informationen zum Thema Balanced Scorecard finden sie in Balanced scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen / Robert S. Kaplan/David P. Norton (Hrsg.). Aus dem Amerikanischen. Von P. Horváth, Stuttgart 1997

Harvard Business Manager (Deutsche Ausgabe):

„In Search of Excellence – der Maßstab muß neu definiert werden“, 14, 1992, 4, S. 37 - 49.
 „Wie drei Großunternehmen methodisch ihre Leistung simulieren“, 16, 1994, 2, S. 96 - 104.

1. Top-down Verbreitung im Management

- Schaffung eines BSC-Kontextes als Kommunikationsmittel für gemeinsame Ziele
- Verständnis und Akzeptanz für die BSC entwickeln
- Manager beauftragen, die Kennzahlen in ihren Verantwortungsbereich einzuführen
- Manager beauftragen, die Leistungen genau zu beobachten, um die Informationsversorgung für die Zielerreichung zu gewährleisten
- Manager beauftragen, einen Umsetzungsplan für die Staffelung der BSC nach unten zu entwickeln und auszuführen.

2. Verbreitung unter den Mitarbeitern

- Kontext, Unternehmensstrategien und Initiativen kommunizieren
- Einführung einer BSC - Was ist das, wie wird sie verwendet, wie umgesetzt, was wurde erreicht, was sind die nächsten Schritte?

3. Gewinnplan/Zielsetzung

- Umsetzung eines top-down-Prozesses für die Definition finanzieller Ziele
- Umsetzung eines bottom-up-Prozesses zur Entwicklung von Zielen für nichtmonetäre Kennzahlen

4. Anpassung persönlicher Ziele

- Jeder Mitarbeiter bildet ein strategiekonformes Ziel durch Identifizierung einer von ihm ausgeübten Tätigkeit (und/oder einer Kennzahl), die eine Größe auf der Balanced Scorecard beeinflusst
- Persönliche, durch einen Verhandlungsprozeß mit dem Management formulierte Ziele

Kennzahlen-Ansatz
Kennzahlen entstehen im Zuge der Umsetzung

1. Anteil an Top-Managern, die von der BSC betroffen sind
2. Anteil an Mitarbeitern, die von der BSC betroffen sind
3. Anteil an Top-Managern mit persönlichen Zielen, die an die BSC angepaßt sind
4. Anteil an Mitarbeitern mit persönlichen Zielen, die an die BSC angepaßt sind und Anteil der Mitarbeiter, die persönliche Ziele erreicht haben

2. 2. 1 Schritt 1: Der strategische Unternehmensplan

Der strategische Unternehmensplan umfaßt die vier vorstehend dargestellten Perspektiven und bricht diese auf die strategischen Geschäftseinheiten (SGE) herunter. Ergänzt wird der strategische Unternehmensplan um die jeweiligen Leitprinzipien, die sich z. B. aus den nachfolgend dargestellten Meß- und Beurteilungskriterien ableiten.

2. 2. 2 Schritt 2: Der individuelle Zielplan

Das Bewußtsein für die strategischen Ziele des Unternehmens ist oft nicht ausreichend für eine erfolgreiche operative

Der Rahmen der verknüpften Ursache-Wirkung-Beziehung der „Balanced Scorecard“ kann aber gerade dazu verwendet werden, die Auswahl der Ziele sowie der quantitativen Meß- und qualitativen Beurteilungskriterien für untere Ebenen zu erleichtern, die mit denen auf höherer Ebene übereinstimmen. Das zentrale Konzept besteht darin, daß ein integriertes Leistungsmodell, das die Triebkräfte für die strategische Umsetzung auf verschiedenen Organisationsstufen definiert, als zentraler Organisationsrahmen für die individuelle Zielvereinbarung auf allen Ebenen verwendet wird.

13	15	23	G	F	V
----	----	----	---	---	---

Balanced Scorecard: Typische Meß- und Beurteilungsgrößen

Finanzwirtschaftliche Ziele	Kunden-Ziele	Prozeß-Ziele	Lern- und Entwicklungsziele
Ertragswachstum und -mix - Anteil neue Produkte - Anteil neue Anwendungsgebiete - Anteil neue Kunden - Anteil neue Märkte - Anteil neue Kooperationsbeziehungen - Anteil neuer Service- und Produktmix - neue Preisstrategien	Marktsegmentierung - Markt- und Kundenanteil - Kundentreue - Kundenakquisition - Kundenzufriedenheit -- Leistungstreiber Zeit -- Leistungstreiber Qualität -- Leistungstreiber Preis - Kundenrentabilität	Innovationsprozeß - zukünftige Märkte - zukünftige Entwicklungsprozesse - zukünftige Produkte - zukünftige Leistungen - Kennzahlen -- Umsätze aus neuen Produkten -- Anzahl Neueinführungen -- Innovationsrate -- Zeitbedarf Marktreife -- Lebenszyklus	Mitarbeiterzufriedenheit - Mitbestimmung bei Entscheidungen - Leistungsanerkennung - Zugriff auf notwendige Informationen - Ermunterung zu Kreativität - Ermunterung zu Initiative - Leistungsumfeld - Leistungsklarheit
Kostensenkung und Produktivitätsverbesserung - Senkung Einheitskosten - Verbesserung Kommunikation - Senkung betriebliche Aufwendungen	Wertangebote an Kunden - Produkt-/Serviceeigenschaften - Kundenbeziehung - Imagereputation	Betriebsprozeß - Fertigungskosten - Fertigungsstückkosten - Fertigungszeiten je Stück - Qualität der Prozeßsteuerung - Qualität der Produktionsplanung	Mitarbeiterproduktivität - Innovation - Verbesserung von Prozessen - Zufriedenheit von internen und externen Kunden
Vermögensverwendung/Investitionsstrategie - Cash-to-cash-Zyklus - Nutzung des Vermögens		Kundendienst-Prozeß - Den Kunden verstehen - Den Händler verstehen - Zusatznutzen generieren	Weiterbildung - Abdeckung Anforderungsbedarf
Risikomanagement - Rückstellungen - Verlustrisiken			Vorschlagswesen - Anteil umgesetzter Vorschläge
			Kundenbeteiligung - Anteil Projekte mit Kundenbeteiligung
SGE 1 SGE 2 SGE 3 SGE 4	SGE 1 SGE 2 SGE 3 SGE 4	SGE 1 SGE 2 SGE 3 SGE 4	SGE 1 SGE 2 SGE 3 SGE 4

STRAT&GO
Business Intelligence System

Business Controlling – Einfach und klar, ohne Kompromisse

Die Software mit neuen Perspektiven steigert Ihre Effizienz durch

- die Rationalisierung von Planung und Analyse
- systemunterstützte Führung mit Zielvorgaben
- das Simulieren von Massnahmen und zeigt kritische Bereiche auf den ersten Blick

Nehmen Sie mit uns Kontakt auf. Wir beraten Sie gerne.

PROCOS

PROCOS Professional Controlling Systems AG, FL-9490 Vaduz/Liechtenstein, First Franz-Josef-Strasse 73
Telefon +41 (0)75 - 237 66 33, Telefax +41 (0)75 - 237 66 34, www.prococos.com

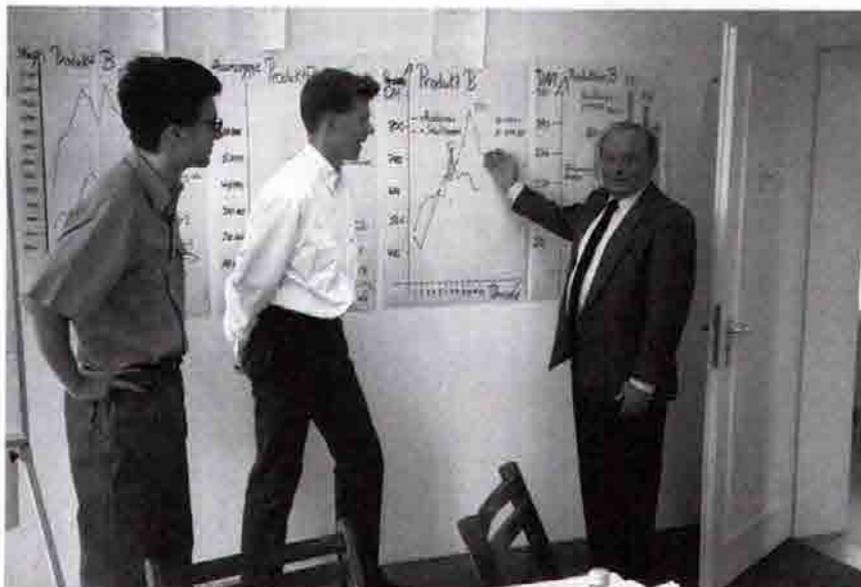
Strategische Module

- Marketing Strategie
- Customer Satisfaction
- Business Planning

Operative Module

- Management by Performance
- Analyse
- Corporate Planning
- Finanz Controlling
- Projekt Controlling





ENTGELTFINDUNG IN DIESEM JAHRHUNDERT

von Prof. Dr. Ernst Zander, Hamburg

In den meisten Ländern taucht immer wieder die Frage auf, ob mehr Freiheit oder mehr Gleichheit wünschenswert sei und wie Leistung bewertet werden soll. Der Ruf nach dem „gerechten Entgelt“ ist zeitlos. Mit diesem Problem haben sich die Menschen seit Jahrhunderten beschäftigt, und Regierungen waren immer wieder versucht, es auf dem Verordnungswege durch staatliche Festsetzung zu lösen. Aktuelle Beispiele dafür sind die Einführung der 35-Stunden-Woche in Italien und Frankreich sowie die beabsichtigte Einführung eines Mindestlohnes in England.

Geschichtliche Entwicklung

Wer die Entwicklung der Entgeltfindung in diesem Jahrhundert betrachten will, muß sehr weit zurückblicken. Ausgangspunkt für unterschiedliche Bezüge war eine Arbeitsteilung, wie sie uns z. B. von Jägern, Zaubern und Künstlern bekannt ist.

Von den Sumerern (ab 3000 v. Chr.) sind uns eine große Anzahl von Aufzeichnungen, Lohnlisten und sogar ausführliche Arbeitsbeschreibungen, wie von dem Tempelpersonal in Lagasch, erhalten geblieben. Danach betrug zum Beispiel nach bestimmten Listen die „Miete“ eines Lohn-

schiffers täglich 1 Sekel (3600 Sekel waren 1 Talent = 30,3 kg Silber). Aufseher und sehr geschickte Arbeiter standen an der Spitze, Hilfsarbeiterinnen am Ende der Lohnliste.

Um 2500 - 2000 v. Chr. gab es in Ägypten Ordnungen und Klassifizierungen der Berufe, die nicht nur Schreiber, Dorfschulzen oder hohe Beamte umfaßten, sondern sehr anschaulich die damalige Rangordnung der Berufe zeigten. Dabei standen Künstler und Kunsthandwerker in weit höherem Ansehen als andere Handwerker und wurden auch entsprechend besser bezahlt. Den nächstniedrigeren Rang nahmen die landwirtschaftlichen Berufe ein. Vogelfänger, Fischer und die meisten Dienstleistungsberufe waren sehr gering angesehen.

Das Gesetzeswerk des Hammurabi, der von 1728 - 1686 v. Chr. in Babylon regierte, enthielt sehr differenzierte Lohnsätze. Im § 274, der auf der Diorit-Säule ist (jetzt im Pariser Louvre), finden wir Angaben über Mieten und Bezüge eines Baumeisters oder Juweliers, über die Löhne der Ziegelstreicher, Leinweber, Leder- oder Rohrarbeiter. Die ärztlichen Honorare waren ebenfalls geregelt. Sie gliederten sich sogar nach den sozialen Klassen der Freien, Freigelassenen und Sklaven.

Da das alte Ägypten keine Geldwirtschaft in unserem Sinne kannte, wurden die Dienste in Naturalien entlohnt. So erhielt z. B. ein Priester im Haupttempel des Gottes Upuaut von Assiut z. Zt. Sesostris I. in 12. Dynastie (ca. 1950 v. Chr.) jährlich 36000 einfache Brote, 900 Weißbrote und 360 Krüge Bier. Diese Angaben dürfen jedoch nicht absolut genommen werden, da das Priestereinkommen je nach Dienstrang und nach den Erträgen des einzelnen Tempels oft beträchtlich schwankte. Aus der Zeit der Ramessiden (19. Dynastie, ca. 1300-1100 v. Chr.) sind uns des weiteren auch bereits tarifliche Abstufungen in der Entlohnung der Nekropolarbeiter bekannt.

In Athen wurde 462 v. Chr. die allgemeine Besoldung für Richter und Soldaten eingeführt. Auch aus anderen griechischen Städten sind Verdienstangaben überliefert; der Leibarzt des Tyrannen Polykrates (Samos) bezog zum Beispiel ein Jahresgehalt von umgerechnet DM 45000.

Bewunderung ruft noch heute das Edikt des römischen Kaisers Diokletian aus dem Jahre 301 n. Chr. hervor, in dem – wie manchmal auch im 20. Jahrhundert – Obergrenzen für Löhne und Preise festgesetzt waren. Einige Lehrerbezüge (Monatshonorare je Schüler) mögen die damalige Praxis veranschaulichen: ein

Turnlehrer erhielt 50 Denar, ein Rechenlehrer 75 Denar, ein Lehrer der Baukunst 100 Denar, ein Sprachlehrer 200 Denar, ein Lehrer der Rhetorik und Stilistik 250 Denar. Für die Anstrengungen eines Lehrers bei einer größeren Klasse gab es entsprechende Leistungszulagen.

Bei anderen Berufen richtete sich der Lohn ebenfalls nach der Leistung. So konnten die Schreiber im Akkord für 100 Zeilen gewöhnlicher Schrift 20 Denar, für beste Schrift 25 Denar verdienen. Die einzelnen Bezüge waren ungewöhnlich differenziert. Ein Figurenmaler erhielt zum Beispiel das Zehnfache einer Weberin, ein Tonformer das Dreifache eines Maultiertreibers, ein Seeschiffbauer oder Mosaikarbeiter den dreifachen Lohn eines Hirten oder einfachen Leinwebers. Als Folge der damaligen Inflation wollten sich die Zeitlöhner oft nicht mit den staatlich festgesetzten Löhnen zufriedengeben und wechselten in Tätigkeiten mit Akkordaussichten über, worauf der Staat den Arbeitsplatzwechsel verbot.

Die alten Entlohnungsmaßstäbe und Differenzierungen dürfen nicht darüber hinwegtäuschen, daß es häufig revolutionäre Bestrebungen gab, für alle Beschäftigten eine gleiche Entlohnung unabhängig von dem Schwierigkeitsgrad der Arbeit und der persönlichen Leistung zu erreichen. So heißt es im „Manifest der Plebejer“ u. a.: „daß es widersinnig und ungerrecht ist, eine größere Entlohnung für diejenigen zu verlangen, dessen Arbeit einen höheren Grad von Intelligenz, mehr Fleiß, geistige Anstrengung erfordert; daß diese keineswegs die Kapazität seines Magens vergrößern...; daß selbst derjenige, der beweisen würde, daß er lediglich mittels seiner natürlichen Anlagen so viel zu tun vermöge als 4 andere und der daraufhin die Bezahlung von 4 verlangte, dann nicht minder ein Verschwörer gegen die Gesellschaft wäre, indem er schon dadurch das Gleichgewicht derselben erschüttert und die unschätzbare Gleichheit vernichtet.“

Diese radikalen Forderungen sind aus der damals in Frankreich sehr stark differenzierten Einkommensstruktur – von 0,26 bis 10,96 Fr. täglich – entstanden. Sie zeigen aber, wie wenig Führer und Revolutionäre daran denken, daß sich Gleichheit nur auf Kosten der Freiheit verwirklichen läßt (Zander, E., Handbuch der Gehaltsfestsetzung, 5. Auflage, München 1990).

Diese Problematik ist heute wieder aktuell und wird deutlich an den Entgeltvergleichen in den ehemals kommunistischen Ländern oder in anderer Richtung – besonders für die oberen Führungskräfte – bei Diskussionen von deutschen und amerikanischen Firmen.

Das Jahrhundert der Tarifverträge

Unter Tarifverträgen verstehen wir kollektive Arbeitsverträge, die in den meisten Fällen Mindestbedingungen festlegen. So sind z. B. aus dem Jahre 1873 ein Buchdruckertarif und aus dem Jahre 1899 ein Lohn tarif für Bauarbeiter bekannt.

Vor dem ersten Weltkrieg wurden bereits über 12000 Tarifverträge abgeschlossen. Häufig wurden damals noch Mindestwochenlöhne abgeschlossen, gelegentlich schon nach Dauer der Betriebszugehörigkeit gestaffelt.

Ähnlich wie 1868 der preußische Minister v. Puttkammer betrachtete auch im Jahre 1905 der Zentralverband Deutscher Industrieller den Abschluß von Tarifverträgen zwischen den Arbeitgeberorganisationen und den Organisationen der Arbeiter für die deutsche Industrie und ihre gedeihliche Entwicklung als überaus gefährlich. Aber schon 1922 gab es Tarifverträge für 890 000 Betriebe mit über 5 Mill. Arbeitnehmern. Dazu gehörten auch die ersten bekannten Tarifverträge für Angestellte, z. B. der Tarifvertrag für kaufmännische und technische Angestellte in der Industrie, Groß- und Einzelhandel, Stadt Offenbach (Main), vom 17. März 1922, und der Tarifvertrag für kaufmännische Angestellte in Handel und Industrie, Ahlfeld/Lauterberg, vom 23. März 1922.

Vom Jahre 1933 bis 1945 war die Tarifvertragsfreiheit aufgehoben. Die bis dahin zwischen Arbeitgebern und Gewerkschaften ausgehandelten Tarifverträge wurden durch staatliche Tarifordnungen ersetzt. Während die Tarifverträge nur für die Mitglieder der vertragsschließenden Verbände oder für den Betrieb des vertragsschließenden Arbeitgebers galten, waren die Tarifforderungen allgemein verbindliches Recht. Sie regelten überbetrieblich die einzelnen Bedingungen nach räumlichen, fachlichen und personellen Sektoren.

Die Entwicklung von 1933 bis 1945 war indessen nicht einheitlich. Zwar konnte von 1938 an der „Treuhand der Arbeit“ Maximal- und Minimallohne festsetzen, jedoch entzogen sich manche Unternehmen der starren Regelung erfolgreich, indem sie unsichtbare Lohn- und Gehaltserhöhungen anboten, wie z. B. scheinbare Beförderungen, Zulagen und zusätzlichen bezahlten Urlaub.

Aber auch offiziell führten manche Unternehmen damals Regelungen ein, die sich bis heute erhalten haben. Das gilt z. B. für die **Leistungsbewertung und Ergebnisbeteiligung** in einem Unternehmen (1942) wie für die **weitgehende Gleichstellung von Arbeitern und Angestellten** in einem Hamburger Unternehmen (1934) und für das **Führungsprinzip der Übertragung von Verantwortung** mit einem Kölner Werk (1935).

Nach 1945 wurden Tarifbestimmungen veröffentlicht, die entweder die Tarifordnung im wesentlichen weiter gelten ließen oder auf Vereinbarungen von vor 1933 zurückgriffen.

Die vorübergehende Uniformierung der Tarifordnungen durch die Bestimmungen der ersten Nachkriegszeit wurde in den folgenden Jahren wieder abgelöst durch das **bunte Bild der freien Vereinbarungen**.

Danach wurden die unterschiedlichsten Tarifverträge abgeschlossen. Manche galten für große Branchen oder das ganze Land, andere wurden regional abgeschlossen oder betrafen nur kleinere Bereiche.

Die Vielfalt der Tarifverträge bewegt sich zwischen einfacher Tarifgruppenbeschreibung bis zu ausführlichen Funktionsbeschreibungen. Einige wurden nur für bestimmte Tätigkeitsgruppen wie Außendienstmitarbeiter abgeschlossen, andere galten sogar für Arbeiter und Angestellte gemeinsam. Aufgrund der gewerkschaftlichen Forderung entstand ein Regelungsumfang, der die Betriebe immer mehr belastete und eine notwendige Flexibilität verhinderte.

In den letzten Jahren wurden im verstärkten Umfang **Haustarife** abgeschlossen und Öffnungsklauseln eingebracht, die ursprünglich nur nach oben betriebliche Lohn- und Gehaltsregelungen zuließen. Ausgehend von der Situation in den neuen Bundesländern **wurden nicht selten Vereinbarungen über unterschiedliche Bezahlung unter Tarif getroffen**.

Immer mehr taucht die Frage auf, sind die kollektiven Entgeltverhandlungskonzepte überhaupt noch mit der weiter fortschreitenden Globalisierung und der zunehmenden Individualisierung der Wirtschaft und der Gesellschaft zu vereinbaren, oder müssen neue betriebsnähere Formen der Regelungen gefunden werden? Dabei sind sich Sozialpartner und Fachleute immer mehr einig, daß nur **Reformen** die jetzigen Tarifverträge retten können. Dabei geht es vor allen Dingen um **größere Flexibilität, schlankere Tarifverträge**, die von dem häufig bürokratisch anmutenden Wust befreit werden müssen, und um mehr Spielraum auf betrieblicher Ebene.

Ausblick

In Zukunft wird mit der notwendigen Stärkung der Betriebsautonomie auch **die Bedeutung der Betriebsräte wachsen**. Eine entsprechende Personal- und Unternehmenspolitik ist notwendig. Sie soll sich nicht gegen die Gewerkschaften richten, deren Bedeutung zurückgehen wird, sondern ruht auf einer Überzeugung, daß **kenntnisreiche und eigenständige Betriebsräte** grundsätzlich auch im Interesse der Gewerkschaft liegen.

Der gewerkschaftliche Einfluß (Gemeinsames Symposium der Universität Potsdam mit dem Institut für Unternehmensführung und Unternehmensforschung der Universität Bochum vom 10. - 12. 5. 1998 in Potsdam) in unserer sozialen Ordnung hat seinen Zenit erreicht oder eventuell sogar überschritten. Im Verhältnis zu den Betriebsräten werden sich jedenfalls die Gewichte weiter zugunsten der Betriebsräte verschieben. Die Betriebsautonomie gewinnt tendenziell zu Lasten der Tarifautonomie an Boden. Diese Tendenz wird zu einer Reihe von bedeutsamen Änderungen im Verhältnis der Tarifautonomie zur Betriebsautonomie, der Gewerkschaften zu den Betriebsräten führen.

In den Jahren des Aufschwungs nach dem Krieg begründeten die Gewerkschaften regelmäßig ihre Tarifforderungen mit der Preissteigerungsrate, dem Produktivitätsfortschritt und einer Umverteilungskomponente. **Die so durchgesetzten Entgelterhöhungen lagen häufig genug über dem erreichten Produktivitätsfortschritt und wirkten**

arbeitsplatzvernichtend. Bei zukünftigen Entgelttarifverträgen muß dies Berücksichtigung finden.

Es gibt sogar schon Konzepte, die **Entgelterhöhungen unterhalb der Produktivitätssteigerung vorzunehmen, um so eine beschäftigungsstimulierende Lohnpolitik zu praktizieren** (Eekhoff, J./Schlecht, O., Der Lohn der Bescheidenheit, in: FAZ vom 25.7.98)

Bei den Gewerkschaften fehlt noch eine geschlossene Strategie. Vorherrschend ist eine Tarifpolitik, die an pragmatischen und kurzfristigen Problemlösungen ausgerichtet ist (Artikel o. V., Tarifpolitik – Mehr Autonomie für Unternehmen und Arbeitsplätze, in: Unternehmen und Gesellschaft, Heft 1/98).

Schon jetzt werden in vielen Betrieben für Führungskräfte und Spezialisten **Zielvorgaben angewandt, nach denen sich die Entgelte und Leistungszulagen richten**. Das reicht in manchen Fällen bis in die Unternehmensspitze.

Die Bedeutung der Tarifautonomie wird sich zugunsten der Betriebsautonomie abschwächen. Die aktuelle Diskussion über Flächentarife und Öffnungsklauseln läßt ahnen, wohin die Tendenz geht. Auch wenn manche Sozialpartner noch zögern, die Bedeutung der Betriebsautonomie wird zunehmen. Öffnungsklauseln dürfen ebenso selbstverständlich werden wie Leistungszulagen. **Eine Erfolgs- und möglichst auch eine Kapitalbeteiligung** ist anzustreben (Schneider/Zander, Erfolgs- und Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter in Klein- und Mittelbetrieben, 4. Aufl., Freiburg i. Br. 1993, in russisch Obninsk 1995).

Zur Allmacht der Betriebsräte führt dies alles nicht, auch nicht zur Ohnmacht der Gewerkschaften, wohl aber zur stärkeren Abgrenzung der Interessenssphäre und zu größerer Eigenständigkeit und Unabhängigkeit der Betriebsräte von den Gewerkschaften. Diese Entwicklung hat **ihre Nachteile auch für den Arbeitgeber, der mit den Gewerkschaften als Ordnungsfaktor in Zukunft wohl weniger rechnen kann als bisher**.

Aus europäischer Sicht betrachtet, führt diese Entwicklung zu einer Normalität, die nicht nachteilig sein muß. Die außergewöhnliche, von der Nachkriegszeit in

Deutschland beeinflusste Entwicklung wurde von anderen Ländern teilweise mit negativen und positiven Kommentaren bedacht.

Ziel- und ergebnisorientierte Vergütungssysteme helfen den Unternehmen, die Leistungsorientierung zu erhöhen, die Motivation der Mitarbeiter zu verbessern und ihre Dynamisierung zu verstärken. Sie geben dem Mitarbeiter mehr Handlungsfreiheit, Einfluß auf Festlegen ihrer Ziele, mehr Eigenverantwortung und die Möglichkeit der Einkommenssteigerung. Auf der Kostenseite liegt der Vorteil in der Flexibilisierung der Personalkosten, die zum Teil mit dem Unternehmensergebnis verknüpft sind.

Voraussetzung für eine erfolgreiche Anwendung neuer Vergütungssysteme ist, daß sie für die Mitarbeiter verständlich und nachvollziehbar sind. Dabei dürfen keine zusätzlichen Verwaltungskosten entstehen. Die Tendenz zur verstärkten individuellen Gehaltsfestsetzung aufgrund von Zielvereinbarungen und eine Beteiligung am Unternehmensergebnis hat Zukunft.

Die Entgeltfindung unterliegt vielen Einflüssen und verändert sich vor allem aufgrund der wirtschaftlichen, politischen und gesellschaftlichen Entwicklungen.

Arbeitslosigkeit und schärfere Niedriglohnkonkurrenz in Deutschland führen zu ungewöhnlichen Vorschlägen. Wie zum Beispiel in den USA, in Frankreich und Holland soll nach Meinung der IG-Metall der Staat durch Einführung von Mindestentgelten helfen (Hilferuf an die Politik, in: Spiegel Heft 40/98).

Die Forderung nach Leistungsentgelten selbst bei Beamten zeigt aber auch, daß manchmal Gedanken wie die der Lehrerbezahlung im alten Rom nicht ganz überholt sind. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau

15	21	32	G	P	F
----	----	----	---	---	---

„CONTROLLING AT HOME“

Modell zur persönlichen Jahresplanung

von Guy Jacobino, Lüdenscheid

Es gibt hierzulande erstaunlich viele private Haushalte, die ihre Einnahmen und Ausgaben schriftlich festhalten. Unsere Testfamilie wollte diesen traditionellen „Zahlenfriedhof“ mit Hilfe der modernen Betriebswirtschaft zu einem transparenten und aussagefähigen System ausbauen, wobei der Plan-Ist-Vergleich das Kernstück bildet.

Simulationsmodell

Der erste Schritt gilt der Planung der Einnahmen und Ausgaben. Dabei soll nicht einfach aufgelistet werden. Es sollen vielmehr verschiedene Alternativen zur Verwendung der begrenzten Finanzmittel veranschaulicht werden, damit die zukünftigen Ausgaben optimal eingeteilt werden können.

Im oberen Teil der Budget-Tabelle (Tab. Nr. 1) werden die Netto-Einnahmen eingetragen. Als nächstes folgen die Ausgaben. Die Zeilen „Haus“, „Mietwohnung“ und „Fixkosten-Konto“ entsprechen der Summe einer vorgelagerten Tabelle mit einem entsprechend höheren Detaillierungsgrad (Vgl. Tab. Nr. 2, 3 + 4). Das Fixkosten-Konto faßt alle Kosten wie Versicherungen, Abschlagszahlungen für Gas, Wasser, Strom zusammen und hat auch einen Rückstellungscharakter. Es wird jeden Monat ein fester Betrag vom Gehaltskonto auf das Fixkostenkonto überwiesen, das sich sozusagen selbständig verwaltet und auf dem ausreichend Deckung für die Abbuchung all dieser Fixkosten (per Abbuchungsauftrag) das ganze Jahr hindurch vorhanden sein muß.

Die Höhe dieser Überweisung richtet sich nach der monatlichen Summe aller Fixkosten, die sich im Jahresdurchschnitt ergeben.

Dem jeweils aufgelaufenen Ergebnis eines Monats wird der Übertrag des Vorjahres hinzugerechnet (vgl. Tab. Nr. 1). So entsteht der aktuelle Liquiditätsstand auf dem Gehaltskonto. Es ist dann abzu-sehen, wann die Überweisung eines Überschusses auf ein Spar- oder Festgeldkonto möglich ist oder ein Liquiditätsengpaß („Gehaltskonto-Sanierung“) behoben werden muß.

Parallel zu diesem ersten DM-Buchungskreis gibt es die Möglichkeit, auf einem sogenannten Devisen-Buchungskreis (mit DM-Bewertung) **Buchungen in Fremdwährungen und in Euro** zu vollziehen. Transfers zwischen beiden Buchungskreisen sind möglich. Die Summe von „DM“ und „Devisen“ ergibt das „Total-Netto-Vermögen“.

Jetzt kann jede erdenkliche Alternative für das Jahresbudget per Knopfdruck errechnet werden und ein eventueller Engpaß wird rechtzeitig erkannt.

Von nun an kann auch der Plan-Ist-Vergleich funktionieren. Mit Hilfe einer vereinfachten doppelten Buchführung werden die Bilanzkonten (Bank, Kasse, usw./ vgl. Tab. Nr. 5) durch Eingabe der einzelnen Einnahme- und Ausgabenposten fortgeschrieben. Unter Angabe einer Kennung für die gewünschte Kostenart wird parallel der Aufwand unter der entsprechenden Rubrik der G.u.V. gebucht (vgl. Tab. Nr. 6). Durch Verknüpfung der Ta-



Guy Jacobino, 48, Franzose, Diplom-Wirtschaftswissenschaftler, ist im Controlling der Tochtergesellschaft eines großen nord-amerikanischen Konzerns für „business planning and reporting“ verantwortlich. Der nachfolgende Artikel stützt sich auf die langjährige Entwicklung eines Controlling-Systems für die private Haushaltsführung

bellenn münden dann sowohl die Plan- als auch die Ist-Werte in die Plan-Ist-Vergleichstabelle (vgl. Tab. Nr. 7), die anschließend druckreif vorliegt. Der Arbeitsaufwand beschränkt sich auf die Eingabe der einzelnen Posten.

Orientierungshilfe

In jedem privaten Haushalt nehmen die finanziellen Ereignisse oft einen ganz anderen Lauf als geplant. Die Gefahr ist groß, nach einiger Zeit den Überblick zu verlieren und nicht mehr zu wissen, „wie man steht“. **Der Plan-Ist-Vergleich erweist sich an dieser Stelle als nützlicher Begleiter.**

Bei unserer Testfamilie ist per Ende März 98 eine Gesamt-Abweichung von DM 7.384,- beim Total Netto-Vermögen entstanden. Mit einem Blick auf die aufgelaufene Abweichungsspalte (Tab. Nr. 7) ist die Ursache erkennbar: es handelt sich um die erst für Dezember geplante Anschaffung sowie um eine Anzahlung für eine nicht geplante Ersatzanschaffung eines Zweitwagens infolge eines Unfalls.

„Wie geht es weiter?“

Nach Eingabe aller korrigierten Planzahlen errechnet „Controlling at home“ (Tab. Nr. 8) unter Berücksichtigung der aufgelaufenen Ist-Zahlen am Ende eines jeden Monats, wie sich das Gesamt-Jahresergebnis gestalten wird.

Budget

	Jan.	Feb.	März	Apr.	Mai	Juni	Juli	Aug.	Sept.	Okt.	Nov.	Dez.	Tot. Jahr
Einnahmen	Vortrag												
Vorjahr-Grundgehalt + Kindergeld	10.050	10.050	10.050	10.050	10.050	10.050	10.050	10.050	10.050	10.050	10.050	10.050	120.600
- Soziale Abgaben + Gehaltserhöhung	(200)	(200)	(200)	500	500	500	500	500	500	500	500	500	3.900
+ Gratifikation												9.800	9.800
+ Steuerrückerstattung						6.000							6.000
+ Transfer (s. Devisen)			5.000						5.000				10.000
= Total Einnahmen	9.850	9.850	14.850	10.550	10.550	16.550	10.550	10.550	15.550	10.550	10.550	20.350	150.300
Ausgaben													
Haus	2.250	2.250	(5.750)	750	2.250	2.650	2.250	2.250	2.250	750	2.250	2.650	16.800
Mietwohnung	560	660	1.000	500	660	500	560	660	500	500	660	500	7.260
Haushaltsgeld	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	12.000
Kleider	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6.000
Lebensversicherung 1											4.500		4.500
"Fixkost.-Kto", Leb. vers. 2	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	2.650	2.650	2.650	2.650	2.650	2.650	2.650	36.050
Bar-Budget - Verpflegung	2.300	2.300	2.300	2.300	2.300	2.300	2.300	2.300	2.300	2.300	2.300	2.300	27.600
- Benzin	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.400
- Sonstiges	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	9.600
- Zws.	3.300	3.300	3.300	3.300	3.300	3.300	3.300	3.300	3.300	3.300	3.300	3.300	39.600
Sonderausgaben	300	300	3.300	300	300	300	7.300	300	300	300	300	1.300	14.600
Anschaffungen						5.000						4.000	9.000
Total Ausgaben	11.410	11.510	6.850	9.850	11.510	15.900	17.560	10.660	10.500	9.000	15.160	15.900	145.810
Übersch./ (Fehlbetr.) - Monat	(1.560)	(1.660)	8.000	700	(960)	650	(7.010)	(110)	5.050	1.550	(4.610)	4.450	4.490
-Aufgelaufen	(1.560)	(3.220)	4.780	5.480	4.520	5.170	(1.840)	(1.950)	3.100	4.650	40	4.490	4.490
dto. aufgel. incl. Übertr. Vorjahr	1.940	280	8.280	8.980	8.020	8.670	1.660	1.550	6.600	8.150	3.540	7.990	7.990
(Umb Spkto)/Gehaltskto Sanier. Monat		2.000	(8.000)				6.000		(4.000)	(2.000)			(6.000)
Gehaltskonto nach Umb. aufgelaufen	1.940	2.280	2.280	2.980	2.020	2.670	1.660	1.550	2.600	2.150	(2.460)	1.990	1.990
+ Sparkto. Netto (aufgelaufen)	7.000	5.000	13.000	13.000	13.000	13.000	7.000	7.000	11.000	13.000	13.000	13.000	13.000
= Netto in DM (aufgelaufen)	8.940	7.280	15.280	15.980	15.020	15.670	8.660	8.550	13.600	15.150	10.540	14.990	14.990
Devisen =	Einnahmen, Transfer												
(Ausgaben, Steuer)			3.600	(1.200)		3.600	(1.200)		3.600	(1.200)		3.600	14.400
(Transfer -- DM)			(5.000)						(5.000)				(3.600)
Zws = Netto Monat	0	0	(1.400)	(1.200)	0	3.600	(1.200)	0	(1.400)	(1.200)	0	3.600	800
+ Übertrag Vorjahr	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
= Dev. (aufgel.)	3.000	3.000	1.600	400	400	4.000	2.800	2.800	1.400	200	200	3.800	3.800
Tot. Netto-Vermögen (aufgel.)	13.500	11.940	10.280	16.380	15.420	19.670	11.460	11.350	15.000	15.350	10.740	18.790	18.790

Tabelle 1

Haus	Jan.	Feb.	März	Apr.	Mai	Juni	Juli	Aug.	Sept.	Okt.	Nov.	Dez.	Total
Hypothek	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	19.200
Lebensversicherung	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	4.200
Bausparvertrag	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3.600
Baudarlehen						400						400	800
Aufwendungsdarlehen				(1.500)						(1.500)			(3.000)
Eigenheim-Zulage			(8.000)										(8.000)
Total	2.250	2.250	(5.750)	750	2.250	2.650	2.250	2.250	2.250	750	2.250	2.650	16.800

Tabelle 2

Sub-Budgets

Mietwohnung	Jan.	Feb.	März	Apr.	Mai	Juni	Juli	Aug.	Sept.	Okt.	Nov.	Dez.	Total
Hypothek	2.700	2.700	2.700	2.700	2.700	2.700	2.700	2.700	2.700	2.700	2.700	2.700	32.400
Grundsteuer		160			160			160			160		640
Haftpflichtversicherung	60						60						120
Miete + Anz. Umlagen	(2.200)	(2.200)	(2.200)	(2.200)	(2.200)	(2.200)	(2.200)	(2.200)	(2.200)	(2.200)	(2.200)	(2.200)	(26.400)
Jahresabrechnung			500										500
Total	560	660	1.000	500	660	500	560	660	500	500	660	500	7.260

Tabelle 3

Im vorliegenden Modell (Tab. Nr. 8) muß unsere Familie mit einem ungeplanten Mehraufwand von DM 2.000,- im April für die Reparatur der Fenster in der Mietwohnung rechnen. Für den ungeplant angeschafften Zweitwagen mußte ein Kredit in Anspruch genommen werden und eine monatliche Rate von DM 350,- wird ab April fällig. Dafür fällt die ursprünglich für Dezember geplante Anschaffung von DM 4.000,- weg (ist bereits im Februar gemacht worden). Die tatsächliche Gehaltserhöhung macht DM 100,- weniger aus als geplant. Als Gegenmaßnahme beschließt unsere Familie eine Haushaltsgeldkürzung um DM 100,-.

Die voraussichtliche Gesamt-Abweichung am Jahresende wird DM 8.534,- betragen und hat ihren Ursprung im Kauf des Zweitwagens, der ungeplanten Fensterreparatur und in der niedriger ausgefallenen Gehaltserhöhung. Sollte diese Abweichung für unsere Familie doch zu hoch sein, hat diese Ende März noch die Möglichkeit zu reagieren und bestimmte Ausgaben, wie z. B. die Anschaffung eines Gartenhauses im Juni aufzuschieben.

Jahresvergleich für Bauherren

Diese Tabelle (Nr. 9) soll dem Bauwilligen helfen, schon vor dem Bau eine genaue Übersicht über seine langfristigen finanziellen Verpflichtungen zu erhalten. Ausgehend von den Zahlen des Jahres, in dem er noch zur Miete wohnt, gibt diese Tabelle ihm eine gute Übersicht seiner Situation vor, aber vor allem nach dem Bau. So kann er, auch auf Dauer, seine Finanzen problemlos im Gleichgewicht halten.

Für den, der bereits gebaut hat, gibt diese Tabelle eine immer aktuelle Übersicht über die Finanzen. So kann er z. B. die Ablösung seiner bestehenden Kredite erst simulieren, um sich dann für die günstige Variante zu entscheiden. Er wird sich außerdem optimal auf jede Veränderung der Rückzahlungsmodalitäten einstellen können.

„Controlling at home“ mit allen Tabellen für ihre persönlichen Jahresplanungen können Sie auf der 3,5" Diskette für jeden mit Excel ausgestatteten PC erwerben. Tabellen dort in auch mehrfarbigen Zeilen.

Dazu senden Sie einen Verrechnungsscheck über DM 36,- (incl. Porto und Verpackung) an
 Guy Jacobino
 Stüttinghauser Ringstr. 31
 D-58515 Lüdenscheid

Zuordnung CM-Themen-Tableau				
32	35	37	G	S

Sub-Budgets

"Fixkosten-Konto"													
Plan	Jan.	Feb.	März	Apr.	Mai	Juni	Juli	Aug.	Sept.	Okt.	Nov.	Dez.	Total
Versicherungen													
Hausrat / Fahrradvers.				550									550
Familien-Rechtsschutz	270												270
Haftpflicht						200							200
Glas- / Feuervers.						150				170			320
Leitungswasser, Sturm	350												350
Lebensversicherung 1											4.500		4.500
Lebensversicherung 2					1.800								1.800
Auto													
Versicherung	600					600							1.200
(Rückst. für Werkstatt			800							400			1.200
Tuv, Steuer, ADAC				130				300			140		570
Zweitwagen													
Versicherung				300						300			600
(Rückst. für Werkstatt					450						200		650
Tuv, Steuer			130									180	310
Haus													
Jahresabrg.													
Gas, Strom, Wasser	1.400	1.200	1.200		1.200	1.200	1.200		1.200		1.200		7.400
Grundbesitzabgaben	350				350			350			350		1.400
Schornsteinfeger										100			100
Wartung der Heizung										50			50
Sonstiges													
GEZ	85			85			85						340
Zeitungen	75		140	75			75		100				540
Studium Sohn	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	18.000
Zwischensummen											wird direkt bezahlt		
Versicherungen	620	0	0	550	1.800	150	200	0	0	170	4.500	0	7.990
Auto	600	0	800	130	0	0	600	300	0	400	140	0	2.970
Zweitwagen	0	0	130	300	450	0	0	0	0	300	200	180	1.560
Haus	0	1.750	1.200	0	1.550	0	1.200	350	1.200	150	1.550	0	8.950
Sonstiges	1.660	1.500	1.640	1.660	1.500	1.500	1.660	1.500	1.600	1.660	1.500	1.500	18.880
Total Plan	2.880	3.250	3.770	2.640	5.300	1.650	3.660	2.150	2.800	2.680	7.890	1.680	40.350
Restguthaben Vorjahr	0												0
Überweisg. Fixkost.Kto.	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	2.650	2.650	2.650	2.650	2.650	2.650	2.650	36.050

Tabelle 4

Plan-Ist-Vergleich

Monat= **März**

	Plan +	Abweichg.	= Ist
Gehaltskonto gem. Auszugs-Nr. 27 Davon = Übertr. Vorjahr = 3.700			10.900
Kasse / Restbargeld			80
Forderungen			0
Verbindlichkeiten Geh.03/98=Eink.04/98=(9.850);Rückst. Hypo,Haus (4.800); Visa-Card (650)			(15.300)
Sparkonto bzw. Festgeldkonto (Netto bzw. eigene Ersparnisse)			12.300
Total = Netto in DM	15.280	(7.300)	7.980
+ Devisen	1.600	(84)	1.516
= Total Netto-Vermögen	16.880	(7.384)	9.496

	Vormonate, aufg.			Monat			Aufgelaufen		
	Plan +	Abweichg.	= Ist	Plan +	Abweichg.	= Ist	Plan +	Abweichg.	= Ist
Einnahmen →	19.700	200	19.900	14.850	(500)	14.350	34.550	(300)	34.250
Haus	4.500	0	4.500	(5.750)	0	(5.750)	(1.250)	0	(1.250)
Mietwohnung	1.220	0	1.220	1.000	(70)	930	2.220	(70)	2.150
Haushaltgeld	2.000	0	2.000	1.000	0	1.000	3.000	0	3.000
Kleider	1.000	90	1.090	500	100	600	1.500	190	1.690
Fixkosten / Leb. Vers.	7.000	0	7.000	3.500	0	3.500	10.500	0	10.500
Verpflegung	4.600	30	4.630	2.300	(160)	2.140	6.900	(130)	6.770
Benzin	400	(120)	280	200	(50)	150	600	(170)	430
Sonstiges	1.600	50	1.650	800	(190)	610	2.400	(140)	2.260
Zws. = "Bar-Budget"	6.600	(40)	6.560	3.300	(400)	2.900	9.900	(440)	9.460
Sonderausgaben	600	20	620	3.300	(800)	2.500	3.900	(780)	3.120
Anschaffungen	0	3.800	3.800	0	4.000	4.000	0	7.800	7.800
Total Ausgaben	22.920	3.870	26.790	6.850	2.830	9.680	29.770	6.700	36.470
Übersch./ (Fehlbetr)	(3.220)	(3.670)	(6.890)	8.000	(3.330)	4.670	4.780	(7.000)	(2.220)
dto. incl. Übertr. Vorjahr	280	(3.470)	(3.190)	8.000	(3.330)	4.670	8.280	(6.800)	1.480
(Umb.SpK) / Kto.Sanierg	2.000	(1.800)	200	(8.000)	2.000	(6.000)	(6.000)	200	(5.800)
Gehaltskto. nach Umb.	2.280	(5.270)	(2.990)	0	(1.330)	(1.330)	2.280	(6.600)	(4.320)
+ Sparkto. (Netto)	5.000	1.300	6.300	8.000	(2.000)	6.000	13.000	(700)	12.300
=Netto in DM	7.280	(3.970)	3.310	8.000	(3.330)	4.670	15.280	(7.300)	7.980

Devisen	Einnahmen									
(in DM umgerechnet)	(Ausgaben)	0	0	0	3.600	(240)	3.360	3.600	(240)	3.360
	(Transf./DM)	0	0	0	0	(36)	(36)	0	(132)	(132)
	+Übertr. Vor	3.000	(200)	2.800	0	0	0	3.000	(200)	2.800
	Tot. Dev.	3.000	(296)	2.704	(1.400)	212	(1.188)	1.600	(84)	1.516

Anschaffung = Anzahlung von DM 4.000 DM für die Ersatzanschaffung eines neuen Zweitwagens infolge eines Unfalls.

Devisen Mrz

Datum	Bezeichnung	EURO /		= DM
		ATS / SFR	Betrag	
5	Einkommen	SFR	2.800	3.360
20	Transfer	SFR	3.760	4.512
20	Transferkosten	SFR	30	36
				0
				0
				0
				0
				0
				0

Einnahmen	Ausgaben	Transfer
3.360		
		4.512
	36	
Total	3.360	36
		4.512

Tabelle 7

"Wie geht es weiter ?"

Hochrechnung

Budget

	Ist												Abwg. vs Jahr.plang Tot. Jahr		
	Vortrag	Jan.	Feb.	März	Apr.	Mai	Juni	Juli	Aug.	Sept.	Oktober	Nov.		Dez.	Tot. Jahr
Einnahmen															
Vorjahr-Grundgehalt+ Kindergeld	10.050	9.850	14.350	10.050	10.050	10.050	10.050	10.050	10.050	10.050	10.050	10.050	10.050	10.050	124.700
Soziale Abgaben + Gehaltserhöhung	0	0	0	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	3.600
Gratifikation	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9.800
Steuerrückerstattung	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6.000
Transfer	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5.000
Total Einnahmen	10.050	9.850	14.350	10.450	10.450	16.450	10.450	10.450	10.450	15.450	10.450	10.450	20.250	149.100	(1.200)
Ausgaben															
Haus	2.250	2.250	(5.750)	750	2.250	2.250	2.250	2.250	2.250	2.250	2.250	2.250	2.250	2.250	16.800
Mietwohnung	560	660	900	2.500	660	500	560	500	660	500	660	500	500	500	9.190
Haushaltsgeld	1.000	1.000	1.000	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	11.100
Kleider	510	560	600	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6.190
Lebensversicherung 1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4.500
"Fixkosten-Konto", Lebensvers. 2	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	2.650	2.650	2.650	2.650	2.650	2.650	2.650	2.650	2.650	36.050
Bar-Budget - Verpflegung	2.420	2.210	2.140	2.300	2.300	2.300	2.300	2.300	2.300	2.300	2.300	2.300	2.300	2.300	27.470
- Benzin	130	150	150	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.230
- Sonstiges	840	810	610	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	9.460
- Zws.	3.360	3.170	2.900	3.300	3.300	3.300	3.300	3.300	3.300	3.300	3.300	3.300	3.300	3.300	39.160
Sonderausgaben	220	400	2.500	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	13.820
Anschaffungen	0	3.800	4.000	350	350	5.350	350	350	350	350	350	350	350	350	15.950
Total Ausgaben	11.430	15.360	9.680	12.100	11.760	16.150	17.810	10.910	10.910	10.750	15.410	12.150	12.150	152.760	6.950
Übersch./Fehlbetr.) Monat	(1.380)	(5.510)	4.670	(1.650)	(1.310)	300	(7.360)	(460)	(460)	4.700	(4.960)	8.100	(3.660)	(3.660)	(8.150)
Aufgel.	(1.380)	(6.890)	(2.220)	(3.870)	(5.180)	(4.680)	(12.240)	(12.700)	(12.700)	(8.000)	(11.760)	(3.660)	(3.660)	(3.660)	(8.150)
dto.aufgel., incl. Übertr. Vorjahr	3.700	2.320	(3.190)	1.480	(170)	(1.180)	(8.540)	(9.000)	(9.000)	(4.300)	(8.060)	40	40	40	(7.950)
(Umb Spkto)/Gehaltskto.Sanier.Monat	(2.800)	3.000	(6.000)	0	0	0	6.000	0	0	(4.000)	(2.000)	0	0	0	(5.800)
Gehaltskto. nach Umbuchung. aufgel.	(480)	(2.990)	(4.320)	(5.970)	(7.280)	(6.960)	(8.340)	(8.800)	(8.800)	(8.100)	(13.860)	(5.760)	(5.760)	(5.760)	(7.750)
Sparkto. Netto (aufgelaufen)	6.500	9.300	6.300	12.300	12.300	12.300	6.300	6.300	6.300	10.300	12.300	12.300	12.300	12.300	(700)
Netto in DM (aufgelaufen)	10.200	8.820	3.310	6.330	6.020	6.320	(2.040)	(2.500)	(2.500)	2.200	(1.560)	6.540	6.540	6.540	(8.450)
Devisen =															
Einnahm., Transfer	0	0	3.360	0	0	3.600	0	0	0	3.600	0	0	3.600	14.160	(240)
(Ausgab., Steuer)	0	(96)	(36)	(1.200)	0	0	(1.200)	0	0	0	(1.200)	0	0	(3.732)	(132)
(Transfer -- DM)	0	0	(4.512)	0	0	0	0	0	0	(5.000)	0	0	0	(9.512)	488
Zws=Netto Mo.	0	(96)	(1.188)	(1.200)	0	3.600	(1.200)	0	0	(1.400)	0	3.600	916	916	116
+ Übertr. Vorjahr	2.800	2.800	2.800	2.800	2.800	2.800	2.800	2.800	2.800	2.800	2.800	2.800	2.800	2.800	(200)
= Dev. (aufgel.)	2.800	2.704	1.516	316	316	3.916	2.716	2.716	2.716	1.316	116	3.716	3.716	3.716	(54)
Tot.Netto-Vermögen (aufgel.)	13.000	11.620	6.014	6.646	6.336	9.236	676	216	216	3.516	(1.444)	10.266	10.266	10.266	(6.534)
Abw.: Tot.Netto-Verm(Monat)	(600)	(3.946)	(3.118)	(2.350)	(350)	(350)	(350)	(350)	(350)	(350)	(350)	(350)	(350)	(350)	(8.534)

Tabelle 8

DER ROTE FADEN IN DER ARBEIT DES CONTROLLERS



von Professor Dr. Jürgen Weber und Dr. Utz Schäffer, WHU Koblenz-Vallendar

Einleitung

Controller sind aus der Unternehmenspraxis nicht mehr wegzudenken, die Ampeln stehen auf „tief grün“. Ihr Image („Erbsenzähler“, „Zahlenknecht“, „Bremsen“) entspricht jedoch nicht ihrer Bedeutung, und auch Controller selbst sind häufig nicht mit ihrer Aufgabe zufrieden; sie beklagen, zu viel mit der Entwicklung von Zahlen, zu wenig mit deren Verwendung für Steuerungszwecke zu tun zu haben. Das wahre Ausmaß des Problems wird sichtbar, wenn man es vor dem Hintergrund aktueller Entwicklungen betrachtet. **Controller laufen Gefahr, ihre angestammte, von ihnen selbst stets reklamierte Rolle als betriebswirtschaftliches Gewissen des Managements zu verlieren.** Der Manager hat zunehmend andere Führungsprobleme als die, die der Controller bislang instrumentell und informatorisch unterstützt (vgl. ausführlich Weber 1998). Das heißt für den Controller zweierlei: Er braucht erstens ein klares Selbstverständnis und zweitens – stärker als bislang – eine **nachfragegetriebene und auf zukünftige Herausforderungen bezugnehmende Positionierung im Unternehmen.** Wer kann dem Controller dabei helfen?

- Bei praxisnahen Darstellungen der Controllertätigkeit (prominent z. B. das Leitbild des Controller Verein) steht die Auflistung und Erläuterung von Tätigkeiten und Aufgabenfeldern

im Vordergrund. Wenn einzelne Tätigkeiten oder auch Instrumente hinterfragt werden, wenn es um Fragen der grundsätzlichen Neuausrichtung und Veränderung des Aufgabenprofils von Controllern geht, stoßen die meisten Leitbilder an ihre Grenzen. Gesucht ist dann die Controlling-Idee hinter den konkreten Aufgabenfeldern in der täglichen Praxis, der rote Faden in der Arbeit des Controllers.

- Von der umfangreichen theoretisch motivierten Controllingliteratur erhält der Controller in solchen Fragen bislang ebenfalls wenig praktische Unterstützung. Hier steht im Vordergrund, ganz unterschiedliche Sichten des Controlling aufzunehmen und sie theoretisch zu fundieren. Je nach vertretener Sicht soll sich der Controller als Experte für Daten und Methoden im Rechnungswesen tummeln oder eine (bei verschiedenen Autoren unterschiedlich große) Anzahl von Systemen koordinieren. Letztlich können diese Ansätze aber die reale Komplexität des Controlling-„Phänomens“ nicht erfassen. So verwundert es in der Folge auch nicht, daß die **Praxisrelevanz der Controllingtheorie(n) vielfach in Frage gestellt wird.**

Praxisorientierte Leitbilder und die vorhandene Controllingtheorie stoßen somit beide an Grenzen, wenn es darum geht, den roten Faden der Controllertätigkeit zu identifizieren. Angesichts aktu-

eller Herausforderungen an Controller erscheint aber eine proaktive Auseinandersetzung mit Selbstverständnis, Rolle und dem auf den jeweiligen Einzelfall maßgeschneiderten Aufgabenbündel erforderlich. Doch werfen wir zunächst einen Blick auf den Status Quo.

Controlleraufgaben sind vielschichtig

Das erste, was dem Beobachter in der Praxis auffällt, ist die ganz erhebliche Vielschichtigkeit der Aufgaben von Controllern. Dies bestätigt eine Vielzahl von empirischen Studien immer wieder aufs Neue, so auch die empirischen Befunde aus dem **Arbeitskreis Benchmarking Controlling, der an der WHU über drei Jahre hinweg neun Großunternehmen zusammenführte** und viele Einblicke in die Details der praktischen Controllerarbeit geliefert hat (genauer: Aust/Weber/Weißberger 1997). Die *Abbildung 1* visualisiert die jeweilige Bedeutung des Aufgabenfelds durch den Umfang der einzelnen Kreise. Nur die starke Betonung des Berichtswesens und die geringe Bedeutung der Kostenrechnung (als Informationslieferant von Kontroll- und Planungsinformationen) sind einigermaßen übereinstimmend.

Das Aufgabenspektrum des Controllers in seinen unterschiedlichen Schwerpunkten wird auch in einer weiteren Abbildung deutlich, die ebenfalls dem Arbeitskreis Benchmarking Controlling entstammt (*Abbildung 2*). Hier haben wir als Basis-

Aufgaben	Unternehmen								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Strategische Planung		●	•	●	●		●		●
Budgetplanung	•	•	●	●	●	●	●	●	●
Kostenrechnung			●	•					•
Abweichungsanalyse	●	•	●	●	●	●	●	●	●
Berichtswesen	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Beratung	●	●	●	●	●	●	•	•	•
Investitionsanträge		•		•	•		●		•

Abb. 1: Unterschiedliche Schwerpunkte der Controlleraufgaben in den Unternehmen des Arbeitskreises Benchmarking Controlling

struktur eine Unterteilung in Planungs-, Kontroll- und Informationsaufgaben gewählt. Hiermit konnten die meisten Tätigkeitsfelder erfaßt werden. Eine genaue Analyse trennte dabei z. B. das Berichtswesen in seine Planungs-, Unterstützungs-, Kontroll- und Informationsfunktion auf. Als spezielle Gruppe weiterer Aufgaben sind die controllinginternen Funktionen vermerkt. Zu diesen zählen beispielsweise die eigene Ressourcenplanung, Controller-Meetings, interne Fortbildung und die Leitung des Zentralcontrolling.

Trotz gleicher grundsätzlicher Sicht wählen die Unternehmen somit im Detail sehr unterschiedliche Ausprägungen der Controlleraufgaben, um ihren spezifischen Anforderungen gerecht zu werden!

Diese Variabilität spiegelt sich auch in dem vielzitierten Satz von Anthony wieder: „In practice, **people with the title of controller have functions that are, at one extreme, little more than bookkeeping and, at the other extreme, de facto general management**“ (Anthony 1965, S. 28).

Tiefer wollen wir an dieser Stelle nicht einsteigen: ausschweifende Ausführungen über die einzelnen Tätigkeiten von Controllern im Controller Magazin hieße nun wirklich Eulen nach Athen zu tragen! Vielmehr wollen wir nun zu unserer eingangs gestellten Frage zurückkommen:

Wie kann dem Controller bei der Frage nach seinem Selbstverständnis und bei seiner unter Umständen erforderlichen Repositionierung im Unternehmen geholfen werden?

Praxisorientierte Leitbilder

Wir haben gesehen: Das, was ein Controller tun soll, und das, weshalb dies so ist, erschließt sich nicht auf den ersten

Blick. Einem Leitbild kommt deshalb potentiell eine große Bedeutung zu. Nutzen ist in zweierlei Richtung zu erwarten:

- Zum einen benötigen die **Controller selbst ein gewisses (hohes) Maß an Einheitlichkeit in Denkmuster und Sprachverständnis**. Es muß jedem Controller klar sein, warum er welche Aufgabe wahrnimmt und unter welchen Kriterien er ständig die Sinnhaftigkeit der Aufgabe sowie der Aufgabenlösung zu überprüfen hat.
- Zum anderen bildet ein **Controller-Leitbild die Grundlage für eine aktive Kommunikationspolitik** in die von den Controllern zu „betreuenden“ Unternehmensbereiche hinein. Das oftmals in der Praxis vorzufindende und bereits kurz angesprochene Unverständnis bzw. die bewußte Fehlsicht der Funktion von Controllern („Bremser“, „Kontrolleure“, „Zahlenknechte“) kann mit einem Leitbild als Diskussionsgrundlage aktiv angegangen werden.

Entsprechende Leitbilder sind mittlerweile weit verbreitet. Sie finden sich in vielen Controllerabteilungen. Besonders prominent und nicht spezifisch auf die Bedürfnisse eines bestimmten Unternehmens abgestimmt ist **das 1996 beschlossene Leitbild der IGC International Group of Controlling**. Es sei daher exemplarisch kurz vorgestellt.

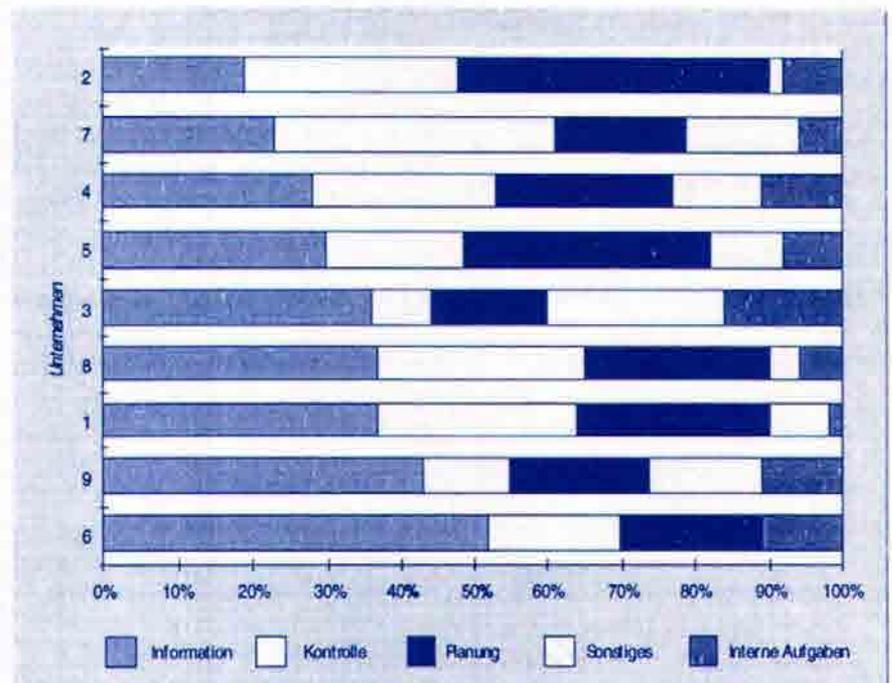


Abb. 2: Verteilung der Controlleraufgaben nach unterschiedlichen funktionalen Aufgabengruppen in den Unternehmen des Arbeitskreises Benchmarking Controlling

„Controller leisten begleitenden betriebswirtschaftlichen Service für das Management zur zielorientierten Planung und Steuerung. Das heißt:

- > Controller sorgen für Ergebnis-, Finanz-, Prozeß- und Strategie-transparenz und tragen somit zu höherer Wirtschaftlichkeit bei.
- > Controller koordinieren Teilziele und Teilpläne ganzheitlich und organisieren unternehmensübergreifend zukunftsorientiertes Berichtswesen.
- > Controller moderieren den Controlling-Prozeß so, daß jeder Entscheidungsträger zielorientiert handeln kann.
- > Controller sichern die dazu erforderliche Daten- und Informationsversorgung.
- > Controller gestalten und pflegen die Controllingsysteme.

Controller sind die internen betriebswirtschaftlichen Berater aller Entscheidungsträger und wirken als Navigator zur Zielerreichung.“

Das Leitbild orientiert sich an „typischen“ Aufgaben von Controllern, ganz bewußt wird darauf verzichtet, eine Grundidee des Controlling zu postulieren. Eine Begründung findet sich in der „Traditions-Formulierung“ des Leitbilds von Controller Akademie und Verein: „Sucht man nach dem roten Faden für den Controllingstoff, so wird man ihn als Reihenfolge nicht finden. Erst ein „roter Teppich“ hilft, die Füße auf den Boden zu kriegen. Controlling ist vernetzt. Der Stoff ist wie ein textiles Gebilde zu verstehen... Die Kettfäden, die das Gewebe tragen, sind die Werkzeugsysteme der Unternehmensplanung, des Rechnungswesens und der Führung durch Ziele...“

Wir meinen, daß ein solcher Faden vielfältige Vorteile für das Controlling mit sich bringen würde:

- Die **Controllingidee** kann nach außen und nach innen besser kommuniziert werden. Der nach seiner Daseinsberechtigung gefragte Controller muß nicht lang ausholen, er kann kurz und knapp, ohne lang nachdenken zu müssen, die Grundidee seiner Tätigkeit „überbringen“. Er hat das, **was Berater die „Elevator Story“ nennen**: Er kann seine Botschaft auch dann pointiert kommunizieren, wenn er bei einem zufälligen Treffen **im Aufzug „mal auf dem linken Fuß“**

erwischt wird.

- Ein Leitbild vermittelt Sinn und motiviert so. Als **Controller's „Strategic Intent“** ordnet sie die einzelnen Tätigkeiten als Mittel zum Zweck in einen größeren Zusammenhang ein.
- Der rote Faden kann als Bezugspunkt bei Änderungen des Umfelds dazu dienen, das konkrete Aufgabenmuster kritisch zu hinterfragen und ggf. weiterzuentwickeln.

Wie bereits eingangs postuliert, sind wir daher der Meinung, daß die Auflistung der konkreten Einzelheiten durch ein abstraktes Muster ergänzt werden sollte. Die Werkzeuge und Aufgaben von Controllern brauchen **einen roten Faden, der sie zusammenhält**. Eine Controllingidee, die das Selbstverständnis kurz und knapp charakterisiert und dabei hilft, aktuellen Herausforderungen proaktiv zu begegnen.

Abstrakte Muster aus der Praxis herauszufiltern, ist von jeher die Aufgabe der Theorie. Werfen wir also weiter einen Blick auf die betriebswirtschaftliche Literatur.

State of the Art der Theorie

Die Literatur hat sich mit dem Phänomen des Controlling erst zögernd und mit zeitlichem Versatz auseinandergesetzt. Anfangs beschränkte sich der theoretische Beitrag – ähnlich wie in den eben diskutierten Leitbildern – auf Beschreibungen des praktischen Phänomens. Der Erklärungsgehalt war gering. In den letzten zwanzig Jahren hat sich die Theorie sehr intensiv mit Controlling auseinandergesetzt. Deutlich wird dies durch Standardwerke in hoher Auflage, eigene Schriftenreihen, Umbenennung eingeführter Zeitschriften (z. B. der Kostenrechnungspraxis in Krp. Zeitschrift für Controlling) und Etablierung spezifischer neuer Zeitschriften (z. B. Controller Magazin, Controlling) und Loseblattwerke (z. B. Controlling-Berater) sowie eine Vielzahl einschlägiger Dissertationen. Entsprechend vielfältig sind die vorliegenden Definitionsversuche und Sichtweisen des Controlling. Von „Generally Accepted Controlling Principles“ (Küpper/Weber/Zünd 1990, S. 282) kann keine Rede sein, die Literatur hat vielfältige Begriffsauffassungen parat:

- Eher traditionell geprägte Definitionsversuche verstehen Controlling im Kern als **Informationsversorgung-**

funktion. Den Bezugspunkt bildet dabei das Rechnungswesen (u. a. Heigl, Müller).

- Andere Autoren definieren Controlling als einen **Teilbereich der Unternehmensführung**, der für die konsequente Ergebnisorientierung des Unternehmens Sorge zu tragen hat (u. a. Dellmann, Hahn, Siegart).
- Eine letzte Gruppe von Definitionen sieht die zentrale Aufgabe des Controlling in der **Koordination unterschiedlicher Teilsysteme** der Unternehmensführung (u. a. Horváth, Küpper, Weber).

Dahinter stehen jeweils spezifische Aufgabenbündel und Controllertypen.

- Der Buchhalter bzw. Accountant klassischer Prägung steht hinter dem Aufgabenbündel der Informationsversorgungsfunktion. Als Leiter des (internen) Rechnungswesens stellt er dem Management Zahlen zur Verfügung – entsprechend ist er schnell als „Rechenknecht“ abgestempelt.
- Hinter dem zweiten Definitionstyp steht der **aktionsorientierte Navigator**. Dieser führt insbesondere (Schwachstellen-)Analysen im Fertigungs- und Vertriebsbereich durch, ermittelt vergleichende Kosteninformationen und beurteilt eingereichte Pläne auf ihre Realisierbarkeit. Die Informationsbereitstellung erfolgt serviceorientiert und häufig ad hoc, er entwickelt kritische Analysen über Abweichungen in der Vergangenheit und unterbreitet proaktiv Vorschläge für die Zukunftsgestaltung.
- Hinter der Koordinationssicht steht schließlich ein Controller, der von Henzler als **„managementsystemorientiert“** charakterisiert wurde. Ihm obliegen in erster Linie die Aufgaben der Entwicklung, des Betriebs und der Pflege eines integrierten Planungs-, Kontroll- und Informationssystems. Er unterstützt die Führungsarbeit durch Bereitstellung entsprechend aufbereiteter Informationen, die über den Einzelfall hinausgehen und sich auch auf die „weichen“ Führungsdimensionen Personalführung, Organisation und Werte beziehen.

Information, Navigation und Koordination sind also im wesentlichen die Vorschläge für einen roten Faden, den wir aus der Literatur entnehmen. Je nach

vertreter Sicht ergeben sich ganz unterschiedliche Aufgabenprofile. Wichtige, unterschiedliche Facetten der Controller-tätigkeit in praxi werden dabei ausgeblendet. So wird sich heute kaum noch ein Controller (nur) als Zahlen- und Rechenknecht sehen wollen. Das Bild des Navigators läßt sich nur mit Mühe mit der Mitarbeit von Controllern bei der Gestaltung von Planungs-, Kontroll- und anderen Systemen vereinbaren. Schließlich ist ein Verständnis des Controllers als einer, der mehr oder weniger abstrakte Systeme koordiniert, kaum hilfreich, wenn es um die tägliche Zusammenarbeit von Manager und Controller in Analyse, Problemlösung und Navigation geht.

Es wird also, wie wir auch noch ausführlicher zeigen werden, in der theoretisch motivierten Literatur (implizit!) jeweils ein Engpaß in der Arbeit der Unternehmensführung unterstellt und entsprechend die Controllertätigkeit darauf fokussiert. Die reale Komplexität des Controllerphänomens kann – so scheint es uns – keiner der drei Ansätze erklären.

Der rote Faden

Im folgenden wollen wir nun versuchen, den roten Faden der Theorie zu spannen, also eine gemeinsame Klammer für die Heterogenität in Praxis und Theorie zu suchen. Die ganz unterschiedlichen Sichten und Aufgabenfelder des Controlling lassen sich dabei – wie wir gleich noch zeigen werden – überraschend einfach auf einen Nenner bringen: *Controlling steht – für uns – für die Sicherstellung von Rationalität der Unternehmensführung.* Rationalität wird dabei als Zweckrationalität verstanden, d. h. als effektive Mittelverwendung bei gegebenen Zwecken. Der Zweck ist im ökonomischen Kontext in aller Regel wiederum nur ein Mittel zur Erreichung eines übergeordneten Zwecks, zum Beispiel Gewinn- oder Shareholder Value-Maximierung. **Irrational handeln heißt also (wie bereits bei Gutenberg nachzulesen ist) unweckmäßig handeln, heißt die Mittel nicht richtig auf den Zweck abgestimmt haben.**

Controlling diese Funktion zuzuweisen, macht seine konkrete Ausprägung kontextabhängig. Wurde z. B. ein mittelständisches Unternehmen bislang *dominant intuitiv geführt*, so kann die **Sicherstellung der Rationalität von Führung**

von der Einrichtung eines Beirats als kritischer Counterpart des Unternehmers bis zur Einführung einer festen Unternehmensplanung und der Schaffung einer Controllerstelle reichen. Je stärker das Management die Rationalität allein gewährleistet, desto weniger muß der Controller wirksam werden. Gerade durch die Erkenntnis der Kontextabhängigkeit ist die von uns vorgeschlagene Sicht des Controlling in der Lage, einen roten Faden für die bisherige Begriffsvielfalt zu bilden. So lassen sich die drei unterschiedenen Erklärungsansätze der Theorie für das Controlling mit unterschiedlichen Engpässen rationaler Führung herleiten:

- **Rationale Führung setzt ausreichendes Wissen voraus. Neben Methoden zählt hierzu Faktenwissen.** Liegt letzteres nicht vor, ist keine auf Analysen, Zahlen und Modellen basierende Lösungsfindung möglich. Somit kommt der Bereitstellung führungsrelevanter Informationen wesentliche Bedeutung für die Sicherstellung rationaler Führung zu. Hier auf konzentriert sich die Sicht des Controlling als Informationsversorgungsfunktion.
- Ansätze, die Controlling als spezielle Form der Führung betrachten, betonen zum einen die Notwendigkeit systematischer Zielplanung. Dies ist im Kontext von systematischer Planung und Führung mittels Pläne gleichbedeutend mit rationaler Willensbildung. Zum anderen wird die Geschlossenheit von Planung und Kontrolle hervorgehoben. Auch hierdurch wird die Rationalität der Führung gestärkt. Das Vorhandensein entsprechender Informationen wird innerhalb dieser Auffassung entweder implizit unterstellt oder explizit als Teil des Konzepts angesprochen.
- Die koordinationsbezogenen Ansätze betonen schließlich, daß in der **Verbindung von Planung, Informationsversorgung und Kontrolle** der zentrale Engpaß rationaler Unternehmensführung liegt. Die Ausweitungen dieser Koordinationssicht auf Organisations- und Anreizaspekte lassen sich durch dynamikbedingten Veränderungsdruck erklären: Je stärker das Unternehmen Veränderungen ausgesetzt wird, desto stärker muß sich die Sicherstellungsfunktion

auch auf die Beziehungen von Planung, Informationsversorgung und Kontrolle zur Organisation und Personalführung erstrecken.

Controlling ist in diesem Verständnis keine reine Ansammlung von Tätigkeiten, die man mit Fug und Recht auch mit althergebrachten Bezeichnungen belegen könnte (Kostenrechnung, Planung und Kontrolle etc.), sondern **eine spezifische Funktion der Managementergänzung** (vgl. ausführlich Weber/Schäffer 1998). Im folgenden wollen wir nun die spezifischen Ausprägungen der Funktion in den einzelnen Phasen der Führung näher betrachten. Als solche unterscheiden wir idealtypisch

- **Willensbildung** (was soll gemacht werden?),
- **Willensdurchsetzung** (wie wird das, was gemacht werden soll, dem vermittelt, der es machen soll)? und
- **Kontrolle** (was das ist, muß keinem Controller erläutert werden!).

Für die Willensbildung wollen wir weiterhin – wiederum idealtypisch – zwei grundsätzlich mögliche Wege unterscheiden: Wir sprechen von Reflexion, wenn der Prozeß der Entscheidungsfindung in Form irgendwelcher klar bestimmbarer Analytik erfolgt – z. B. durch eine Kostenvergleichsrechnung oder durch ein OR-Modell. Intuition spricht dagegen unternehmerisches „Gespür“, „Bauchgefühl“ an. Wie Intuition im Kern funktioniert, wissen wir (und auch andere!) nicht; allerdings hat **jeder von uns die Erfahrung gemacht, daß sich intuitiv gefundene Lösungen vielfach im nachhinein als ausgesprochen glücklich (richtig!) erwiesen haben.**

Spezifische Ausprägungen in den Phasen – Willensbildung

Rationalität in der Willensbildung sicherzustellen heißt, das richtige Willensbildungsverfahren zu gewährleisten. Dabei kommt dem **Zusammenspiel von reflexiver und intuitiver Willensbildung, von Intuition des Managers und „harter Analyse“** zentrale Bedeutung zu.

Das dahinter stehende Bild hat Deyhle anschaulich formuliert: „Zahlen, die betriebswirtschaftlichen Zusammenhänge und die ökonomische Logik bilden... ein Metier für sich... Wie soll jetzt der „Non-Accountant“ als Manager damit umgehen können? Antwort: 'Zusammen mit seinem Controller'. Jemand, den man Controller nennt..., hat die Aufgabe des betriebswirtschaftlichen Begleiters, Ratgebers, Lotsen und eines ökonomischen Gewissens. Auch deswegen, weil ein Manager eine ziemliche Portion Euphorie braucht und deshalb, um den Schwung nicht zu verlieren, manches vielleicht gar nicht so exakt analysieren soll. Solches wäre dem Controller anzuvertrauen.“ (Deyhle 1997, S. 37f.)

Das Zusammenwirken von Manager und Controller kommt – ebenfalls sehr anschaulich – im sehr häufig zitierten Schnittmengenbild von Albrecht Deyhle zum Ausdruck, das die *Abbildung 3* zeigt. Die Controllingaufgabe besteht zumeist,

Ausbau der intuitiven Seite der Führung. In der Regel werden Controller aufgrund ihrer Ausbildung und Erfahrung nicht in der Lage sein, den intuitiven Part selber zu spielen. Ihre Aufgabe ist es dann, das Management bzw. geeignete Handlungsträger zu ermutigen, ihrer Intuition größeren Freiraum zu geben, oder – falls dies nicht ausreicht – externe Spezialisten als Coach einzubringen.

Rationalität der Willensbildung heißt, durch reflexive Führungselemente ein Gegengewicht zu intuitiven, mit unternehmerischem Fingerspitzengefühl getroffenen Entscheidungen und Maßnahmen zu bilden und umgekehrt. Das Verhältnis von Reflexion und Intuition ist sowohl funktional (z. B.: „Für welches Entscheidungsproblem ist welches Lösungsverfahren besser?“) als auch bezogen auf Handlungsträger auszugestalten (z. B.: „Wie läßt sich die intuitive Lösungskraft eines Linienmanagers genügend reflexiv begleiten?“).

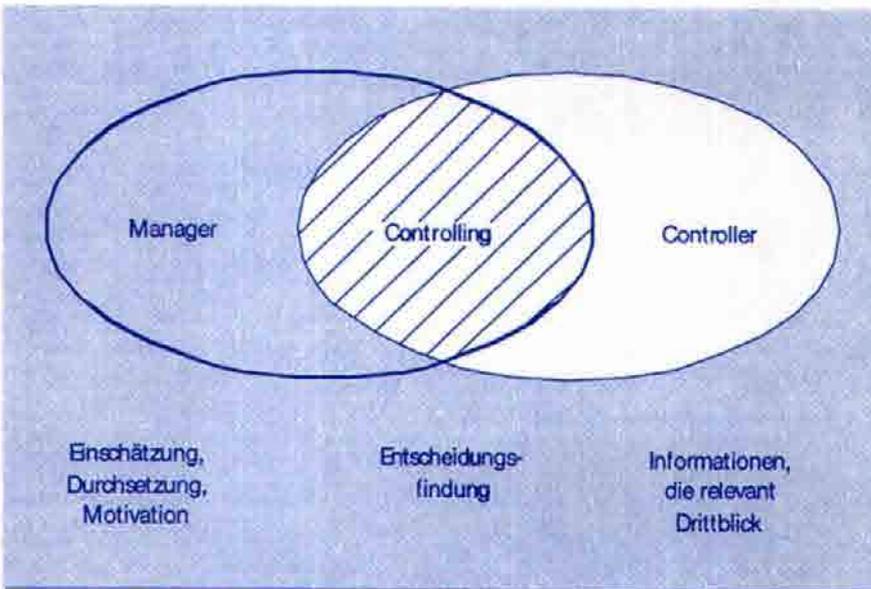


Abb. 3: Zusammenwirken von Manager und Controller und dabei wahrgenommene Aufgaben (nach Deyhle 1997, S. 154)

aber nicht in jedem Fall im „Gegenhalten“ des reflexiven, von Controllern besetzten Faktors gegenüber der intuitiven Seite der Führung; in manchen Situationen ist es auch erforderlich, mehr Intuition und schöpferische Freiheit des Managements zu fördern. Gerade in Unternehmen mit traditionell stabiler Umwelt, die in zunehmend dynamische und neue Fahrwasser kommen, nehmen die Wissensdefizite des Managements zu: der relevante Engpaß liegt dann häufig im

Rationale Führung setzt ausreichendes Wissen voraus. Neben Methoden zählt hierzu Faktenwissen. Liegt letzteres nicht vor, ist keine reflexive Lösungsfindung möglich. Somit kommt der Bereitstellung der nach Art und Ausprägung richtigen führungsrelevanten Informationen wesentliche Bedeutung für die Sicherstellung rationaler Willensbildung zu. Dies spiegelt sich wider im Controller Leitbild der IGC: „Controller sichern die ... erforderliche Daten- und Informationsversorgung.“

Bezugspunkt ist stets der Datenbedarf des jeweils verwendeten reflexiven Willensbildungsverfahrens. Für eine Kostenvergleichsrechnung sind die benötigten relevanten Kosten bereitzustellen, eine Kundenerfolgsrechnung bedarf kundenspezifischer Kosten- und Erlöswerte, eine Kapitalwertrechnung zur Beurteilung der Vorteilhaftigkeit eines Investitionsvorhabens erfordert Kenntnis der investitionsbedingten Ein- und Auszahlungsströme.

Die Sicherstellungsfunktion bedeutet zum einen, bei gegebenen Willensbildungsverfahren Art, Umfang und Qualität der zur Verfügung stehenden bzw. zu verwendenden Daten zu beurteilen. Hierbei kommt es zu typischen Rationalitätsdefiziten:

- Eine vorhandene **Datenquelle** weist für das gegebene Willensbildungsverfahren **Qualitätsprobleme** auf. Ein Beispiel hierfür liefert die Kostenrechnung für Zwecke der Wirtschaftlichkeitserzielung und -kontrolle in Kostenstellen dann, wenn die zugrundeliegenden Kostenfunktionen nicht ausreichend gepflegt und damit Veränderungen angepaßt werden.
- Eine vorhandene Datenquelle wird **für eine Willensbildung verwendet, für die sie nicht konzipiert wurde**. Auch hier liefert die Kostenrechnung mit der oftmals geäußerten Warnung vor der unreflektierten Verwendung von Vollkosteninformationen zur Fundierung und Kontrolle von Entscheidungen Anschauung.
- Eine vorhandene **Datenquelle wird unzureichend** genutzt. Ein Grund hierfür kann in einer zu hohen Komplexität der Datenquelle und/oder in einer unzureichenden Daten-selektionsfähigkeit des Informationsbedarfs-trägers liegen. Ein weiterer potentieller Grund ist im Opportunismus des Managers zu suchen, der sich aus dem breiten Spektrum vorliegender Daten nur diejenigen auswählt, die seinen Zielen entsprechen.
- Die auf eine konkrete Willensbildung bezogene, situative (fallweise) Datenbereitstellung erweist sich von der Art (z. B. Vernachlässigung von Erlösverbundenheiten bei Target-Costing-Prozessen), dem Umfang (z. B. Reduktion von Kundenzufriedenheit auslösenden Leistungsmerkmalen auf funktionale Eignung) oder der Qualität her (z. B. Verwendung nicht repräsentativer Kundenbefragungen

als Basis für Kundenzufriedenheitswerte) als nicht für das ins Auge gefaßte Willensbildungsverfahren ausreichend. Der Grund hierfür kann in Wissensdefiziten bezüglich des Datenbedarfs liegen und/oder aus hohen Datenbereitstellungskosten resultieren und/oder auf Opportunismus zurückzuführen sein.

Die Bedeutung des Rationalitätssicherungsbedarfs bezüglich der Bereitstellung von Daten bei gegebenem Willensbildungsverfahren wird bereits anhand der wenigen Beispiele deutlich. Eine zweite Dimension der Rationalitätssicherung wird sichtbar, wenn die Prämisse aufgehoben wird, das zu verwendende Verfahren der Willensbildung liege fest. Begrenzungen der Datenbereitstellung wirken auf das die Daten verwendende Modell zurück. Der Einsatz des Discounted Cash-Flow-Verfahrens zur Ermittlung des Shareholder-Values als Beispiel kann in einem konkreten Unternehmenskontext nicht nur an mangelndem Verfahrenswissen, sondern auch daran scheitern, daß die sehr hohen Anforderungen an die bereitzustellenden Daten (Zahlungsstromprognosen) nicht erfüllt werden können. Eine Implementierung dieses Verfahrens trotz Datenbereitstellungsrestriktionen führt dann zu Scheinrationalität, die wiederum Opportunismus Tür und Tor öffnet. Rationalitätssicherung heißt somit auch, einen optimalen Ausgleich zwischen Erfüllung der datenbezogenen Anwendungsbedingungen eines Willensbildungsverfahrens und der grundsätzlichen Verfahrensgüte des Modells herzustellen.

Durchsetzung und Kontrolle

Aufgabe der Sicherstellungsfunktion in Durchsetzung und Kontrolle ist die richtige Verarbeitung der Durchsetzungs- und Realisationserfahrungen. Hiermit ist der regelkreisförmige Zusammenhang zwischen Planwerten, Istwerten und Kontrollwerten angesprochen, der für das Controlling oftmals als veranschaulichende Kernidee ins Feld geführt wird. Sicherstellung der Rationalität heißt hier, Wissen, Lernen und Wollen möglichst optimal miteinander zu verbinden. Im Leitbild der IGC heißt das: „Controller koordinieren Teilziele und Teilpläne ganzheitlich und organisieren unternehmensübergreifend zukunftsorientiertes Berichtswesen.“

Wissen betrifft die Phase der Willensbildung. Sie ist – wie gezeigt – oftmals Wissensbegrenzungen ausgesetzt. Wissensbegrenzungen bedeuten Unsicherheit über die Optimalität des gebildeten Willens. Wird dieser über ergebnisbezogene Anordnungen durchgesetzt, heißt dies u. a., daß die Ausprägung der zu erreichenden Ziele (z. B. die Höhe des zu erzielenden Gewinns) Unsicherheit unterliegt. Entspricht die vollzogene Ausführung dann nicht der Anordnung, so besteht ein Wissensdefizit dahingehend, ob der Grund für diese Differenz eher in der Ausführung oder aber in der Willensbildung zu suchen ist („unrealistische Ziele“). Abweichungsanalysen müssen helfen, entsprechendes Wissen zu generieren. Controllern wird diese Aufgabe zumeist für den Bereich der Erfolgsziele übertragen. Rationalitätssicherung heißt hier, Vorgehensschemata und -vorurteile zu vermeiden. So kann z. B. gerade dann, wenn Abweichungen nicht entstehen, Notwendigkeit bestehen, andere Ziele zu setzen und die Ausführung entsprechend zu verändern: Vorliegen von Unsicherheit präjudiziert Abweichungen; unterbleiben diese, könnte der Grund auch in "slack" liegen. Unterbleiben Abweichungsanalysen ganz, wird ein Lernen unmöglich und damit nicht-rationales Verhalten wahrscheinlich.

Verbindung mit anderen Führungshandlungen

Aufgabe der Sicherstellungsfunktion ist zudem die Verbindung mit anderen Führungshandlungen (Spezialisierungs- und Koordinationsaspekte). Vielfach liegt in der Verbindung von Planung, Informationsversorgung und Kontrolle ein zentraler Engpaß rationaler Unternehmensführung. Je stärker das Unternehmen Veränderungen ausgesetzt wird, desto stärker muß sich die Sicherstellungsfunktion auch auf die Beziehungen von Planung, Informationsversorgung und Kontrolle zur Organisation und Personalführung erstrecken.

Ein Beispiel liefert das bereits angesprochene Konzept der Wertorientierung. Selbst dann, wenn es gelungen ist, beispielsweise das DCF-Verfahren als Teil der strategischen Planung zu verankern, die dafür erforderlichen Daten in ausreichender Zahl und Qualität bereitzustellen und die Einhaltung entsprechender

Wertsteigerungsvorgaben systematisch zu kontrollieren sowie entstehende Abweichungen zu analysieren, können erhebliche Anwendungsprobleme vorliegen, die es rationalitätssichernd zu beseitigen gilt. Ein – derzeit sehr pointiert diskutierter (Wenger läßt grüßen) – Grund kann in einer fehlenden Einbindung von Shareholder Value-Größen in die Anreizgestaltung der Manager liegen. Werden letztere im variablen Teil ihrer Vergütung weiterhin nach periodischen Erfolgsgrößen honoriert, besteht die Gefahr, daß im Konfliktfall diese und nicht der Shareholder Value maximiert wird (fehlende Verknüpfung zum Personalführungssystem). Die Notwendigkeit der Verbindung mit dem Organisationssystem wird z. B. dann sichtbar, wenn für ein Geschäftsfeld zwar ein Shareholder Value geplant, berichtet und kontrolliert wird, der Geschäftsfeldverantwortliche diesen – z. B. aufgrund übergeordneter Entscheidungen – jedoch nicht ausreichend beeinflussen kann.

Engpaßbezug

Controlling als Sicherstellung der Rationalität von Führung zu verstehen, impliziert, daß Controller nur einen kleinen Teil der Controllingaufgabe übernehmen (können!). Controller sollten daher möglichst engpaßbezogen dort tätig werden, wo der Schuh drückt. Dieser Grundsatz bedeutet auch, daß Controller ihre Kunden beim Aufbau von eigenem Controlling-Knowhow unterstützen sollen. Voraussetzung für das vielfach geforderte Self-Controlling der Manager ist, daß diese über alle zur kritischen Reflexion benötigten Informationen über Kosten, Leistungen und ihre Zusammenhänge unmittelbar verfügen. Keine eifersüchtig gehüteten Zahlen, sondern Transparenz der ökonomischen Zusammenhänge ist gefragt. In den Worten des IGC Leitbilds: „Controller sorgen für Ergebnis-, Finanz-, Prozeß- und Strategietransparenz und tragen somit zu höherer Wirtschaftlichkeit bei.“

Self-Controlling wäre falsch verstanden, würde man darin eine Alternative zur Tätigkeit von Controllern sehen. Self-Controlling drückt aus, daß Controlleraufgaben im Zuge der Veränderung nicht nur gänzlich entfallen, sondern auch den Träger wechseln können. Controller sollten diesen Prozeß nicht aufzuhalten ver-

suchen, sondern aktiv fördern. Neue Engpässe und Herausforderungen gibt es genug.

Gerade für Controller gilt es daher regelmäßig, ihre eigene Arbeit kritisch zu überdenken und bewußt auf Aufgabenfelder zu fokussieren, die einen wichtigen Rationalitätsempaß darstellen und die Aufmerksamkeit des Managements haben (oder haben sollten!). Dies bedeutet stets auch, traditionelle Aufgabenfelder zur Disposition zu stellen und neue Probleme, neue Gefährdungen der betrieblichen Rationalität zu antizipieren und zu heilen. Für Controller heißt dies insbesondere, statt monatlicher Standardauswertungen und -berichte im Hinterzimmer problem- (und engpaß-!) **spezifische Lösungen vor Ort zu erarbeiten. So machen Controller, die Abweichungsanalyse nur als analytisches Zahlenspiel verstehen, auf Probleme aufmerksam, liefern aber keinen Beitrag dafür, ihren Problemgehalt zu klären.** Die Hilfestellung für das Management ist folglich (sehr) beschränkt – und zudem weitgehend durch intelligente Software-Lösungen substituierbar. Controller gehen als Berater vor Ort ein Risiko ein, das sie bei Beschränkung auf eine standardisierte und formale Betrachtung nicht besitzen. Zugleich werden erheblich höhere Anforderungen an sie gestellt. Beides macht verständlich, **daß Controller**

in der Unternehmenspraxis nicht selten „den Platz am Schreibtisch nicht verlassen.“ Wer als Controller so handelt, macht sich zwar das Leben leichter, lebt aber in der Gefahr, in der Sphäre der Zahlen nicht die tatsächlichen Probleme vor Ort zu erkennen und damit auch nicht zu einer maßgeschneiderten Lösung dieser Probleme beitragen zu können.

Fazit

Selbstverständnis und Aufgabenbündel von Controllern sind äußerst heterogen, lassen sich jedoch – wie gezeigt wurde – überraschend einfach auf einen Nenner bringen: Controlling steht für die Sicherstellung von Rationalität der Unternehmensführung. Manager und Controller arbeiten dabei als Team. Der Fokus der Betrachtung liegt folglich nicht auf mehr oder weniger abstrakten Systemen, sondern auf der Interaktion von Menschen im Unternehmen. Weiter ist Controlling in diesem Verständnis keine reine Ansammlung von Tätigkeiten, die man mit Fug und Recht auch mit hergebrachten Bezeichnungen („Alter Wein in neuen Schläuchen“) belegen könnte, sondern eine spezifische Funktion der Managementergänzung. Der so identifizierte rote Faden der Controllertätigkeit erlaubt es Controllern, die Idee hinter ihren Tätigkeiten

zu sehen, die Aufgaben kritisch zu hinterfragen und so auf aktuelle Herausforderungen besser zu reagieren.

Literatur

Anthony, R. N.: Planning and Control Systems, Boston 1965.

Weber, J./Weißberger, B.E./Aust, R.: Benchmarking im Controllerebereich: Ansätze und Erfahrungen eines Arbeitskreises, in: agplan-Handbuch zur Unternehmensplanung, Erg.-Lfg. X/97, 1-36.

Deyhle, A.: Management & Controlling Brief, Band 1, Manager & Controller im Team, 7. Auflage, Wörthsee-Ettersschlag 1997.

Küpper, H.-U./Weber, J./Zünd, A.: Zum Verständnis und Selbstverständnis des Controlling, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1990, S. 281-293.

Weber, J.: Zukunft des strategischen und operativen Controlling, in: Rieder, L. (Hrsg.): Controlling Zukunft. Auftrag, Verantwortung, Rollenbild und Selbstverständnis der Controller, Zürich 1997, S. 71 - 93.

Weber, J./Schäffer, U.: Sicherstellung der Rationalität von Führung als Controlleraufgabe?, WHU-Forschungspapier Nr. 49, April 1998. ■

WIR SUCHEN DIE GUTEN

Das Engagement unserer Fachmarktkette erstreckt sich auf die gesamten ost- und süddeutschen Bundesländer einschließlich Berlin. Qualifizierte Beratung und ausgeprägte Kundenorientierung sichern die dauerhaft erfolgreiche Entwicklung unseres Unternehmens und eröffnen engagierten Mitarbeitern/innen vielversprechende Perspektiven.

Unsere weitere Expansion bietet Ihnen die Möglichkeit, Ihr Können als

Controller/-in

unter Beweis zu stellen. Sie verfügen über den Abschluß eines betriebswirtschaftlichen Studiums und über mehrjährige Erfahrung möglichst im einzelhandelsspezifischen Controlling.

Ihre Herausforderung suchen Sie in der selbständigen und eigenverantwortlichen Bearbeitung und Realisierung betriebswirtschaftlicher Projekte einschließlich eines entsprechend ergebnisbezogenen Berichtswesens.

Wenn Sie nicht auf der Suche nach einem Job sondern nach einer faszinierenden Aufgabe sind, freuen wir uns auf die Oberlassung Ihrer aussagefähigen Unterlagen an

ProMarkt GmbH NBL, Personalleitung, 10906 Berlin



controller
akademie®

controller akademie · Postfach 1168 · D-82116 Gauting

Herrn Professor
Dr. Jürgen Weber
WHU Koblenz
Burgplatz 2

56179 Vallendar

Wer auch etwas zum Thema
schreiben möchte:
bitte schicken.
Adresse nebenan.

dy/ra

Der Rote Faden in der Arbeit des Controllers
Gedanken zu Ihrem Aufsatz, zusammen mit Herrn Dr. Utz Schäffer,
in Controller Magazin Nr. 1/99

Sehr geehrter Herr Professor Weber, sehr geehrter Herr Dr. Schäffer,

Ihr Aufsatzpapier habe ich - wie immer, wenn Sie etwas schreiben - mit großer (sozusagen) fachlicher Lust gelesen. Die Formulierung, daß der Controller für **hinreichende Rationalität in der Entscheidungsfindung** zu sorgen habe, finde ich - gerade auch gestützt auf Erich Gutenberg - sehr stark.

Es ist wohl wirklich so, daß zu Management oder Unternehmertum Vorstellvermögen gehört, wie sich etwas nach Veränderung von Strukturen abspielen soll. Schumpeters dynamischer Unternehmer, der Veränderndes bewirkt. Diese Vorstellungswelt ist geprägt von Personen, deren Fähigkeiten und Zumutbarkeiten, von dem **Gefühl für die Machbarkeit der Dinge**, von dem **Eindruck, daß die Entscheidung jetzt reif ist** und irgendwie „**die Chemie stimmt**“. Gerade dieses Gefühl, daß die Angelegenheit jetzt soweit gediehen ist, läßt sich oft schwer artikulieren. Ich habe jetzt ein gutes Gefühl aus dem Bauch heraus und entscheide es deshalb - und dann bringt mich als Manager nichts mehr draus. Es muß systematisch durchgesetzt werden.

Wenn dieses Manager-Bild durch die Controller-Rote-Faden-Struktur durchwoben wird, dann ist **ein Tandem Manager und Controller im Team fast unschlagbar**. Wo ist dann der Engpaß? Der liegt wohl in der **Akzeptanz-Bandbreite, das Service-Angebot eines anderen sich selber hinzuzufügen**. Da macht jemand einen Vorschlag, es kommt mir wie ein Schlag vor.

Sie haben auch an anderer Stelle, z.B. in Interview-Arbeit gegenüber der „Wirtschaftswoche“, dargestellt, daß die controllerische Beratungstätigkeit für das Management nicht intensiv genug ausgeübt würde in der Praxis. Da haben Sie in Ihrem Aufsatz eine Formulierung drin, in der von den Engpässen die Rede ist. Der Controller müsse **engpaßbezogen tätig sein**, also dort wirken, wo der Schuh drückt. Der drückt aber derzeit häufig dort, wo es **z.B. um SAP-Einführung** geht - oder sinngemäß um andere DV-Programme für das Thema „CO“. **Vor lauter Umsetzungshilfe kommen die Controller dann nicht mehr so richtig zu ihrer Beratungstätigkeit**. Da haben sie mit froher Hand hineingefäßt in den (z.B.) SAP-Apparat, dann wurde der Arm der Controller hineingezogen und viele

CA Controller Akademie privates Institut für Unternehmensplanung und Rechnungswesen GmbH

Sitz: Leutstettener Str. 2, D-82131Gauting/München ● Telefon: +49 - 89 - 89 31 34-0; Telefax: +49 - 89 - 89 31 34-25
Internet: <http://www.controllerakademie.de>; E-Mail: akademie@controllerakademie.de

Geschäftsführer: Dipl.-Kfm. Dr. Albrecht Deyhle; RA Conrad Günther ● USt-IdNr.: DE128219731 ● Register: Amtsgericht München HRB 45147

hängen mit dem Oberkörper komplett drin. Wie soll dann noch der Beratungsalltag für das Management geschehen unter Einfühlung auf das mehr Intuitive?

Natürlich sind die Controller auch selbst dran schuld. Die Freaks „**in Vernetzung**“ sind oft ganz wild auf das, was es an technisch Neuem gibt. Sie fragen zu wenig, wer das braucht - außer daß Sie es selber brauchen können. Dieser **nüchtern biedere Umgang mit Datenverarbeitung und was damit zusammenhängt** so ähnlich, wie man sich seine Armbanduhr anzieht, der ist noch immer nicht so richtig da. Ich sehe das, wenn **ich selber mit Personal Computer in Seminaren z.B. konferenzbegleitend tätig bin** und mit Geräten, die viel mehr leisten können, **ausschließlich und gerade das mache, was für die Teamergänzung nötig ist** - und eben nicht mehr; aber genau das. Ich habe oft den Eindruck, daß ich dann bei Controllerkollegen Verblüffungserfolge erziele. Zum Beispiel dadurch, daß durch den PC/Laptop (ich sitze für die Tastatur dann fast unter dem Tisch) unvermeidlich ist, daß alle sich so hinrücken beim Sitzen, daß sie dort hineinschauen können. Und **wenn der Bildschirm klein ist, muß man halt näherrücken**. Also nicht Beamer und es größer machen, sondern klein und komm näher - auch komm ran Chef. Dann sind auch die Managers/Chefs einbezogen manchmal oft so, daß sie gar nicht merken, was ihnen geschieht.

Solche Vorgehensweisen sind **auch für den Controller Strategie**. Und auch die Controllerkollegen müssen öfters aus dem Bauch heraus handeln, um situationell Chancen zu ergreifen, wann z.B. begleitend protokolliert werden kann. Wie es mir auch selber geht: Da schildert ein Manager vollmundig ein Konzept. Ich mache „Klappe“ und sage: Darf ich das, was Sie gerade formulieren, auf das Flipchart hier hinschreiben. Ist es so korrekt formuliert - ist es das was Sie so ausdrücken wollten und meinen? Dann füge ich hinzu, sehen Sie: Dies ist eine Strategie. Sie erzeugen einen Wettbewerbsvorteil und müßten doch einen höheren Marktanteil erringen können und/oder höheren Verkaufspreis durchsetzen können. Da ernte ich sehr oft Verblüffung. Ach so, das soll das sein, habe ich gar nicht gemerkt.

Im Buch „Momo“ von Michael Ende kommt diese Szene vor mit dem Straßenkehrer Beppo. Das ist relativ oft zitiert. Man soll nicht die ganze Straße anschauen, sondern Meter für Meter kehren. Dann kommt die Straße auf einen zu. Aber die ganz starke Stelle in diesem Buch ist davor: Das Mädchen Momo hatte **eine besondere Art zuzuhören. Daraufhin fand der Straßenkehrer die richtigen Worte**. Genau das ist es, was ein Controller auch zu vollbringen vermag oder vollbringen sollte - und vielleicht sind es zunehmend die Controllerinnen, die das können: Das „auf besondere Art Zuhören“ der Controllerarbeit heißt, daß es ein strukturgebendes Papier, Menü geben muß, in das etwas hinein soll. **Dann hört auch das Thema zu und der Manager findet zu sich selber. Er findet die richtigen Worte nicht nur für mich als Controller; er findet sie für sich selbst.**

So würde ich denken, daß wir mit dem „roten Faden“ weiterkommen. Dazu könnte man Ihr Papier ruhig ein paarmal lesen.

Viele herzliche Grüße



Dr. Albrecht Deyhle

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
01	02	06	G	F	P

WIRTSCHAFTLICHER PROJEKTERFOLG IM MITTELPUNKT

von Jürgen Steffensen, München

Das ergebnisorientierte Projektcontrolling-Instrument für das Management

In Technologieunternehmen sind Projekte durch eine hohe Komplexität, verbunden mit zahlreichen technischen und wirtschaftlichen Risiken, gekennzeichnet. Die Aufgaben werden unabhängig von der bestehenden Firmenstruktur funktionsübergreifend bearbeitet. Lange Laufzeiten, ein hoher Kapitaleinsatz und die Integration vieler Beteiligter erfordern die Unterstützung durch ein leistungsfähiges und bedienerfreundliches EDV-Instrument.

Viele Programme zur Projektsteuerung konzentrieren sich ausschließlich auf die Terminplanung und vernachlässigen elementare betriebswirtschaftliche Parameter, die für den Projekterfolg entscheidend sind. Eine Überleitung der Projektkosten zum periodischen Reporting ist häufig nur mit viel Phantasie möglich und erschwert dem Controller die Vorbereitung von Präsentationen erheblich.

Obwohl viele Unternehmen heute über ein ausgefeiltes Controlling im Tagesgeschäft verfügen, ist es bisher nur unzureichend gelungen, dieses Steuerungsinstrument auch auf die Projektaktivitäten zu übertragen.

Betriebswirtschaftliches Controlling und operatives Projektmanagement

Das Projekt Controlling System PCS 2.0 basiert auf mehrjährigen Beratungs-

erfahrungen von Radermacher & Partner. Haupteinsatzgebiet von PCS 2.0 ist die betriebswirtschaftliche Steuerung von projektorientierten Unternehmensbereichen. Das breite Anwendungsspektrum schließt die Lücke zwischen dem Projektmanagement einerseits und dem Projekt-Controlling andererseits.

Herausragendes Kriterium von PCS 2.0 ist die ergebnisorientierte Steuerung aller Projekte. Bereits in der Planungsphase werden den vorgegebenen Arbeitsergebnissen entsprechende Budgets zugeordnet. Im Gegensatz zu herkömmlichen Systemen, die aufgrund verbrauchter Ressourcen (Zeit oder Personal) nur indirekte Rückschlüsse auf den Projektfortschritt ermöglichen, ist die Orientierung an konkreten Arbeitsergebnissen der große Vorteil dieses Instrumentes.

Abgleich von Ergebnissen mit Aufwand als Funktionsprinzip

Der Liefer- und Leistungsumfang eines Gesamtprojektes wird in eine mehrstufige Projektstruktur gegliedert. Auf der Detail-Ebene stehen die „Arbeitsergebnisse“ als konkrete Resultate aus den Arbeitspaketen.

Typische Arbeitsergebnisse sind:

- Die Spezifikation
- Der Arbeitsplan
- Das Prüfprotokoll
- Der Unterlieferantenauftrag
- Die Dokumentationsunterlagen
- Das Erstmuster



Dipl.-Kfm. Jürgen Steffensen ist Berater für Managementsysteme bei Radermacher & Partner GmbH, München und hat 10 Jahre Controllingenerfahrung in internationalen Industriekonzernen

Sämtliche Arbeitsergebnisse werden in einem Ergebnisverzeichnis zusammengeführt. Sie werden nach Art, Umfang und Qualität spezifiziert. Mit der Festlegung der Ergebnisse ist die Strukturplanung durch die Projektleitung abgeschlossen.

Bottom-Up Budgetierung durch die System-Verantwortlichen

Die System-Verantwortlichen planen für das jeweilige Arbeitsergebnis entsprechende Budgets in bezug auf:

- Kosten (Material und andere Primärkosten)
- Personal (interne Mitarbeiter)
- Investitionen (z. B. Prüfstand)
- Zeitbedarf und Meilensteine

Während der Budgetierungsphase ist eine enge Abstimmung mit den Fachabteilungen und dem Controller-Bereich erforderlich. Anschließend werden die Budgets über alle Projektstufen verdichtet und der Projektleitung zur Genehmigung vorgelegt.

In der Regel sind mehrere Iterationschleifen nötig, damit der gewünschte Projekterfolg sowohl inhaltlich wie auch betriebswirtschaftlich innerhalb der vorgegebenen Zeit erreicht werden kann.

Abgleich von Ergebnissen mit Aufwand als Steuerungskriterium

Während der Durchführung werden die Arbeitsergebnisse mit dem entstandenen

Aufwand abgeglichen. Daraus entstehen typischerweise folgende Fragestellungen:

- Bei welchen Ergebnissen sind kritische Abweichungen entstanden?
- Welcher Aufwand wird bis zum Projektende noch erwartet?
- Welcher Zeitbedarf wird bis zur Ergebnisbefriedigung prognostiziert?
- Welcher Projektaufwand ist der jeweiligen Berichtsperiode zuzuordnen?

PCS 2.0 kann dem Projektverantwortlichen präzise Antworten auf diese Fragen geben.

Projekt-Reporting als Fortschrittssteuerung

In übersichtlichen Berichten, die auf die jeweiligen Managementanforderungen zugeschnitten sind, werden die aktuellen Projektzustände und Trendanalysen auch aus betriebswirtschaftlicher Sicht dargestellt. Bei mehreren parallel laufenden Projekten fördert die einheitliche Darstellungsform eine schnelle Lagebeurteilung der projektbezogenen Unternehmensaktivitäten.

Für die Unternehmensführung und Projektleitung sind zwei Reports für die Lenkung von Projekten besonders interessant:

- **Wertschöpfungs-Report (WSR)**
- **Kosten-Leistungs-Report (KLR).**

Der hoch verdichtete Wertschöpfungs-Report richtet sich bevorzugt an das Management. Alle entscheidungsrelevanten Projektdaten werden grafisch auf einer DIN A4-Seite präsentiert. Der WSR ist über alle Projekte hinweg standardisiert und ermöglicht eine unternehmensweit einheitliche Globalübersicht.

Für die Projektleitung und Teilprojektleitung leitet der KLR sämtliche Detailinformationen für die von ihnen betreuten Arbeitspläne. Meilenstein-Trendanalysen zeigen passend dazu die entsprechende terminliche Veränderung von ergebnisbezogenen Meilensteinen. Dies ist für die operative Steuerung des Projektes ausschlaggebend.

Neben diesen beispielhaften Reports gibt es weitere Einzelberichte zum Sach-, Zeit- und Kostenstand im Projektverlauf. Sie geben einen benutzerdefinierten Einblick in die Projektsituation.

PCS 2.0 nutzt Microsoft Project 98 als Frontend und erweitert es zum leistungsstarken Multiusersystem

Alle PCS-Funktionen werden über ein Zusatzmenü autonom gesteuert. Der Funktionsumfang von Microsoft Project 98 bleibt vollständig erhalten. Die Integration von Microsoft Project 98® in das PCS 2.0 garantiert hohe Akzeptanz bei den Anwendern durch die Verwendung der bekannten Windows-Bedienoberfläche. Der entscheidende Vorteil von PCS 2.0 ist die Erweiterung zum unternehmensweiten und unternehmensübergreifenden Planungs- und Steuerungsinstrument. **Damit wird ein geregelter Multiuser-Betrieb und Multiprojekt-Betrieb möglich.** Der Datenaustausch zwischen PCS 2.0 und dem Host-System erfolgt über eine standardisierte Schnittstelle. Der Zugriff auf den gleichen Datenbestand ermöglicht die Überleitung der Projektberichte aus PCS 2.0 zu den periodischen Reports des Unternehmensbereichs.

Die Anwender von PCS 2.0 erhalten durch den Austausch von operativen und betriebswirtschaftlichen Daten ein einheitliches, konsistentes Informationsgefüge.

Für die Datenverwaltung und Datensicherung stehen zwei PCS-Systemkonfigurationen in einer Client-Server-Umgebung zur Verfügung:

- Basisversion: Datenverwaltung in MS Access®
- Komfortversion: Datenverwaltung auf einem SQL-fähigen Server

Die SQL-Datenbank bietet folgende Vorteile:

- Wesentlich höhere Geschwindigkeit beim Datenaustausch
- Erhöhte Datensicherheit und Schutz gegen unberechtigte Zugriffe
- Zahlreiche Benutzer haben gleichzeitigen Systemzugriff

Daher ist die SQL-Lösung bei mehr als ca. 5 Anwendern zu empfehlen.

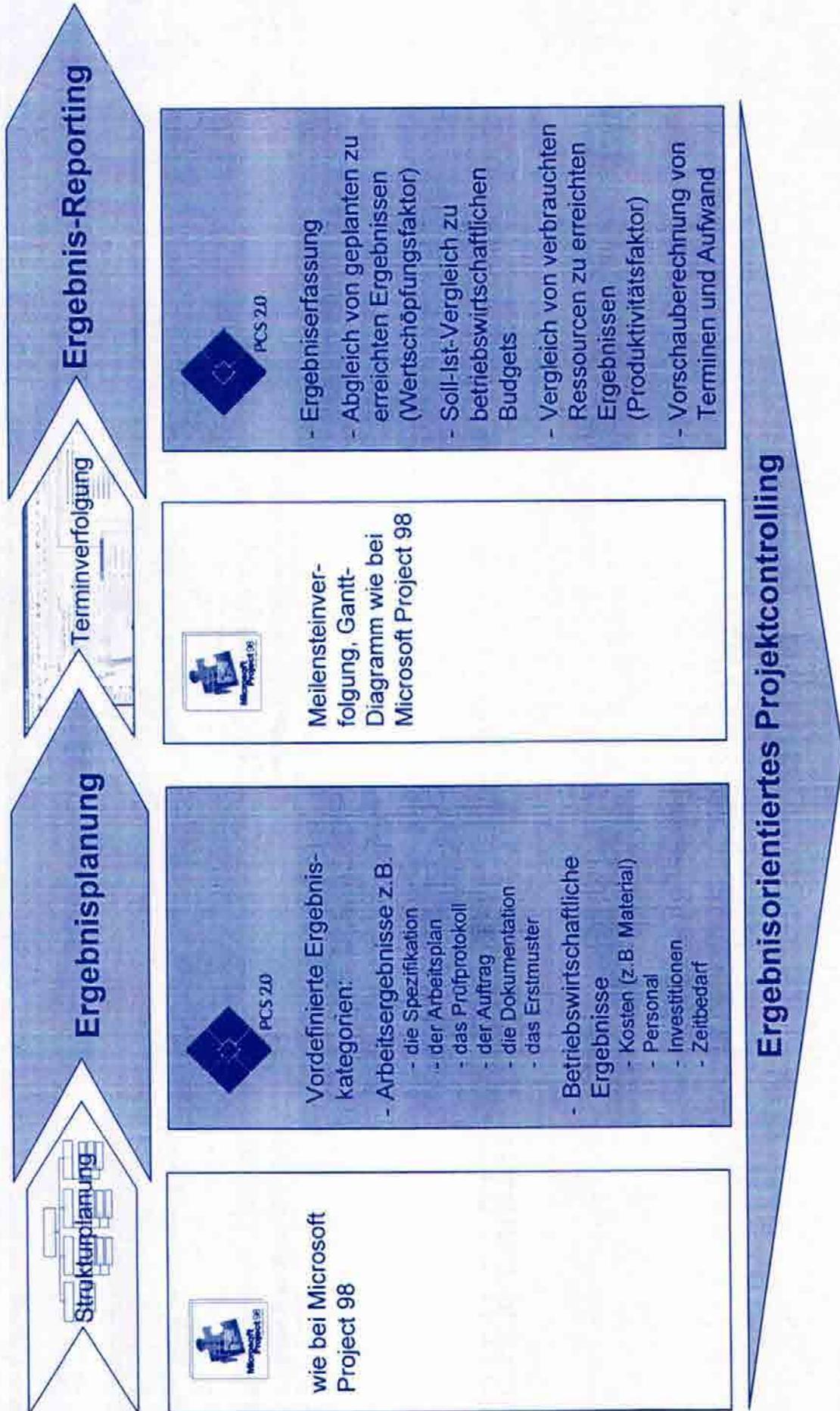
Zusammenfassung

Das ergebnisorientierte Projektcontrolling zeichnet sich durch folgende Vorteile aus:

- Projektsteuerung aufgrund konkreter Arbeitsergebnisse
- Wertschöpfungsbezogene Beurteilung des Projektverlaufes
- Projektergebnisse werden mit budgetierten Kosten abgeglichen
- Zielgerichtete Standardberichte bieten eindeutige Entscheidungsgrundlagen für die Projektleitung
- Controlling, Projektleitung und Fachabteilungen nutzen ein einheitliches System
- Integration in die Microsoft-Programmwelt
- Datenaustausch mit Host-Systemen garantiert konsistente Basisdaten
- Datenbanklösung ermöglicht unternehmensübergreifenden Multiuser-Betrieb und Multiprojekt-Betrieb

Der Controller und die Projektbeteiligten erhalten mit dem ergebnisorientierten PCS 2.0 klare Entscheidungsgrundlagen für die Beurteilung und Steuerung komplexer Projekte.

Zuordnung CM-Themen-Tableau				
	33	39	E	T



wie bei Microsoft Project 98



PCS 2.0

Vordefinierte Ergebniskategorien:

- Arbeitsergebnisse z.B.
 - die Spezifikation
 - der Arbeitsplan
 - das Prüfprotokoll
 - der Auftrag
 - die Dokumentation
 - das Erstmuster
- Betriebswirtschaftliche Ergebnisse
 - Kosten (z.B. Material)
 - Personal
 - Investitionen
 - Zeitbedarf



Meilensteinverfolgung, Gantt-Diagramm wie bei Microsoft Project 98

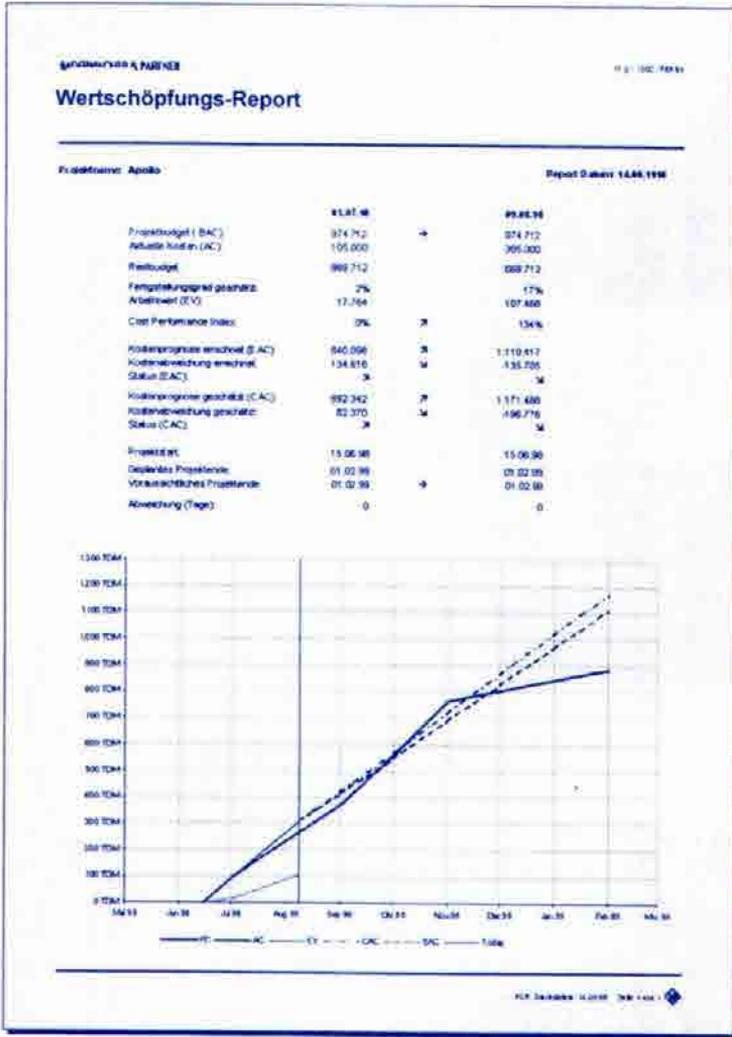


PCS 2.0

- Ergebniserfassung
- Abgleich von geplanten zu erreichten Ergebnissen (Wertschöpfungsfaktor)
- Soll-Ist-Vergleich zu betriebswirtschaftlichen Budgets
- Vergleich von verbrauchten Ressourcen zu erreichten Ergebnissen (Produktivitätsfaktor)
- Vorschauberechnung von Terminen und Aufwand



WERTSCHÖPFUNGS-REPORT (WSR)



KOSTEN-LEISTUNGS-REPORT (KLR)

PSP Nr.	Beschreibung	Verantwortung	Status	BAC	BAC p	Compl.	EV	AC	AVC	CTC	CR	EAC	VAC	Flag	
01	Projektmanagement														
0101	Projektmanager und Administrator	Dr. Fleißig	WF	1.600.000	1.600.000	10%	160.000	160.545	160.545	1.467.455	0,00	1.625.403	(75.853) 76 Red	Red	
010101	Projektmanagement (lokal)	Rüdiger	NP	1.275.000	1.275.000	0%	0	4.000	4.000	1.270.308	0,00	1.270.308	(46.692) 47 Red	Red	
010102	Projektbüro	D. Kuzmann	WF	40.000	40.000	75%	16.000	103.341	103.341	308.600	1,11	413.304	(46.692) 47 Green	Green	
010103	Projektqualitätsmanagement			3.385.008	3.385.008	8%	260.000	240.536	240.533	3.094.472	0,96	3.492.347	127.330 130 Green	Green	
0102	Projektkosten														
010201	Bürokosten	Dr. Fleißig	NP	0	0	0%	0	1.416.200	1.546	-1.418.200	0,00	0	1.418.200	1.418.200 140 Red	Red
010202	Sonstige Kosten														
0103	Renovierung, Instandhaltung														
010301	Instandhaltungskosten	Dr. Fleißig	NP	0	0	0%	0	1.067.236	873.036	-1.067.236	0,00	0	1.067.236	1.067.236 110 Red	Red
010302	Summe 0103			3.385.008	3.385.008	8%	260.000	2.775.292	1.165.114	608.716	0,24	3.492.347	127.330 130 Green	Green	

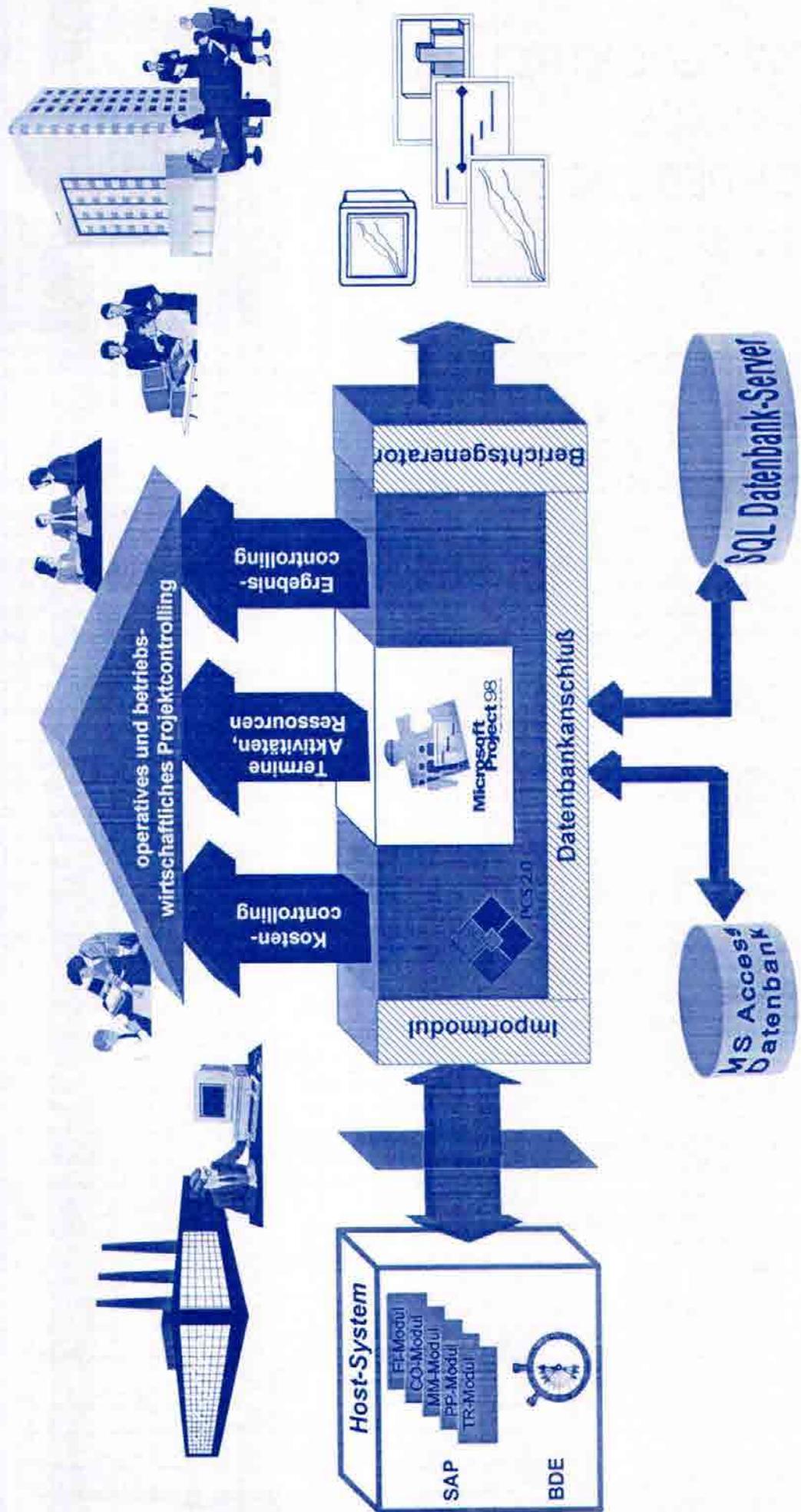
Strukturdaten

Status

Trendanalyse

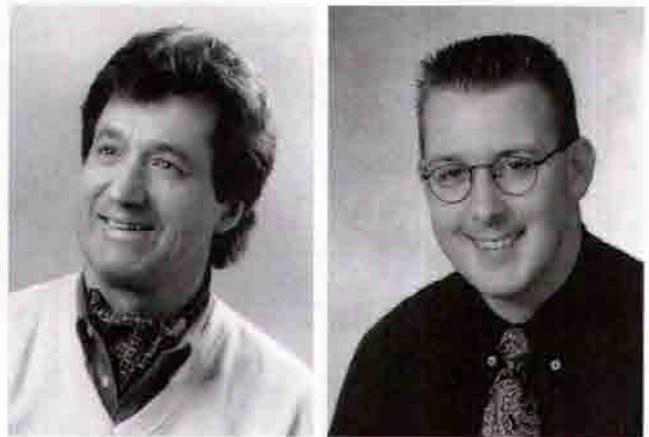
Aus der Relation von Leistungsfortschritt zu Kosten sind Trendaussagen zum voraussichtlichen Projektendtermin möglich

PCS 2.0 - UMFELD



PROZESSCONTROLLING UND KUNDEN- ORIENTIERUNG IN EINEM EVU

von Claus W. Gerberich und Michael Dahinten,
Lampertheim



Prof. Dr. Claus W. Gerberich (li) & Dipl.-Betriebswirt Michael Dahinten;
Internationale Unternehmensberatung Dr. Gerberich, Dr. Köster & Partner,
Lampertheim, Fax 06206 - 91 04 93

1. Die Geschäftsprozeßanalyse

Hintergrund einer Geschäftsprozeßanalyse ist das Erfassen von intransparenten betrieblichen Abläufen, deren zwangsläufige Folgen sich in Redundanz und Ineffizienz darstellen; die Konsequenz daraus ist ein erhöhter, gemein-kostenverursachender Koordinationsbedarf.

Prozeßmanagement umfaßt planerische, organisatorische und kontrollierende Maßnahmen zur zielorientierten Steuerung der Wertschöpfungskette eines Unternehmens hinsichtlich Qualität, Zeit, Kosten und Kundenzufriedenheit.¹ „Es umfaßt permanentes Prozeßcontrolling, d. h. eine gesteuerte, kontinuierliche Prozeßverbesserung (Continuous Improvement).“² Die Aufgabe einer kontinuierlichen Verbesserung, also das tägliche Analysieren, Vergleichen und Steuern, umfaßt die eigentliche Prozeßarbeit. Allein die prozeßorientierte Betrachtung des Unternehmensgeschehens, d. h. das „Transparent-Machen“ von cross-funktionalen Abläufen im Unternehmen, sollte eine Vielzahl von Rationalisierungsansätzen aufdecken. Ineffizienzen durch Doppelarbeit, durch nicht abgestimmte Schnittstellen oder durch Vorgangsverzögerungen werden aus dieser Perspektive sichtbar.

Betrachtet man die Gestaltung der Ablauforganisation und der Aufbauorganisation, so muß eine Umwandlung von der Funktionsausrichtung hin zur Prozeßausrichtung erfolgen. Einsparungen ergeben sich durch Straffung der Organisation mit dem Ziel, die Schnittstellen zu reduzieren. Prozeßorientierung ist in diesem Sinne der Weg zu

Rationalisierungsvorteilen, denn prozeßorientiertes Denken weist den Weg für kontinuierliches, inkrementales Verbessern der Organisation, ohne daß endgültige Zielzustände vorgegeben werden. Der Fortschritt entsteht aus permanenten Verbesserungsbemühungen.³

Um die Leistungsfähigkeit der Prozesse zu bestimmen, sollten für sämtliche Prozesse die Nutz-, Stütz-, Blind- und Fehlleistungen ermittelt werden.⁴ Nutzleistungen sind alle geplanten wertschöpfenden Prozesse. Als Stützleistung werden diejenigen Prozesse bezeichnet, welche die Nutzleistung bei der Wertschöpfung unterstützen, damit das geplante Ergebnis der Prozesse erreichbar wird; sie erhöhen den Wert einer Dienstleistung nicht.

Die Unvollkommenheit der geplanten Wertschöpfungskette führt zu ungeplanten Prozeßabschnitten, die als Blindleistungen bezeichnet werden. Fehlleistungen schließlich entstehen ungeplant aufgrund nicht fähiger Prozesse. Ausgehend von der Bestimmung der vier Leistungsarten in den Prozessen lassen sich beträchtliche wertschöpfungsorientierte Verbesserungsmöglichkeiten aufdecken.⁵

1. 1. Das Informationskonzept in einer SGE

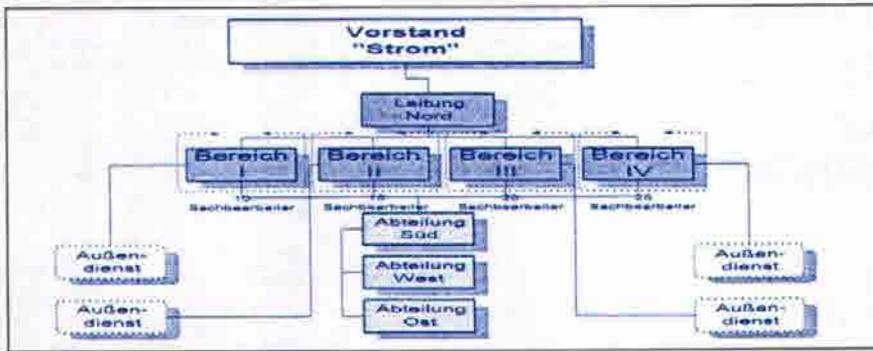


Die Grundlage zur Einleitung einer kontinuierlichen Prozeßverbesserung besteht darin, diverse Informationsquellen im Hinblick auf die Einflußfaktoren des Prozesses auszuwerten, bzw. die Ursachen der schlechten Prozeßperformance aufzudecken. Bei der anstehenden Untersuchung der Prozeßperformance der SGE ST werden die Informationsquellen Audit/Assessment, interne Key Indikatoren, Kundenumfragen, Kundenkritik und der Prozeßablauf betrachtet.⁶ Diese Informationsquellen sollen dazu dienen, eine Analyse der Prozesse durchzuführen, die Prozeßstruktur und die Prozeßleistung transparent zu machen und Verbesserungspotentiale aufzudecken.

1. 2 Die Betrachtung der Schnittstellen (siehe Abbildung auf der nächsten Seite)

Bei der Betrachtung der Schnittstellen ist davon auszugehen, daß Informationen und Daten abteilungsintern, d. h. zwischen den einzelnen Sachbearbeitern des jeweiligen Bereichs, innerhalb der verschiedenen Bereiche und innerhalb der verschiedenen strategischen Geschäftseinheiten weitergegeben werden. Diese Informationen und Daten müssen im Hinblick auf die Prozeßperformance (Zeit, Kosten, Qualität) untersucht werden. Gewöhnlich treten die wesentlichen Un-

sicherheiten in der Prozeßbeherrschung und die wichtigsten Fehlerursachen an den Schnittstellen zwischen den einzelnen Funktionseinheiten auf.



zu 1. 2

2. Die Prozeßkostenrechnung einer SGE

Aktivität	SGE	Maß Größe	Aktivitäts Menge	Mitarbeiter Kapazität	Aktivitäts Kosten	Kategorie
1 bis n	Nord	Kundenwechsel	Anzahl	MJ	MJ x Kosten pro MJ	lmi bzw. lmn

Vorgehensweise bei der Implementierung:

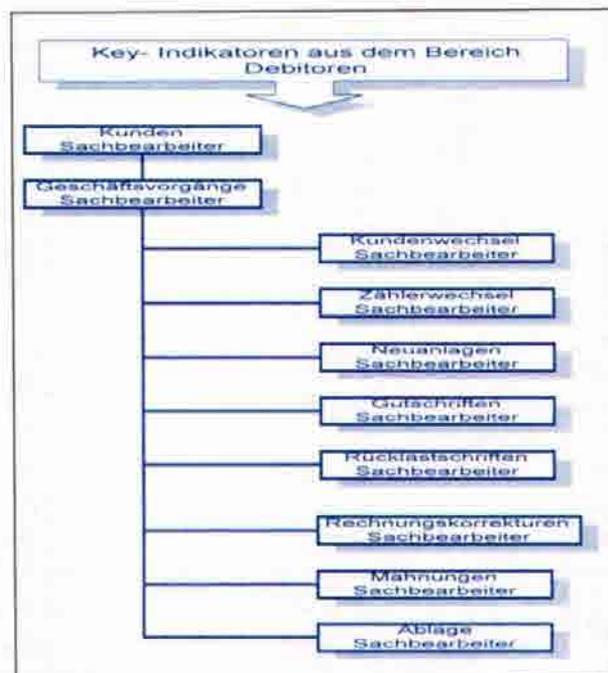
- Schritt 1: Durchführung einer Tätigkeitsanalyse
- Schritt 2: Identifizierung der Maßgrößen
- Schritt 3: Abschätzung der Aktivitätsmengen für einen Planungszeitraum
- Schritt 4: Ermittlung der Plankosten für die Aktivitätsmengen des Planungszeitraums
- Schritt 5: Abhängigkeit der Kosten von den Aktivitätsmengen
- Schritt 6: Verdichtung von Aktivitäten zu kostenstellenübergreifenden Prozessen

3. Die Prozeßleistung einer SGE

Mit Hilfe dieser Struktur lassen sich die Geschäftsprozesse quantifizieren und die Prozeßleistung der gesamten SGE bestimmen. Somit ergeben sich für den Verantwortlichen der SGE klare Kenngrößen, mit denen die Geschäftsvorgänge sowohl intern als auch extern, im Sinne eines Benchmarking, mit anderen EVU's verglichen werden können.

Mit Hilfe der Vorschlagsquote läßt sich der „Wille zur Verbesserungsbereitschaft“ bestimmen. Die Aufsplittung der Durchlaufzeiten in Bearbeitungs-, Liege- und Transferzeiten ergeben Aufschluß über

die Prozeßperformance im Hinblick auf Bearbeitungsqualität, Bearbeitungskosten und Bearbeitungszeiten. Die Kommunikationsintensität kann Frühwarnindikator für unzureichende Kommunikation innerhalb der einzelnen Bereiche der SGE und auch SGE-übergreifend offenlegen. Die Auswertung der Kundenkritik kann ein Ansatzpunkt zur Erhöhung der betrieblichen Effizienz und der Kundenanforderungen ergeben. Die Kundenfrequenz an den einzelnen Kontaktpunkten innerhalb des Unternehmens kann



zu 3. Prozeßleistung einer SGE

Aufschluß über die „Belastungsintensität“ der einzelnen Arbeitsplätze des Unternehmens verdeutlichen.

4. Die Kommunikationsintensität in einer SGE

Aufgrund der Untersuchung der „Kommunikationsintensität“ ergeben sich grundlegende Fragestellungen:

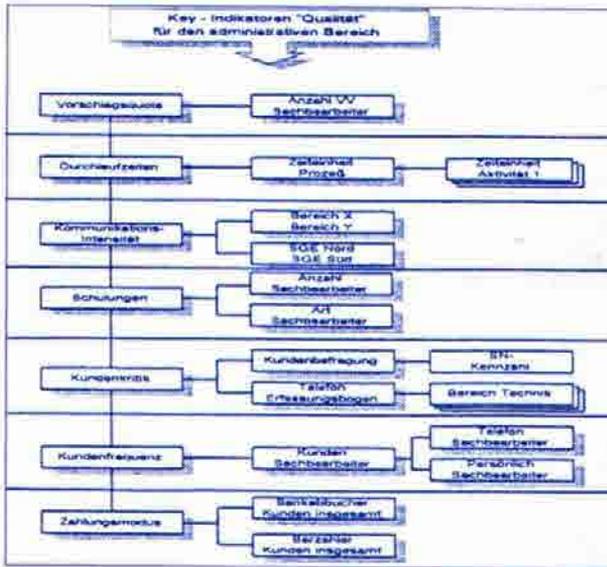
1. Welche Ausprägungsformen weist der Kommunikationsfluß innerhalb der einzelnen Bereiche einer SGE und SGE-übergreifend (crossfunktional) auf?
2. Warum findet kein Austausch über Vorgehensweisen und Arbeitsmethoden statt?
3. Bestehen Ablauf- und Aufbauinsuffizienzen in der Form, daß gewisse Bearbeitungsschritte an ungeeigneter Stelle angesiedelt sind und deshalb ineffizient ablaufen?
4. Welche Handlungsempfehlungen bieten sich zur Umgestaltung der Aufbau- und Ablauforganisation an?

5. Die interne und externe Kundenorientierung

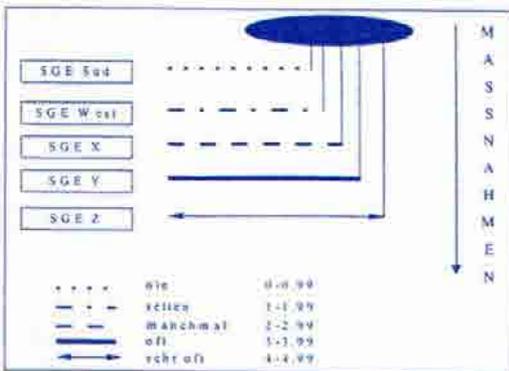
„Kundenorientierung heißt, sich der Kundenwünsche in jedem Moment der täglichen Arbeit bewußt zu sein“.⁷

Grundsätzlich sind alle diejenigen Kunden, welche Abnehmer von Prozeßleistungen darstellen.⁸

Zu einer internen Kundenorientierung gehört das Feststellen und Aufzeigen der Nahtstellen sämtlicher Prozeßketten. Die internen Lieferanten setzen sich mit ihren Kunden zusammen. Gemeinsam klären sie die Anforderungen an die zu erbringende Leistung. Es müssen meßbare Qualitätsmerkmale festgelegt und deren Meßverfahren bestimmt werden.



zu 3. Die Prozeßleistung einer SGE



zu 4. Die Kommunikationsintensität in einer SGE



zu 5. Die interne und externe Kundenorientierung

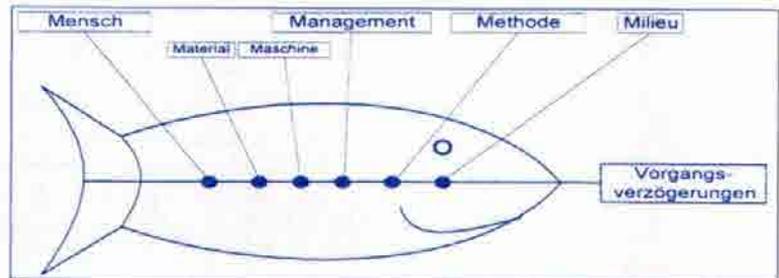
Auf diese Weise kann sichergestellt werden, daß nur nachgefragte Leistungen erbracht werden. Nur wenn die internen Beziehungen und Abläufe im eigenen Bereich und bereichsübergreifend abgestimmt sind, können die Beziehungen zu den externen Kunden funktionieren. Das Beherrschen der Schnittstellen und die Qualität, welche von den relevanten Anspruchsgruppen (stakeholder) gefordert wird, sowie die konsequente Ausrichtung auf die Anspruchsgruppen sind zentrale Themen der internen und externen Kundenorientierung.⁹

5. 1 Die Faktoren der Kundenzufriedenheit



Neben der Kundenspezifik der Kundenzufriedenheit ist diese durch branchenspezifische Besonderheiten gekennzeichnet. Im Fall eines EVU können oben aufgeführte Faktoren für den Bereich Stromwirtschaft und Tarifen wesentliche und relevante Kriterien sein. Diese Faktoren müssen aufgrund von Kundenbefragungen hinterfragt und aufgrund ihrer dementsprechenden Gewichtung und Beurteilung durch den Kunden verbessert werden, so daß aus dem Stromkunden ein „Fan“ der angebotenen Dienstleistungen des EVU wird.

5. 2 Die Mitarbeiterbefragung



Die Notwendigkeit einer Mitarbeiterbefragung besteht darin, daß im Sinne eines TQM Prozesses durch die Auswertung der Befragung ein Lernprozeß eingeleitet und dadurch die innerbetriebliche Kommunikation gefördert und gesteigert wird. Anhand der Mitarbeiterbefragung können Verbesserungen ausgelöst werden, da die Aufmerksamkeit auf eventuelle Mißstände und Ablaufinsuffizienzen hingelenkt wird. In diesem Zusammenhang müssen eventuelle Medienbrüche und Kommunikationsbrüche erfaßt werden.¹⁰

5. 3 Die Erfassung der Kundenkritik

Erfassungsbogen Kundenkritik	Bereich		Zeitraum		
Stromrechnung	Aufbau	Übersichtlichkeit	Höhe Teilbetrag	Ablesfehler	nicht erhalten
Tariffberechnung unklar	Grundpreis unklar		Einstellung Gewerbe/ Haushalt unklar		
Strompreis	zu hoch	nicht bekannt		Zusammensetzung unklar	
Stromlieferungsvertrag	Inhalt unklar				
Begrüßungs Schreiben	Inhalt unklar		TB Anforderung nicht eindeutig zu erkennen		
Adressen Reklamation	Adresse unvollständig		Adresse falsch geschrieben		
Telefonische Erreichbarkeit	nicht zufriedenstellend		zu bestimmten Zeiten nicht		oftmals wassertarverbunden
Technische Fragen	selbstbeantwortet	weitergeleitet		Zählerwechsel	
Kritik an Ablesung	Termintreue		sonstige Kritik (welche ?)		
Anrufer ohne Kundennummer					
Anrufe insgesamt					
Sonstiges					

Der „Erfassungsbogen Kundenkritik“ ist ein weiteres Instrument, um mit Hilfe der „Stimme des Kunden“ die Leistungsfähigkeit der SGE-Service zu untersuchen. Die Kritik des Kunden (bzw. seine Beschwerden) basiert auf einer erheblichen Diskrepanz zwischen seinen Erwartungen und der Wahrnehmung bezüglich der Leistungserstellung und des Leistungsergebnisses.

Die Kritik gibt gut nachvollziehbare und aktuelle Hinweise zur Aufdeckung betrieblicher Schwächen und dient zur Entwicklung von Verbesserungsmaßnahmen. Sehr wenige Kunden tragen ihre Kritik dem Unternehmen vor. Dies ist meist nur dann der Fall, wenn es sich um eine subjektiv sehr hohe Problemgewichtung beim Kunden handelt. Da nur die Spitze des „Unzufriedenheits-Eisbergs“ erfaßt wird, dürfen die durch eine Beschwerdeanalyse erfaßten Daten nicht als vollständig oder gar repräsentativ im Sinne einer umfassenden Ermittlung von Problemen und negativen Ereignissen verstanden werden. Nur ein geringer Teil der Kunden artikuliert seine Unzufriedenheit eigenmotiviert gegenüber dem EVU. Dieses Phänomen gilt generell und branchenübergreifend.

Der Sachbearbeiter notiert alle Kundenanrufe auf einem Erfassungsbogen, unterteilt und ordnet die Anrufe den einzelnen Kritikbereichen zu. Für alle eventuell kritischen Bereiche wird mit Hilfe der Bereichsleiter und einzelner Sachbearbeiter ein Erfassungsbogen „Kundenkritik“ entwickelt. Als problematisch erweist sich die Notwendigkeit des Kundenverständnisses, welche zur Erstellung eines Katalogs der Kundenkritik erforderlich ist. Jeder Sachbearbeiter erhält eine Einweisung auf einer SGE-Besprechung bezüglich den einzelnen Begriffen und Bereichen der Kundenkritik und auf welche Weise die Kundenanrufe zu notieren sind.

Die Zielsetzung des Erfassungsbogens Kundenkritik besteht darin, direkt vom Kunden Informationen und Anmerkungen zu erhalten, mit welchen Bereichen der Service-Leistung beziehungsweise des Dienstleistungsangebots er nicht zufrieden ist. Wird die Unzufriedenheit der Kunden nicht erkannt, so hat das nachteilige Folgen für eine kundengerechte Leistungserbringung, für das Unternehmensimage und letztlich für den Erfolg am Markt. Unter diesen Aspekten ist der Erfassungsbogen nur ein Instrument unter vielen, mit denen die Thematik Kundenkritik erfaßt werden kann.

5. 4 Die Kundenbefragung

Kundenbefragungen lassen sich grundsätzlich darin unterscheiden, daß die bei der Befragung zu erhebenden Daten in drei Kategorien unterteilt werden können. Es sind die Daten in dem Bereich Tatsachen, Meinungen/Einstellungen und als drittes die Motive. In aller Regel läßt sich die Hälfte der drei Informationsbereiche erfragen, wohingegen im Segment Meinungen und Motive die direkte Befragung kein Mittel zur Informationsgewinnung darstellt. Bei den Tatsachen können von den Befragten nur die Fakten wiedergegeben werden, die entweder bewußt erlebt sind bzw. erinnert werden und/oder die nicht tabuisiert sind.

Bei den Meinungen und Einstellungen gibt es Einschränkungen in der Erfragbarkeit. Fragt man den Kunden zu der Verständlichkeit der Stromrechnung, setzt das voraus, daß

- der Betreffende Stromkunde ist,
- sich vorher schon einmal eine Stromrechnung betrachtet hat,
- und sich über die Stromrechnung eine Meinung gebildet hat.

Das Ziel der Kundenbefragung ist es, anhand der Aussagen der Kunden Aufschluß darüber zu erhalten, inwieweit sie mit dem Serviceangebot des EVU zufrieden sind.

Das vorliegende Befragungskonzept der Zufriedenheitsmessung besteht in einem Zweikomponentenansatz. Bei der Zweikomponenten-Methode wird das Zufriedenheitsurteil in ein Bedeutungs- und ein Wahrnehmungsurteil aufgesplittet. Dies bedeutet, daß die Probanden zunächst nach

der Wichtigkeit einzelner Servicekomponenten befragt werden (Soll) und anschließend beurteilen müssen, inwieweit aus ihrer Sicht die Anforderungen bei jedem Kriterium erfüllt wurden (Ist).

Hierdurch ist eine detaillierte Analyse möglich, bei der man erkennen kann, in welchen Servicebereichen, bzw. bei welchen Servicekomponenten Defizite und Stärken bestehen. Werden die Wichtigkeiten einzelner Serviceleistungen den Zufriedenheiten mit diesen Leistungen gegenübergestellt, dann läßt sich sogar feststellen, in welchen Bereichen nicht nur Verbesserungs-, sondern auch wo Rationalisierungsbedarf besteht.

Bei dem auf Rating-Skalen beruhenden Zweikomponentenverfahren der Zufriedenheitsmessung besteht das Problem der „Anspruchsinflation“ bei der Messung von Wichtigkeiten einzelner Servicekomponenten. Es ist für den Probanden oft schwierig, seine konkreten Erfahrungen mit der Inanspruchnahme einer Serviceleistung in eine Wichtigkeits- bzw. Beurteilungskomponente zu teilen. Ein weiteres Problem besteht darin, daß oftmals bei dieser Form der multiattributiven Zufriedenheitsmessung nicht alle relevanten Zufriedenheitsdeterminanten abgebildet und konkret genug dargestellt sind.



Kundenbefragung



1. Welche Gründe haben Sie veranlaßt persönlich zu uns ins EVU zu kommen ?
2. Warum haben Sie Ihr Problem nicht telefonisch geklärt ?
3. Seit wann sind Sie Stromkunde ?
4. Haben Sie sich schon einmal mit einem Anliegen an das EVU gewandt ? Ja Nein
5. Waren Ihre Erfahrungen eher Positiv ? Negativ ?

Wie folgen		wichtig sind Ihnen generell folgende Leistungen ?				Wie beurteilen Sie Leistungen ?		
		un genügend	wichtig 2	3	nicht wichtig 4	sehr gut 1	2	3
A. Verständlichkeit der Stromrechnung		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B. Eindeutige und verständliche Auskunft		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C. Schnelligkeit in der Bearbeitung von Kundenreklamationen		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D. Schnelligkeit in der Bearbeitung von Kundenanfragen		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E. Bereitschaft zur Problemlösung		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F. Termintreue		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
G. Freundlichkeit der Mitarbeiter		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
H. Fachwissen der Mitarbeiter		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I. Erreichbarkeit der Sachbearbeiter		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J. Service Zeiten allgemein		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Die Qualitätsverbesserung

Das Anstreben von Qualitätsverbesserungen und die Einführung eines Qualitätsmanagements im Sinne der Sensibilisierung der Sachbearbeiter für die Überprüfung von Abläufen und Prozessen stellt ein komplexes und zuweilen schwieriges Unterfangen dar, da der Sachbearbeiter grundsätzlich gegenüber Neuerungen und Veränderungen mit einer gewissen distanzierten Zurückhaltung gegenübersteht. Ihn davon zu überzeugen, daß mit Veränderungen und Verbesserungen seine Arbeit und sein gesamtes Arbeitsumfeld womöglich interessanter und fast frei von Ineffizienzen wird, obliegt der Überzeugungskraft und der Visualisierung durch eine Führungskraft, die dieses schwierige Rad ins Rollen bringen muß. Die Bereichsleiter müssen „ohne Angst“ um ihre Kompetenzen Verantwortung an die Sachbearbeiter delegieren.

Qualitätsverbesserungen können nur unter Beteiligung der betroffenen Sachbearbeiter gelöst und durchgeführt werden. Qualitätsmanagement kann gut in Form von Projektmanagement (Mitarbeiterhandbuch Debitoren, Erarbeiten neuer Formularsätze, Überprüfen der Kontroll-Listen nach anforderungsgerechtem Informationsinhalt, Überprüfen des Ablaufs aller Geschäftsvorgänge) und Qualitätszirkeln durchgeführt werden.

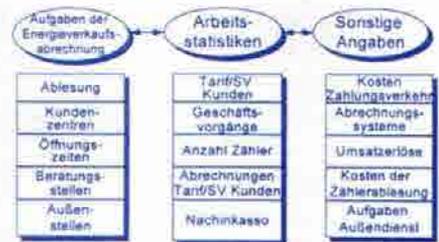
Die Mitarbeiterteams sind als selbststeuernde Regelkreise zu organisieren, damit Störungen im Ablauf weitgehend eigenständig beseitigt werden können und damit eine schnelle und flexible Reaktion möglich wird.¹¹ Bei der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit kommt der Schulung der Kommunikationsfähigkeit eine große Bedeutung zu.

6. 1 Der Benchmarking Prozeß¹²

1. Nach der Bildung eines Benchmarking Teams sind die Benchmarking Kriterien festzulegen und der Umfang des Benchmarking abzustimmen. Besondere Sorgfalt ist dem Informationsbedarf auf der einen und dem Aufwand für die Erhebung der Benchmarking Daten auf der anderen Seite zu sehen. Die Frage, die man sich grundsätzlich stellen muß, heißt: Mit welcher Fragestellung erhalte ich welche Informationen, aus welchen ich welche Maßnahmen ableiten kann?
 2. Abstimmung der internen Benchmarking Werte und kritische Hinterfragung auf deren Aussagekraft.
 3. Auswahl der geeigneten Vergleichsfirmen und Initiierung der Informationssammlung (4.) über Konkurrenten und Spitzenperformer. Beachtung des stillen und verborgenen Potentials von Mitarbeitern und Führungskräften über die Vergleichsunternehmen.
 4. Systematische Aufbereitung und zielführende Analyse und Interpretation.
 5. Ziele sollten tatsächlich den Best-Practice-Gedanken widerspiegeln.
 6. Umsetzung der Benchmarking Ergebnisse in konkrete Maßnahmen. Finden von kreativen Lösungen, mit denen das Unternehmen den Abstand zu den führenden Unternehmen verkürzen kann und schließlich selbst zu einem Spitzenunternehmen wird.
- Im Nachfolgenden soll nun eine Struktur für ein Benchmarking Gerüst für ein EVU aufgezeigt werden.

6. 2 Benchmarking in der Energieverkaufsabrechnung¹³

Die Kriterien und Bereiche, anhand derer ein Benchmarking durchgeführt werden kann, erstreckt sich auf folgende Punkte:

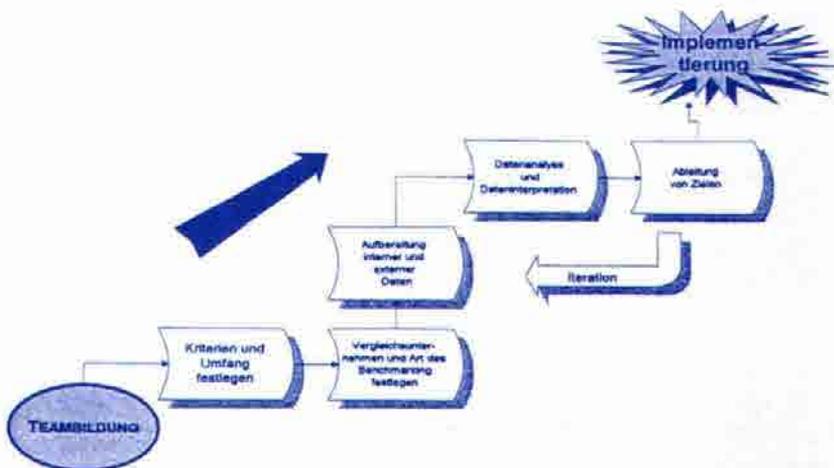


Fußnoten

- 1 Gaitanides/Scholz/Vrohllings/Raster: Prozeßmanagement (Konzepte, Umsetzungen und Erfahrungen des Reengineering) München, Wien 1994, S. 23
- 2 dito, S. 46
- 3 dito, S. 13
- 4 A.-K. Tomys: Kostenorientiertes Qualitätsmanagement, München, Wien 1995, S. 72
- 5 Kamische G.: Total Quality Management, München, Wien 1996, S. 118
- 6 Gaitanides/Scholz/Vrohllings/Raster: Prozeßmanagement (Konzepte, Umsetzungen und Erfahrungen des Reengineering) München, Wien 1994, S. 119
- 7 dito, S. 13
- 8 dito, S. 16
- 9 Seghezzi, H. D.: Integriertes Qualitätsmanagement (Das St. Galler Konzept), München-Wien, 1996, S. V.
- 10 Franz K.-P./Kajüter Peter: Prozeßmanagement und Prozeßkostenrechnung in: Kostenmanagement (Wettbewerbsvorteile durch systematische Kostensteuerung) Stuttgart 1997, S. 216
- 11 Eversheim, W.: Prozeßorientierte Unternehmensorganisation, 2. Auflage, Heidelberg, 1996, S. 24
- 12 Franz K.-P./Kajüter Peter: Prozeßmanagement und Prozeßkostenrechnung in: Kostenmanagement (Wettbewerbsvorteile durch systematische Kostensteuerung) Stuttgart 1997, S. 283
- 13 Quelle: regionaler Arbeitskreis EVU, Bollheimer, T. Benchmarking-Studie

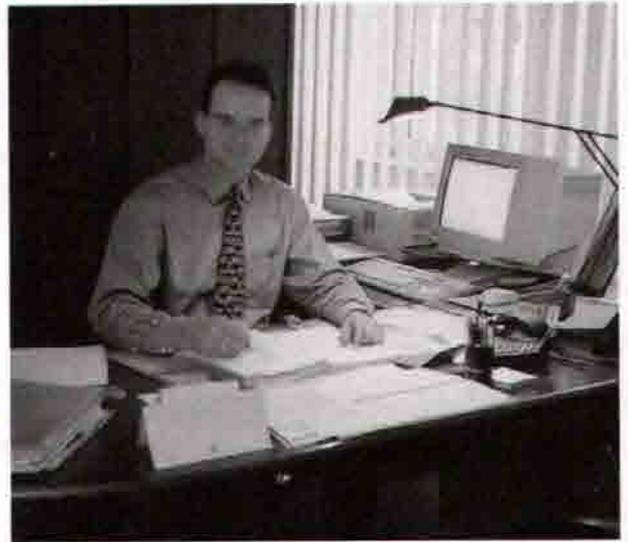
Zuordnung CM-Themen-Tableau					
25	31	32	S	K	V

zu 6. 1 Der Benchmarking Prozeß



DIE BEDEUTUNG VON WISSENSMANAGEMENT IM RESTRUKTURIERUNGSPROZESS UND ALS WETTBEWERBSVORTEIL

Praxisbeispiele aus mittelständischen Unternehmen



Dr. Michael Schön ist Prokurist beim Börsenverein des Deutschen Buchhandels e. V., Schwerpunkt Finanzen und Controlling

von Dr. Michael Schön, Erbach

Die Vorbereitungsphase auf die Wissens- und Informationsgesellschaft des dritten Jahrtausends wird wie folgt umschrieben: **„Wir ertrinken in Informationen und hungern an Wissen“**. Die Rahmenbedingungen sind geprägt durch ständig neue Herausforderungen – allein im Finanzbereich Euro, Datum 2000, Telekommunikationsmarkt geöffnet, electronic commerce/banking. In Zeiten der Informationsgesellschaft gilt es, die zur Verfügung stehenden Informationen effizient zu verarbeiten, daraus Lernprozesse im Unternehmen anzustoßen und letztlich neue bzw. angepasste Produkte und Leistungen anzubieten. Zudem sollte **der betriebliche Wertschöpfungsprozess permanent gegen den Wettbewerb und die Kundenanforderungen gespiegelt werden**. Denn einerseits sichert allein die Erfüllung der Kundenwünsche die nachhaltige Unternehmensexistenz und andererseits werden über den Kundenwunsch hinausgehende Produkteigenschaften oder Dienstleistungen in der Regel nicht vergütet. In der Wirtschaftspresse wird bereits seit einigen Monaten die Frage **„Was kommt nach Business-Reengineering?“** heftig diskutiert. Die Gründe für ein Abebben der Reengineering-Welle sind zahlreich. Eine Kategorisierung der zu lesenden Kritikpunkte könnte abstellen auf falsche Anwendung, immanente Schwäche des Ansatzes oder im Erfolgsfall die Realisierung der möglichen Effekte und Nutzen. Insbesondere scheinen die positiven Effekte in bezug auf (erhebliche) Rationalisierungsgewinne in Produktionsunternehmen gemeinhin anerkannt zu sein.

Kernpunkt der Kritik ist, daß die Ziel-faktoren des Reengineering – die sog. hard facts wie Kosten, Geschäftsprozesse oder Organisationsstrukturen – nur suboptimale Unternehmensergebnisse ermöglichen. Um das Optimum zu erreichen, sind auch die sog. „soft facts“ und deren Interdependenzen in die Überlegungen einzubeziehen. Folglich ist die Wirksamkeit von Reengineering als Methode auf suboptimale Lösungen beschränkt, falls die „soft facts“ nicht explizit berücksichtigt werden. Im Mittelpunkt des Interesses stehen nunmehr das Leistungsverhalten von Geschäftsleitung und Arbeitnehmern sowie die Unternehmenskultur und das Betriebsklima als Ergänzung zu den bereits auf Effektivität analysierten „hard facts“ – in diesem Sinne also eine integrierte Gesamtlösung. Als Leistungsverhalten werden dabei das Engagement, das Know how (Wissen und Erfahrung) sowie die soziale Kompetenz (z. B. Kommunikationsverhalten) der Mitarbeiter verstanden.

Unter den Schlagwörtern Leistungskultur und Wissensmanagement (WM) wird diese Überlegung als neuer Methodenansatz der Managementlehre im Schrifttum diskutiert. Zunächst einmal ist zu konkretisieren, was sich im Detail hinter dem neuen Etikett verbirgt. Zur Illustration werden fallweise Praxisbeispiele aus mittelständischen Unternehmen aus einem Reengineering-Projekt (Schwerpunkt: Produktion und Logistik) und der Einführung eines Planungs- und Berichtswesens eingestreut.

In dem vorliegenden Beitrag geht es nicht um die Bedeutung und die technische Ausgestaltung eines Wissensmanagement-Systems, sondern vielmehr um die Umsetzung in der betrieblichen Praxis und die auf diesem Wege drohenden Stolpersteine. Dabei wird ganz deutlich, daß der einzelne Mitarbeiter der erfolgsbestimmende Wertschöpfungsfaktor ist und damit die wertvollste Ressource. **Als erfahrener Projektmanager und funktionsübergreifend informierter Mitarbeiter bietet sich der Controller auch diesbezüglich als „Change agent“ an.**

Das Wissen im Unternehmen als Ressource

Vor dem Hintergrund der sich permanent ändernden Rahmenbedingungen wie Wettbewerbssituation, Informations- und Telekommunikationstechnologien (derzeit insbesondere „electronic commerce“), Serviceanforderungen und Produktinnovationen sind die Flexibilität und Innovationsbereitschaft der Geschäftsführung und des Unternehmens insgesamt – also aller Mitarbeiter – die fundamentalen Voraussetzungen, um die eigene Wettbewerbsposition erhalten zu können bzw. gegenüber den weniger anpassungsfreundlichen Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil zu erzielen. Während sich das Total Quality Management im Sinne der Reengineering-Philosophie an Branchenstandards bzw. best practices (Stichwort Benchmarking) oder allgemein zugänglichem Wissen (z. B. neueste Verfahren der Lagerhaltung,

Produktionstechniken) orientiert, stellt die Managementmethode Wissensmanagement auf die unternehmens-, funktions- und marktspezifischen Kenntnisse im eigenen Unternehmen ab. Das Wissen im Unternehmen soll als wettbewerbsentscheidende Ressource eingesetzt werden. Wissensmanagement ist somit ein ergänzendes „Change Management“-Konzept, weil die Perspektive des Schlüsselfaktors geändert wird.

Die Unternehmensleitung als Coach

Die Unternehmensleitung übernimmt beim Wissensmanagement die Funktion eines Coach, der die Zusammenarbeit zielbezogen koordiniert. Aufgabe dabei ist es, qualifizierte und motivierte Mitarbeiter zu entwickeln und diese in einem positiven und kreativen betrieblichen Umfeld wirken zu lassen.

Neben dem eigentlichen Change Management als Projektmanagement-Technik müssen die personellen und persönlichen Voraussetzungen zur Erhaltung und möglichst Verbesserung der betrieblichen Anpassungsfähigkeit geschaffen werden. Gemeint ist dabei nicht die Ernennung von Koordinierungsstellen (Projektbeauftragten und Lenkungs-ausschuß), sondern die gesamte Belegschaft muß als unmittelbar Beteiligte in den permanenten Veränderungsprozeß möglichst aktiv einbezogen werden. Insbesondere die Abteilungen mit Markt-kontakt (z. B. Vertrieb, Kundendienst und Einkauf) gelten als Schlüsselpositionen im Sinne eines Frühwarnsystems (sog. trend scouts). Bei dieser Formulierung kommt nicht rein zufällig die Nähe zum **kontinuierlichen Verbesserungs-prozeß (sog. Kaizen)** in Erinnerung. Der Grundsatz dieser Methode, viele kleine Verbesserungen an allen Stellen im Unternehmen anzustreben, gilt im Rahmen des Wissensmanagement als zentraler Erfolgsfaktor. Indizien über die Innovationsbereitschaft und das „innere“ Engagement der Belegschaft lassen sich an der Erfolgsquote eines fair konzipierten betrieblichen Vorschlagswesens ablesen. Demzufolge ist jeder Mitarbeiter, vom Empfang bis hin zur Unternehmensleitung, zu einer selbstkritischen Haltung gegenüber dem eigenen Arbeitsplatz, Aufgabenbereich und der eigenen Leistung aufgerufen.

Die Bewußtseinsänderung als langfristiges Ziel

Der mittels der Methode Wissensmanagement unterstützte Änderungsprozeß hat zwei wesentliche Phasen und Arbeitsebenen: einerseits das idealtypische Konzept und andererseits die Umsetzung in der Praxis. Der zu lösende Konflikt bezieht sich darauf, daß sich die Mitarbeiter gewöhnlich auf ein (Mit-)Denken im Tagesgeschäft unter den als gegeben akzeptierten Rahmenbedingungen beschränken. Ein darüber hinausgehendes Engagement, das den Ist-Zustand kritisch auf Sinnhaftigkeit und Effizienz hinterfragt, ist Neuland. Will der Vorgesetzte das „zum gleichen Preis“ nun zusätzlich erreichen, ist das nicht durch nur kurzfristig wirksame Anreizsysteme, sondern ausschließlich mittels Bewußtseinsänderung zu erreichen.

Zu Beginn ist die Projektarbeit häufig noch eine bis dato unbekannte Arbeitsform für einen Großteil der Belegschaft – insbesondere für die gewerblichen Mitarbeiter. Der Projektleiter wird in der Regel auf eine Stimmung stoßen wie etwa „das haben wir noch nie so gemacht! Der Chef war doch bislang mit meiner Arbeit/Einstellung zufrieden“ oder „Das geht nicht, weil... ich es mir nicht vorstellen kann und weil ich dann vielleicht anfangs etwas mehr oder anders arbeiten müßte“. Der Neue, der Projektleiter oder der externe Berater werden als Personifizierung eines Unheils gesehen und entsprechend reserviert bis ablehnend ist das Verhalten der Mitarbeiter. Festzustellen ist auch, daß einige Mitarbeiter zu Beginn der workshop-Zusammenarbeit zu spät oder schlecht vorbereitet zu den Sitzungen erscheinen, teilweise sogar ohne Mitteilung einfach fernbleiben. Die Ursache für dieses Sabotage-Verhalten ist häufig Angst vor dem Unbekannten und eine daraus resultierende Unsicherheit. In der Einstiegsphase eines Veränderungsprozesses müssen die Ansätze daher noch aktiv „verkauft“ anstatt nur passiv vorgestellt werden, um Zustimmung und Beteiligung zu erreichen.

Die Identifikation mit der Aufgabe („mein Produkt, Budget, Verfahren“) und die Überzeugung sowie das Bewußtsein jedes einzelnen Mitarbeiters, daß jeder aufgefordert und dabei gefördert wird, die für seine Aufgabenerfüllung optimalen Bedingungen selbst zu schaffen bzw. anzustoßen.

Reinhold Messner sagt: Motivation ist nicht durch Prämien erreichbar. **Motivation hängt zusammen mit Begeisterungsfähigkeit, mit Sinngebung und Visionen** – und zwar aus dem Akteur selbst heraus. Zukunftsorientierte Unternehmensführung ist vor diesem Hintergrund zuallererst Menschenführung. Alles Gewohnte, Eingespielte, Festgeschriebene ist unkreativ. Um zu neuen Kombinationen zu kommen, darf ich nichts als gegeben ansehen. Für Pessimismus, Resignation und Verzagtheit ist kein Raum. Ich muß offen sein für das Unerwartete: bereit, auch zu verlieren“. Ziel ist es, bei den Mitarbeitern ein Bewußtsein der totalen Verinnerlichung mit der Aufgabe zu erreichen (sog. ownership).

Das Wollen muß abgestimmt werden mit dem (aktuellen) Können. Qualifizierung wird als strategisches Ziel anerkannt. Dabei erscheint das sog. „action learning“ als besonders erfolgversprechend. Nicht im praxisfernen Seminarraum, sondern direkt am Arbeitsplatz, im Tagesgeschäft findet das Lernen statt. Neben dem relativ leicht erwerbbareren Fachwissen ist die Verhaltensseite (Umgang und Persönlichkeit) permanent weiterzuentwickeln. Die Bedeutung von Spielregeln für den täglichen Umgang mit den Kollegen ist zu vermitteln und einzuüben.

Der Aufbau einer teamorientierten Struktur

Der Aufbau einer lernenden Organisation ist gestützt auf eine Reorganisation, die weg von der hierarchischen hin zu einer teamorientierten Struktur verläuft.

Die Aufgabe der Führungskräfte als Coach an sich besteht darin, die bestehenden und sich entwickelnden Erkenntnisse und Fähigkeiten zeitnah in den Produkten, Dienstleistungen und betrieblichen Prozessen umzusetzen. Zielsetzung ist die Realisierung einer Bewußtseinsänderung bei der gesamten Belegschaft weg von einer passiv-konsumptiven hin zu einer aktiv-eigeninitiativen und kritischen Haltung. **Zentrale Bedeutung für alle Führungskräfte kommt der Personalentwicklung** zu. Statt der bisher gewohnten Personalverwaltung ist nunmehr eine individuelle Stärken-/Schwächen-Analyse für jeden Mitarbeiter und eine konsequente Bearbeitung der Ergebnisse geboten. Die fachliche und persönliche Qualifikation der Mitarbeiter muß den

sich ständig wachsenden Anforderungen angepaßt werden. Zentrale Eigenschaften sind dabei Flexibilität, Eigeninitiative, Kommunikation, Kritikfähigkeit und Konsenswille in der Teamarbeit. Es müssen individuelle Ziele vereinbart werden und anhand einer kritischen Abweichungsanalyse die weiteren Entwicklungsschritte abgestimmt werden. Durch die bewußte Orientierung an dem im Unternehmen aus dem Durchlaufen mehrerer organisatorischer Lernzyklen gewonnenen Erfahrungswissen sollen Erfolgspotentiale erschlossen und Qualitätsmängel mittels Kommunikation beseitigt werden. Dem einzelnen Mitarbeiter sind die Folgen seines Tuns für das Gesamtunternehmen und den an seinen Aufgabenbereich angrenzenden Bereich des Kollegen konkret aufzuzeigen. Wichtig ist das Wissen um die Anforderungen an die eigene Leistung aus Sicht der angrenzenden Funktionen, um die sog. Schnittstellenproblematik zu minimieren. Um Veränderungen durch den einzelnen Mitarbeiter initiieren und realisieren zu können, müssen mehrere Voraussetzungen geschaffen werden.

Nur wenn der Transfer des Gelernten in die Praxis gelingt, können Veränderungen stattfinden. Dem erfolgreichen Wissenstransfer im Unternehmen stehen häufig hierarchische Strukturen und kommunikative Barrieren entgegen. Gerade in kleinen und mittelständischen Unternehmen existieren häufig eher patriarchalische Führungsstrukturen, die einen offenen Kontakt zwischen den Hierarchieebenen erschweren. Ein weiteres Manko besteht in den unflexiblen Abläufen. Diese Strukturen gilt es aufzubrechen und eine kooperative Führung durchzusetzen. Effizienter Wissenstransfer erhöht die Qualität weicher und harter Managementfaktoren. Ein Klima der Offenheit, Kreativität und Vertrauen in Verbindung mit dem Willen zum Selbsterarbeiten sind erforderlich. Die Führungskräfte müssen ihren Mitarbeitern Freiräume schaffen. Zunächst müssen die **Schranken im Kopf** abgebaut werden. Projektarbeit ohne hierarchische Strukturen mit unorthodoxem Informationsfluß erscheint als erfolgversprechendes Konzept. Z. B. sollte der Projektleiter bei seinem Antrittsbesuch im Bereich Produktion nicht in Anzug und mit Krawatte erscheinen, sondern im Blaumann – wie alle dort Tätigen. Dadurch wird eine natürliche Schwellenangst genommen. De-

fizite werden offen zugegeben, und der Wille zu Veränderungen wird erklärt und gelebt. Jeder kann Möglichkeiten erkennen, sein eigenes Arbeitsumfeld anders zu gestalten. Voraussetzung ist, die Arbeit der anderen zu kennen und zu schätzen. Treten Fehler auf, wird nicht mehr in erster Linie nach Schuldigen zum Zwecke der Verurteilung gesucht, sondern gemeinsam an einer Lösung und **an einer künftigen Vermeidung** gearbeitet.

Bausteine des Wissensmanagement

Maßnahmen des Wissensmanagement sind **Unterstützung der Gruppenarbeit**, **bottom-up-Planung** oder gezielte Verbesserung des Wissens einzelner Mitarbeiter durch unternehmenspraktische Schulungen (sog. learning on the job). Instrumente sind unter anderem elektronische Kommunikationsmittel (intranet, internet) und unternehmens-/marktbezogene Wissensdatenbanken (data warehouse, CD-ROM), Besprechungen und interne Schulungen.

Abgrenzung zum Ansatz Business Reengineering

Trotz der geänderten Perspektive nutzt die Methode Wissensmanagement **die positiven Ergebnisse der gerade auslaufenden Reengineering-Welle als Vorstufe**. Diese sollen hier unter die beiden folgenden Aspekte subsumiert werden:

- a) **den Kunden(-nutzen) in den Mittelpunkt der Geschäftsprozesse** und der Strategie stellen;
- b) **Einbeziehung der Mitarbeiter in den Veränderungsprozeß**.

Wirklich anders an dieser „neuen“ Managementmethode ist damit, daß nunmehr der Mitarbeiter (sog. human capital) als Schlüsselfaktor und damit als Wettbewerbsvorteil oder leistungshemmender Faktor erkannt und somit angemessen berücksichtigt werden kann. Bislang standen eher die Prozesse als solche im Vordergrund. Die Bedeutung der Mitarbeiter erstreckte sich auf die Rolle im (teilweise vorab konzipierten) Umsetzungsprozeß. Jetzt stehen die Mitarbeiter und deren Fähigkeiten und Verhalten im Mittelpunkt des Interesses. Die Prozeßoptimierung ist die Folge einer Verbesserung des Wissens der Mitarbeiter.

Eigendynamischer, kontinuierlicher Prozeß

Worauf es bei dem kontinuierlichen Prozeß ankommt, ist die Verknüpfung einzelner Informationen über längere Zeiträume zu neuem Wissen. Die anfangs controller-gestützte Umsetzungspraxis muß sich letztlich als eigendynamischer, kontinuierlicher Prozeß in der Ablauforganisation implementieren, um die nachhaltige Funktionsfähigkeit und Effektivität zu sichern. Die künftige Philosophie muß markt- und dienstleistungskompatibel sein, d. h. extern ein optimierter Kundenservice und intern ein Verhalten wie zwischen „internen Kunden“. Die Kundenbedürfnisse sollen zu einem wettbewerbsfähigen Preis erfüllt werden. Alles was darüber hinausgeht, kostet nur Geld, wird jedoch nicht bezahlt – nach dem Motto: tolles Produkt, aber viel zu teuer.

Dokumentation von Fachwissen

Stimmt die Grundlage nicht, führen zwangsläufig die darauf aufbauenden Aktivitäten zu fehlerhaften Entscheidungen und somit nicht zum gewünschten Erfolg. Das Wissen der Mitarbeiter stellt deshalb den entscheidenden Faktor im operativen und strategischen Einsatz von Ressourcen innerhalb und außerhalb des Unternehmens dar. Durch die Dokumentation dieses Wissens (z. B. Produkt-, Prozeß-, Verfahrensbeschreibungen, bestehende Verträge, Kundenhistorien) entsteht langfristig wiederverwertbares geistiges Eigentum eines Unternehmens. Gerade spezialisierte und hochqualifizierte Mitarbeiter generieren für das Unternehmen wertvolles intellektuelles Kapital, das durch einen Arbeitsplatzwechsel verlorengeht. Durch die Dokumentation und laufende Aktualisierung (sog. knowledge office) steht das Wissen personenunabhängig und dauerhaft zur Verfügung. Zudem ist die laufende Aufnahme der (zukünftigen) Anforderungen des Marktes zu gewährleisten.

Eine Möglichkeit hierzu bietet die Vorbereitung auf eine Zertifizierung (z. B. DIN EN ISO 9001). Wissen, das in Ordnern oder auf Festplatten gespeichert ist, nützt indes nichts, wenn es nicht all denen zur Verfügung steht, die es für ihr Handeln benötigen. Daher kommt es in der Praxis immer wieder vor, daß Entwicklungen und Erfindungen doppelt gemacht werden oder Reklamationen führen zum

Kundenverlust, weil wertvolles Know how nicht weitergegeben wird. Die Folge sind entgangene Gewinne oder erhöhte Kosten, z. B. um neue Kunden zu gewinnen oder frühere Kunden zurückzuerobieren. Durch die richtige Information im richtigen Moment am richtigen Ort können Mitarbeiter bessere Entscheidungen treffen bzw. besteht erst einmal die Voraussetzung dafür, überhaupt eine aktive Entscheidung treffen zu können. Fehler werden latent vermieden.

Ungenutzte Wissenspotentiale nutzen

Haben Sie sich einmal die Frage gestellt, ob vielleicht gerade die 55jährige Mitarbeiterin nur darauf wartet, sich beruflich wieder stärker zu engagieren, da die Kinder zwischenzeitlich aus dem Hause sind? Gemeint ist damit, werden wirklich alle Potentiale der Mitarbeiter genutzt? Die neue Philosophie muß lauten: Alles Gewohnte ist unkreativ, Neugierde und Entdeckungsfreude sind Voraussetzung.

Max Frisch hat gesagt: „Krise ist ein produktiver Zustand. Man muß ihr nur den Beigeschmack von Katastrophe nehmen“. Reinhold Messner sagt über sich, für ihn zählt nur **das Ergebnis der Anstrengungen und nicht die Mühsal an sich**. Große Bedeutung bei den Anstrengungen mißt er dem Lernprozeß auf dem Weg zu einer Spitzenleistung als persönliche Bereicherung bei.

„So wichtig der erzielte Erfolg auch immer ist, in modernen schnellebigen Märkten ist er mit dem Moment seines Eintritts bereits Vergangenheit. Mit größter Wahrscheinlichkeit steht in diesem Moment bereits ein Wettbewerber auf der Überholspur des Marktes bereit. Nicht der Erfolg als solcher zählt folglich. **Ausschlaggebend ist allein die Fähigkeit zur Wiederholung von Erfolgen**. Und das geht nur durch Lernfähigkeit.“ ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
11	16	25	G	P	V

Impressum
ISSN 0939-0359

24. Jahrgang

Herausgeber

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

E-Mail: Deyhle@T-Online.de

• Manuskripte bitte mit Briefpost schicken; Anschrift der Redaktion.

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

Internet-Adresse: <http://www.controllerverein.de>

Redaktion

Dr. Albrecht Deyhle, Christa Kießling, Gundula Wagenbrenner, Mag. art.
Anschrift: Postfach 1168, D-82116 Gauting, Tel. 089 / 89 31 34-14

FAX 089 / 89 31 34-31

Literaturforum: Dipl.-Betriebswirt Alfred Biel, Beethovenstraße 275, 42655 Solingen

Internet-Homepage: <http://www.controllermagazin.de>

E-Mail: magazin@controllermagazin.de

Herstellung

Druck-Service Karl, Robert-Koch-Str. 2, Rückgebäude 1. Stock

82152 Planegg, Tel. 089 / 85 66 24 20, Fax 089 / 85 66 24 21

Anzeigen

direkt an die Verlagsredaktion in Gauting, z. Hd. Frau Kießling, Tel. 089/89 31 34-14

Verlag

VCW • Verlag für ControllingWissen AG

Postfach 2505, D-77615 Offenburg

E-Mail: info@controllingwissen.de

Organisation

Hannelore Deyhle-Friedrich

Zweigstelle VCW AG, Münchner Straße 10, D-82237 Wörthsee-Etterschlag

Telefon 08153 - 8041; Fax 08153 - 8043

Umschlaggestaltung

Deyhle Design, Untertaxetweg 74, 82131 Gauting,

Tel. 089 / 850 24 00

Abo-Verwaltung

Presse Service Bonn, Postfach 20 10 20, 53145 Bonn

Tel. 0228 - 95 50 400, Fax 0228 - 35 90 42

Erscheinungsweise

6 Ausgaben pro Jahr

Januar, März, Mai, Juli, September, November

Abbestellungen mit einer Frist von 3 Monaten zum jeweiligen Laufzeitende.

Bezugsgebühr **pro Jahr** im Abonnement DM 196,— plus Porto / EUR 100,21

Einzelheft DM 33,— / EUR 16,87 plus Porto; 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.

EIN RUCK FÜR FLEXIBLEN MITTELSTAND

von Ulrich.Gesing@Ruhr-Uni-Bochum.de

Gerade für kleine und mittlere Unternehmen ist es wichtig, flexibel und vorausschauend auf neue Bedingungen zu reagieren. Betriebsabläufe müssen frühzeitig optimiert und die Qualifikation der Mitarbeiter bestmöglich genutzt werden.

Die Konkurrenz schläft nicht und wenn sie erst einmal schneller und flexibler liefert, ist der Umsatzrückgang vorprogrammiert. Torsten Herrmann (Name geändert), Geschäftsführer eines technischen Fachgroßhandels im Rhein/Main-Gebiet, traf dieser Rückgang völlig unvorbereitet und er verlor einen Großteil seiner Kunden.

Um seine hohen Fixkosten zu senken, entließ Herrmann zahlreiche Mitarbeiter. Nur seine Ausgaben im Auge, wählte er diejenigen mit den kleinsten Abfindungen und erreichte damit sein erstes Ziel sehr leicht: die Fixkosten sanken. Andererseits fehlten an entscheidenden Stellen kompetente Mitarbeiter – im Außendienst, bei der Kundenbetreuung

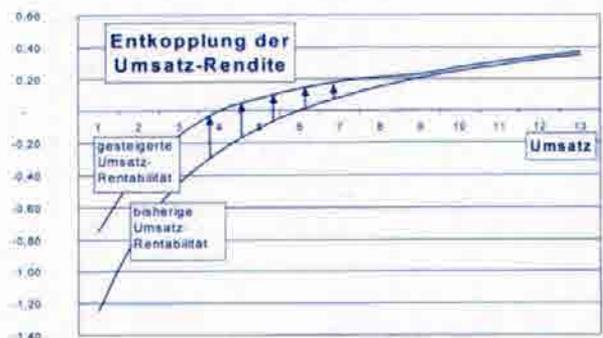
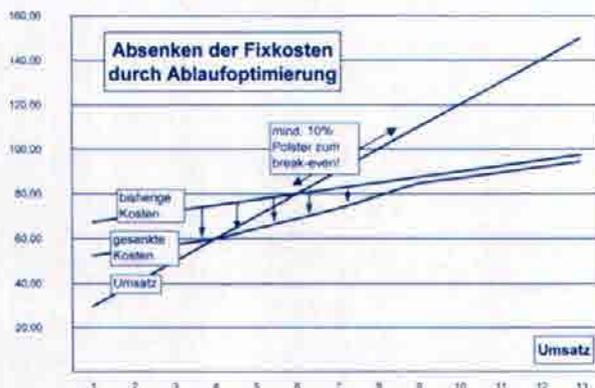
und in der Verwaltung. Die Folge: Verlängerte Lieferzeiten, unzufriedene Kunden und damit weiter sinkender Umsatz. Seine Liquidität war gefährdet, weitere Kunden liefen zur Konkurrenz über und der Konkurs war nicht mehr abzuwenden.

Torsten Herrmann ist leider kein Einzelfall. Sinkender Umsatz trifft viele Unternehmen, insbesondere kleine und mittelständische, wegen fehlender Konzepte sehr hart. Die hektische Reaktion auf drohende rote Zahlen, zumeist Personalabbau, ist dann meistens auch die falsche.

„Es ist erschreckend: Da wird nur auf die Höhe der fälligen Abfindung geschaut, nicht auf Qualifikation oder Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter“, erläutert Andreas Kubicek von der Mittelstandsberatung Pragmas in Essen, „und die wirklich nötigen Maßnahmen werden verschleppt. Die Abläufe erstarren, das Auftreten am Markt stagniert, die notwendige Dynamik geht verloren.“

Daß es auch anders geht, zeigt ein **positives Beispiel**: Nach drei erfolgreichen Jahrzehnten änderten sich für Peter Wiesentor (Name geändert) aus Nordrhein-Westfalen die äußeren Bedingungen. Er verlor Kunden und sein Umsatz sank bedrohlich. Als erfahrener Unternehmer reagierte er aber richtig: Für diese schwierige Phase seines Unternehmens holte er sich Unterstützung und stellte zusammen mit Managern auf Zeit der Mittelstandsberatung Pragmas die Weichen wieder in Richtung Erfolg.

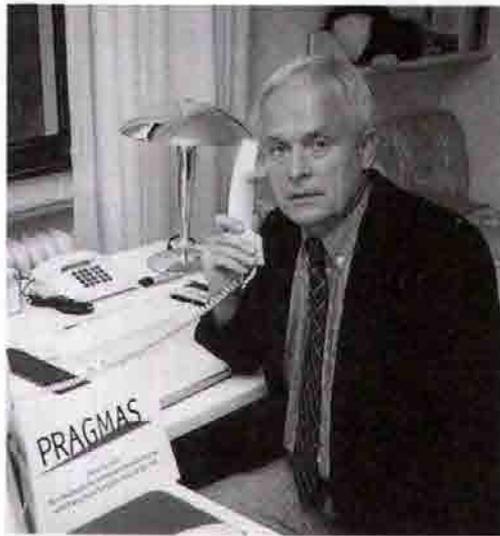
Mit **Investitionen in den Außendienst** und optimierten EDV-unterstützten Abläufen wurde die Kapitalbindung minimiert. **Anstatt kurzfristig zu entlassen, wurden Mitarbeiter mit Warenkenntnissen und Kundenkontakt so eingesetzt**, daß Nebentätigkeiten bei Bedarf durch zusätzliche Aushilfen ausgeführt werden konnten. Bei allen Maßnahmen standen die **Kundenbindung** und die **Schlüsselkompetenz** des Unternehmens im Mittelpunkt.



Dadurch wurden nicht nur die Kosten bei hoher Lieferfähigkeit reduziert, sondern auch die Flexibilität und Leistungsfähigkeit des Unternehmens gesteigert. Die Kunden erkannten sehr schnell, daß hier auf ihre Bedürfnisse eingegangen wurde und brachten den Erfolg in das Unternehmen zurück. Nach der Talsohle wächst das Unternehmen wieder und gilt heute als eine der Perlen seiner Branche.

„Das beweist, daß sich mit einem geeigneten Bündel an Maßnahmen sehr wohl die Abwärtsbewegung stoppen läßt,“ so Dr. Ing. Klaus Guddas, einer der Company-Doctors der Pragmas. Noch besser sei es allerdings, nicht erst auf die Not zu reagieren, sondern vorsorglich zu handeln: „In die Betriebsorganisation müssen von vornherein Polster für Marktschwankungen eingebaut werden“. Pragmas nennt als Faustregel, daß Umsatzrückgänge von 10 % nicht zu einem Unterschreiten des break even führen dürfen.

„Ein so vorbereitetes Unternehmen kann atmen und muß nicht verzweifelt nach



Luft schnappen“, so Dr. Guddas weiter. Diese Flexibilität läßt sich aber nur erzielen, wenn sowohl die Arbeitsabläufe als auch die Strukturen entsprechend ausgerichtet sind. Neben der Ablauf-Optimierung mit EDV-Unterstützung können flexible Arbeitszeiten, erfolgsabhängige Vergütung oder Outsourcing dabei geeignete Instrumente sein. Die Kunst besteht darin, die nötige Menge an Flexibilität in den Betrieb einzubauen, ohne dadurch die klare Linie zu verlieren.

Ein zweites positives Beispiel: Die frühzeitige Beurteilung eines süddeutschen Produktions- und Handelsunternehmens im Stahlbereich ergab, daß dringender Bedarf an einer Unterstützung von außen bestand. Durch den Einsatz der Mittelstandsberatung Pragmas konnte ein Partner für das Unternehmen gefunden werden. Der Übergang wurde begleitet und **dabei streng auf die Kundenbindung** geachtet. Dank der frühzeitigen Reaktion wurde sohl das Vermögen der Gesellschaft als auch die Existenz von fast 100 Arbeitsplätzen gerettet.

Ein wichtiger Schritt kann also die Beratung von außen sein: Sie entlastet den Unternehmer vom Tagesgeschäft und macht den Blick frei für die richtigen Entscheidungen. Umsatzanpassung ist eine strategische Aufgabe, sie beginnt schon in guten Zeiten. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau				
	26	35	G	P

12. ST. GALLER CONTROLLERTAGE 22.-30. MÄRZ 1999

FACHTAGUNG ZUM COCKPIT-CONTROLLING

Mit Referaten von Praktikern aus den Branchen
Dienstleistung, Handel und Industrie

DIVERSE WORKSHOPS

Dieses Jahr neu im Programm:
Controlling von öffentlichen Verwaltungen,
Target Costing für Dienstleistungen,
Bankencontrolling,
Prozesskostenrechnung,
Kommunikationstraining für ControllerInnen,
Planungs- und Angebotsentscheidungen
mit Deckungsbeiträgen

Verlangen Sie
detaillierte Unterlagen bei:

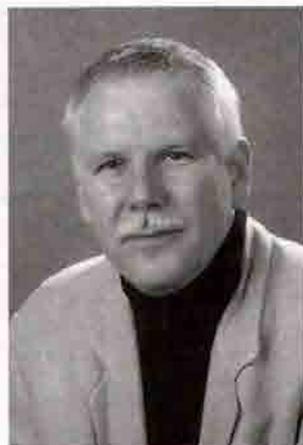
CZSG Controller Zentrum St.Gallen
Frau H. Mäder
Engelastrasse 25
CH-9010 St.Gallen
Tel. 071 244 93 33
Fax 071 244 93 56



**CONTROLLING-SOFTWARE-
AUSSTELLUNG**

ANALYSE DER POTENTIALE UND KOSTEN VON TELEARBEITSFORMEN

von Dipl.-Kfm. Jörg Becker, Friedrichsdorf



Dipl.-Kfm. Jörg Becker
Informationsdienste,
Merowinger Weg 2,
61381 Friedrichsdorf

Telekooperation überwindet klassische Arbeitsteilung

Im Bereich von Industrie und Dienstleistungen stellt das produktive Zusammenwirken dezentraler Einheiten das wichtigste Innovationspotential dar. Ziel ist es, durch bessere Nutzung der Ressource Information den Standortnachteil „Entfernung“ durch Telekooperation zu überwinden. Telekooperationstechniken zielen auf die Neugestaltung von Arbeitsprozessen sowie auf innovative Formen der Zusammenarbeit von Gruppen bei räumlicher Distanz: um die Koordination

synchroner, zeitlich versetzter Gruppenarbeit zu unterstützen.

Telekommunikative Dezentralisierung von betrieblichen Arbeitsstätten

Nahezu 70 % aller Büroarbeitsplätze in Deutschland sind mit Computern ausgestattet. Telearbeit spielt dabei eine nicht mehr wegzudenkende Rolle. In Deutschland gibt es zwischen einigen zehntausend und 150.000 Telearbeiter. Nach Schätzungen wird sich diese Zahl bis zum Jahr 2000 auf etwa 800.000 erhöhen,

sogar zwischen **40 und 60 Prozent aller Arbeitsplätze** – das wären in Deutschland etwa 15 Millionen – **werden als gut bis sehr gut telearbeitstauglich eingeschätzt**. Auch bei kleinen und mittleren Unternehmen besteht ein großes Potential für Telearbeit. Gerade diese Unternehmen können mit den verschiedenen Telearbeitsformen ihre Stärken auspielen: Schnelligkeit, Flexibilität und Kundennähe.

Verschiedene Telearbeitsformen

Es gibt nicht nur eine Art der Telearbeit: jedes Unternehmen und jeder Arbeitnehmer definieren diese neue Form der Zusammenarbeit jeweils individuell. Nahezu jedes Unternehmen, das Telearbeit praktiziert, hat sein eigenes Modell entwickelt. Beispielsweise nimmt die Form der Telearbeit zu Hause zu bei Forschungseinrichtungen oder Softwareunternehmen. Telearbeit zu Hause, bei der ein Arbeitsplatz im Betrieb nicht mehr besteht, kann im Arbeitsverhältnis, in Heimarbeit nach dem Heimarbeitsgesetz oder auch in beruflicher Selbständigkeit geleistet werden. Das Kennzeichen der alternierenden Telearbeit als der am häufigsten eingesetzten Form ist, **daß ein außerbetrieblicher Arbeitsplatz besteht, zum Beispiel in der Wohnung des Arbeitnehmers, gleichzeitig aber auch weiterhin ein Arbeitsplatz im Betrieb genutzt wird.**

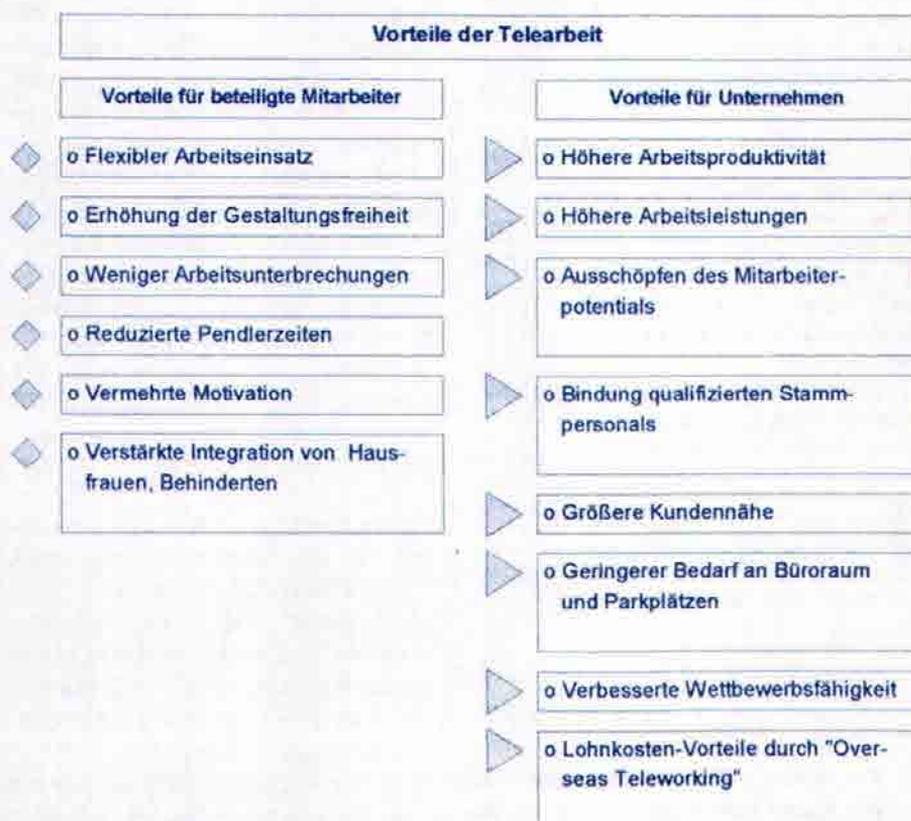


Abb. 1: Vorteile der Telearbeit

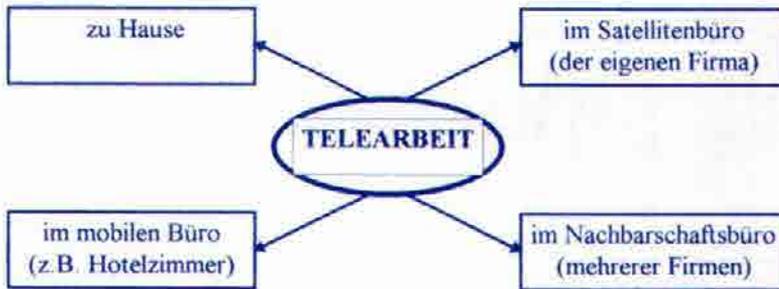


Abb. 2: Erscheinungsformen der Telearbeit

Meistens wird die alternierende Telearbeit gewählt: Zwei Drittel aller Konzepte favorisieren einen Anteil der Telearbeit im Betrieb zwischen 40 und 60 %. Arbeitnehmer sollen also in das betriebliche Geschehen eingebunden bleiben. Die freiere Form der alternierenden Telearbeit wird insbesondere von höher qualifizierten Mitarbeitern gewünscht, die sich beispielsweise für konzeptionelles Arbeiten in Ruhe an ihren Arbeitsplatz in der eigenen Wohnung zurückziehen können. Telearbeit ist eine **Chance für die Arbeitnehmer, größere Zeitsouveränität** zu gewinnen.

Telearbeit-Mobilität schafft „Time to market“

Durch den Beitrag der Technologie, organisatorische, zeitliche, geografische und systemtechnische Grenzen zu überwinden, wird sie zu einem „enabling factor“. Die Weiterentwicklung – beispielsweise durch Integration von Daten, Sprache, stillem und bewegtem Bild – wird dazu führen, auch an der Kundenschnittstelle neue Prozesse, Produkte und Leistungen bereitzustellen („driven factor“). Im Gegensatz zu Telearbeitsformen mit festen Arbeitsplätzen im Büro oder zu Hause

nem Arbeitgeber/Auftraggeber kommunizieren. Für Außendienstler können somit Papierarbeiten wie Bestellscheine, Besuchsberichte u. ä. entfallen und somit mehr Zeit für den Kunden („time spent talking to customers“) gewonnen werden. Oder: Baustellenleiter werden mit mobilen Arbeitsmöglichkeiten ausgestattet. Da **Baustellenleiter** in der Regel für mehrere Baustellen zuständig sind, aber niemals alle Unterlagen der einzelnen Baustellen bei sich haben, können als relevanten Daten und Pläne mit netzunabhängigen Laptops abgerufen werden. Dadurch sind alle Daten ständig verfügbar, selbst wenn Nachfragen über Funktelefon kommen; sollte sich Änderungen ergeben, können diese an Ort und Stelle eingegeben werden und sind somit für alle Mitarbeiter sofort verfügbar.

Virtuelle Unternehmen unabhängig von Raum und Zeit

Die anzutreffenden Formen der Telearbeit werden in der Praxis weiter entwickelt. Beispielsweise hin zum virtuellen Unternehmen: mehrere Mitarbeiter arbeiten unter einem Firmennamen zusammen, obwohl sie an völlig unterschiedlichen Standorten residieren. Mit ISDN-Telefonleitungen ist das Unternehmen unter einer einheitlichen Rufnummer erreichbar, auch wenn das Telefon gar nicht an dem Ort klingelt, der angewählt wurde. **Die Belegschaft ist im virtuellen Unternehmen nicht mehr durch Bürogebäude, Flure und Fahrstühle miteinander verbunden, sondern per Datenautobahn.** Unabhängig von Raum und Zeit können Teleworker somit rund um die Uhr im Einsatz sein. Virtuelle Unternehmen können sowohl aus festangestellten Mitarbeitern als auch aus ausschließlich freien Unternehmern bestehen, die sich aufgrund eines bestimmten Projekts zu einem Unternehmen zusammengeschlossen haben, ohne dabei ihre angestammten Standorte aufzugeben.

Aus vorhandenen technischen Werkzeugen wie PC-Systemen, Videokameras, Sprachübertragungssystemen, Breitband-ISDN u. a. läßt sich ein Büro konstruieren, das ausschließlich in einem Rechner existiert und dessen „Bewohner“ ihre Aufgaben an verteilten Arbeitsplätzen außerhalb der Firma verrichten. Vergleichbar mit „virtual reality“ können mit Hilfe von Videosystemen und schnellen

Formen der Telearbeit	
Telearbeit zu Hause	→ Ausschließlich Arbeit zu Hause unter Nutzung von Informations- und Kommunikationstechniken
Alternierende Telearbeit	→ Kombination aus Büroarbeit im Unternehmen und regelmäßiger/gelegentlicher Telearbeit zu Hause oder von einem beliebigen anderen Ort aus.
Satellitenbüro	→ Mit der entsprechenden Informations- und Kommunikationstechnik ausgestattete „Zweigstelle“ des Unternehmens (i.d.R. in Wohnortnähe oder am Stadtrand)
Nachbarschaftsbüro	→ Büros in Wohngebieten oder am stadtrand, in denen Telearbeiter unterschiedlicher Arbeitgeber zusammen tätig sind.
Telezentrum/ Telehaus	→ Einrichtungen, in denen einerseits Telearbeit im Sinne eines Nachbarschaftsbüros möglich ist, die aber auch Kultur- oder Freizeitangebote anbieten.

Abb. 3: Telearbeit in unterschiedlichen Ausprägungen

Die staatliche Förderung der Telearbeit setzt beispielsweise Schwerpunkte (siehe Abbildung 4).

fällt bei der mobilen Telearbeit dieses Kriterium weg: der mobile Telearbeiter arbeitet dort, wo er sich gerade befindet. **Via Laptop und Funktelefon kann er von jedem beliebigen Ort aus mit sei-**

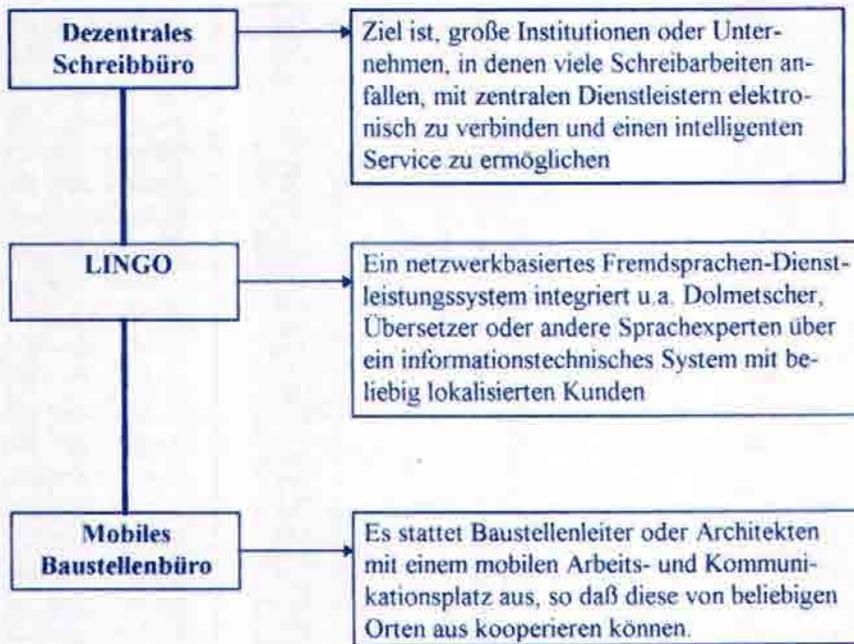


Abb. 4: BMBF-Förderschwerpunkt „Telekooperation – Mehrwertdienste“

Datenleitungen Arbeitsplätze zu einem virtuellen Büro vernetzt werden. Bestimmte Tätigkeiten werden – meistens aus Kostengründen – via Datenleitung in Billiglohnländer transferiert, dort bearbeitet und kommen auf gleichem Wege wieder zurück. So sind beispielsweise bei Siemens einige hundert Softwareentwickler in Indien beschäftigt: bestimmte Projektaufgaben werden in Deutschland, andere in Indien erledigt. Die Kommunikation findet ausschließlich auf elektronischem Weg statt. Die Vision: Mitarbeiter arbeiten rund um die Erde rund um die Uhr am gleichen Projekt. **Wenn ein Mitarbeiter in einem**

Land Feierabend macht, wird die Arbeit per Datenleitung an einen Mitarbeiter in einem Land geschickt, der gerade erst mit der Arbeit beginnt. Am Ende dieser gerade erst beginnenden Entwicklung stehen „virtuelle“, als Konzerne oder Betriebe im herkömmlichen Sinn nicht mehr definierbare, komplexe Gebilde. Die Reduzierung der Wertschöpfungstiefe ermöglicht eine stärkere Konzentration auf die Kernkompetenzen des Unternehmens; vorhandenes, räumlich getrenntes Know-how läßt sich auf eine gemeinsame Aufgabenstellung fokussieren.

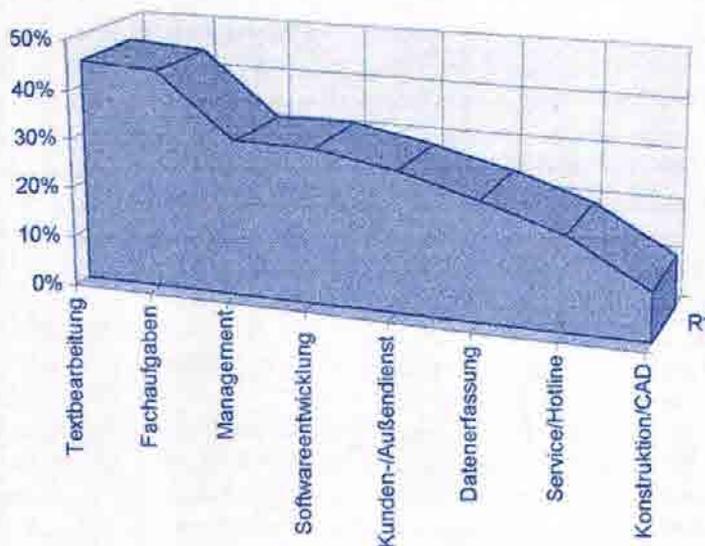


Abb. 5: Welche Aufgaben mit Telearbeit erledigt werden (Quelle: Studie der TA Telearbeit)

Das rechtliche Umfeld der Telearbeit

Von großer Bedeutung sind rechtliche Aspekte der Telearbeit. Welche rechtlichen Vorschriften beachtet werden müssen, hängt vom jeweiligen Status des Telearbeiters, d. h. den tatsächlichen Umständen der Ausführung der Telearbeit ab.

Für den Status Arbeitnehmer sollten folgende Punkte beachtet und geklärt werden (insbesondere, wenn Telearbeit noch nicht durch Betriebsvereinbarungen bzw. Tarifvertrag geregelt ist):

- ⇨ Ort, Dauer und Zeit der Telearbeit:
 - Anzahl Telearbeitstage pro Woche
 - tägliche Präsenzpflicht
 - Art der Anwesenheit im Betrieb
- ⇨ Art der Arbeit (u. a. wie Arbeitsergebnisse an Vorgesetzte weitergereicht werden)
- ⇨ Haftung (z. B. bei Beschädigung oder Verlust der technischen Einrichtung im häuslichen Büro, Versicherungsschutz, Datenschutz, Aufwandsentschädigung für Miete, Strom).

Telearbeit kann grundsätzlich im Rahmen eines normalen Arbeitsverhältnisses – aber auch als selbständige Tätigkeit auf Basis eines Werkvertrages und als Heimarbeit im klassischen Sinne – ausgeübt werden. Dabei gewährleistet nur der Arbeitnehmerstatus eine volle Einbindung in die betriebliche Organisation. Zu regeln ist ebenso das Recht für den Zutritt zu dem vom Arbeitgeber finanzierten Telearbeitsplatz. Hierbei spielen insbesondere Fragen

- ⇨ der Sicherheit des Arbeitsplatzes
 - ⇨ der Gewerbeaufsicht
 - ⇨ der Mitbestimmung des Betriebsrates bei technischen Einrichtungen
 - ⇨ des Versicherungsschutzes
- eine Rolle. Organisatorisch zu lösen ist ebenfalls die Datensicherheit von Telearbeitsplätzen: da zu den Wohnräumen der Telearbeiter auch Dritte und unter Umständen sogar Fremde Zugang haben, müssen hier besondere Schutz- und Sicherungsanforderungen gelten (siehe Abb. 7).

Besondere Vorteile an City-Standorten

Ein wesentlicher Vorteil der Telearbeit in der eigenen Wohnung besteht für die be-

Bundes- und Landesdatenschutzgesetze BDSG und LDSG	Umgang mit vertraulichen Daten, insbesondere o Speicherung und Übertragung §§ 27 ff., §§ 12 ff. BDSG
Betriebsverfassungsgesetz BetrVG	Informationspflicht des Arbeitgebers (§ 81) Mitspracherechte des Betriebsrates und Mitbestimmungsrechte o generelle (§ 87) o bei personellen Einzelmaßnahmen (Ver- setzung) (§ 99) o bei Betriebsänderungen (§ 111) o Leistungskontrolle (§ 87, Abs.1, Nr. 6) o Arbeitsschutz (§ 89)
Bürgerliches Gesetzbuch BGB	Beschäftigungsverträge: o Dienst-/Arbeitsvertrag (§§ 611 ff.) o Werkvertrag (§§ 631ff.) o Schadenersatzpflicht (§§ 823 ff.) o Haftungspflicht (§§ 831 ff.)
Grundgesetz GG	Zutritt zur Wohnung (Art. 13) Leistungskontrolle (Art. 1,2)
Heimarbeitgesetz HeimArbG	Spezieller Status des Teleheimarbeiters bei bestimmten Tätigkeiten

Aufgrund der un-
gestörten Tätig-
keit in heimischer
Umgebung, grö-
ßerer Zufrieden-
heit u. a. sind we-
niger Krankmel-
dungen, bessere
Arbeitsleistungen
und eine höhere
Arbeitsprodukti-
vität zu erwarten.
In manchen Fir-
men (z. B. bei IBM)
konnten Produk-
tivitätssteigerun-
gen bis zu 20 %
erzielt werden.
Das Mitarbeiter-
potential konnte
- beispielsweise
durch mehr
Halbtagsstätigkeit
von Frauen - bes-
ser ausgeschöpft
werden. Durch ein
vermehrtes An-
gebot von Tele-

Abb. 6: Die wichtigsten Rahmenregelungen

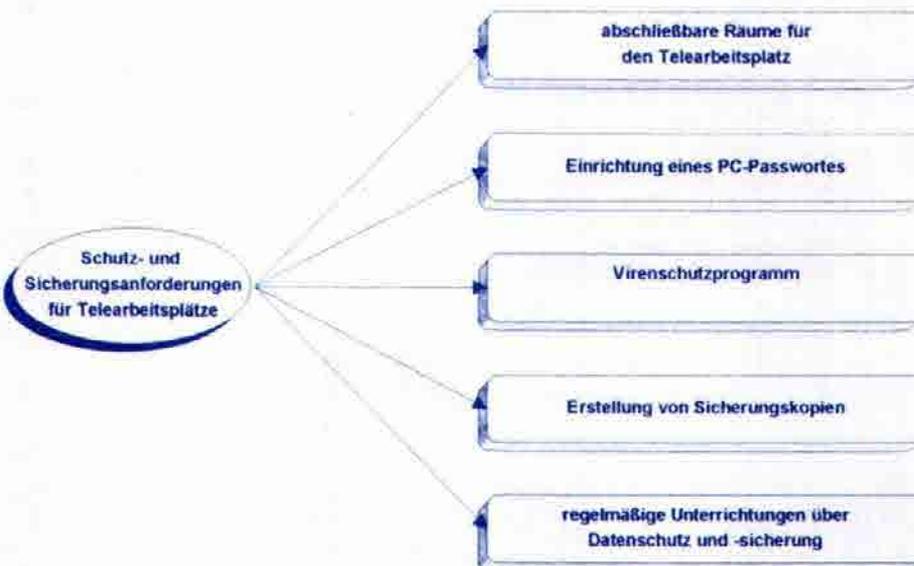


Abb. 7: Schutz- und Sicherungsanforderungen für Telearbeitsplätze

arbeitsplätzen dürfte es auch zu ein-
nem verringerten Stellenwechsel bei
qualifiziertem Personal kommen, da
künftig der Wunsch nach flexiblen
Arbeitszeiten - als Folge sich wand-
elnden Lifestyles - zunehmen wird.
Ein weiterer Vorteil der Telearbeit
kann die stärkere Kunden-
orientierung durch mehr räumliche
Nähe zum Kunden sein.

Telearbeit muß sich rechnen

Nicht wesentlich verändern dürften
sich die Personalkosten, da in einem
fortbestehenden Arbeitsverhältnis
die bisherige Vergütung beibehalten
wird. Einsparungen sind jedoch bei

- Überstunden,
- Fahrt- und Nachdienst-
zuschlägen

teiligten Mitarbeiter in dem flexiblen Ein-
satz der Arbeitszeit, die speziell auf die
persönlichen Bedürfnisse des Einzelnen
zugeschnitten werden kann. Die weitge-
hend freie Gestaltung der Arbeitsabläufe
ermöglicht, die beruflichen Tätigkeiten
optimal mit den Interessen in Familie
und Freizeit zu verknüpfen, d. h. der Mit-
arbeiter kann aufgrund des flexiblen Ar-
beitseinsatzes seinen individuellen Le-
bensrhythmus weitgehend selbst bestim-

men. In der ruhigen Atmosphäre der ei-
genen Wohnung wird in den meisten
Fällen konzentrierter und damit effizien-
ter gearbeitet als in der Hektik des Betrie-
bes, d. h. der Mitarbeiter wird seine be-
ruflichen Aufgaben in kürzerer Zeit be-
wältigen können. Die verringerten Aus-
gaben für berufsbedingte Fahrten schla-
gen stärker zu Buche als höhere Strom-/
Heizkosten in der Wohnung des Tele-
arbeiters.

zu erwarten. Erheblich gesenkt werden
können durch Telearbeit die Büroraum-
kosten, ein Kostenblock, der insbeson-
dere bei Mieten in Ballungsgebieten be-
sonders zu Buch schlägt. Telearbeiter
geben ihre innerbetrieblichen Arbeits-
plätze auf, legen sie in Gruppenbüros
zusammen o. ä.

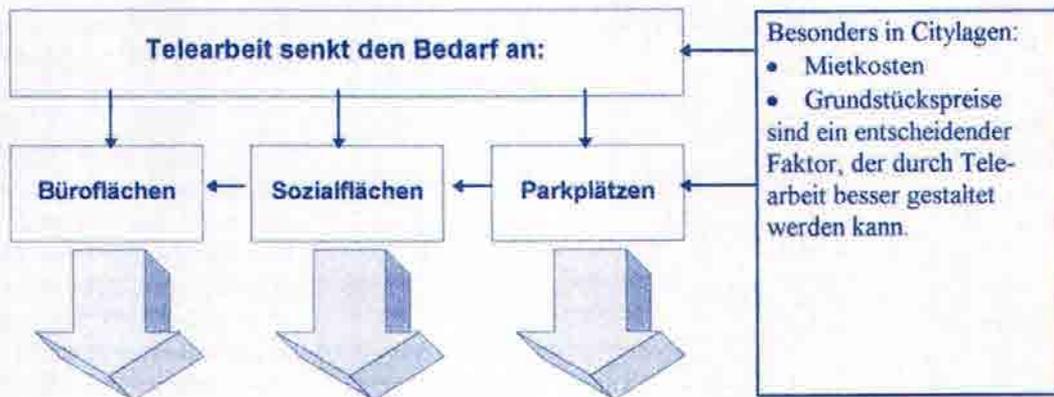


Abb. 8: Besondere Vorteile in teuren City-Lagen

Kosten eines Büroarbeitsplatzes			
		DM pro Monat	DM pro Jahr
Raumkosten	→ 15 m ² bei 35.- DM/m ²	525,00	6300,00
sonstige Betriebskosten (Reinigung, Parkplatz, Energie)	→ 15 m ² bei 15.- DM/m ²	225,00	2700,00
Büromöbel	→ Anschaffungswert 5.000 DM (Afa 10 Jahre)	42,00	504,00
PC-Betreuung	→ 25.- DM pro PC pro Monat	25,00	300,00
Hard- und Software	→ Anschaffungswert 6.000 DM (Afa 3 Jahre)	167,00	2004,00
Telefon/Telefaxkosten (fix)	→ Kosten Tk-Anlage/Mitarbeiter	75,00	900,00
Telefon/Telefaxkosten (variabel)	→ Durchschnitt bei 20 Arbeitstagen	100,00	1200,00
GESAMT:		1159,00	13908,00

Abb. 9: Ein Büroarbeitsplatz kostet über DM 1.000/Monat (Quelle: TA Telearbeit)

Durch Telearbeit können Reisekosten für Dienstreisen gesenkt werden. Die Höhe der Technikkosten wird von den Arbeitsaufgaben bestimmt. In vielen Fällen können die Endgeräte aus dem Betriebsbüro nicht in das Telebüro übernommen werden, da u. a. bei alternierender Telearbeit beide Arbeitsplätze voll ausgestattet werden müssen. Die Anschaffungskosten für die reine Hardwareausstattung liegen bei etwa DM 3.000 bis DM 10.000 (Ausnahme: CAD-Konstruktionsplätze, rechenintensive Workstations u. a.). Beim Telekommunikations-Kostenblock treten die einmaligen Anschlußgebühren in den Hintergrund. Den größeren Anteil machen die Verbindungsgebühren aus.

Kosten-Nutzen-Aspekte

Anders als bei normaler Bürotätigkeit **fehlen bei Telearbeit weitgehende Kontrollmöglichkeiten durch Vorge-**

setzte. Da Arbeitnehmerleistungen in zeitlicher und inhaltlicher Hinsicht weniger transparent werden, kommen seitens der mittleren Managementebene öfters Vorbehalte gegenüber der Telearbeit: u. a. weil auch die Einflußmöglichkeiten auf physisch nicht mehr anwesende Mitarbeiter schwinden. **Des-halb sollten die konkreten Arbeitsziele eindeutig festgelegt werden und der Weg zum Erreichen der Ziele vom Mitarbeiter selbst bestimmt werden.**

Der nicht in Mark und Pfennig zu bestimmende Nutzen der Telearbeit liegt u. a. in:

- Steigerung der Mitarbeiterproduktivität

- ◆ Telearbeiter können selbst ihren optimalen Arbeitsrhythmus bestimmen
- ◆ ein positives Arbeitsumfeld
- ◆ durch flexiblere Arbeit steigt die Leistungsbereitschaft

- ◆ keine hektische Betriebsatmosphäre mit vielen Störungen
- ◆ bessere Kapazitätsauslastung der Technik
- geringere krankheitsbedingte Fehlzeiten
- bestimmte Arbeiten, z. B. Telefondienste, können bis in die Abendstunden ausgedehnt werden
- die Gewinnung von neuem Personal ist weit über den Betriebsstandort hinaus möglich
- kleinere Firmen haben verbesserten Kundenservice durch Telekooperation zu erwarten
- örtlich verteilte Arbeit zur selben Zeit am selben Objekt
- zeitlich gestaffelte 24-Stunden-Arbeit an unterschiedlichen Orten am selben Objekt
- Bildung virtueller „Think Tools“ zur Wissensakkumulation.

Kosten eines Telearbeitsplatzes			
		DM pro Monat	DM pro Jahr
Raumkosten (einschl. sonstige Betriebskosten)	→ Zuschußpauschale	50,00	600,00
Büromöbel	→ Anschaffungswert 5.000 DM AfA 10 Jahre	42,00	504,00
PC-Betreuung	→ 40 - DM pro PC pro Monat	40,00	480,00
Hard- und Software	→ Anschaffungswert 5.000 DM AfA 3 Jahre	167,00	2004,00
Hard- und Software zur Datenübertragung mit der Zentrale (z.B. ISDN-PC-Karte)	→ Anschaffungswert 1.500 DM AfA 3 Jahre	42,00	504,00
ISDN (fix)	→ Basisanschluß für bis zu 8 Endgeräte	49,00	588,00
sonst. Telefon-/Telefaxkosten (fix)	→ Anschaffungswert 1.200 DM AfA 3 Jahre	33,00	396,00
Telefon-/Telefaxkosten (variabel, einschl. Kosten für Datenübertragung)	→ durchschnittl. 45 Min./Tag bei 20 Arbeitstagen, Entfernung zum Unternehmen < 58 km	204,00	2448,00
GESAMT:		627,00	7524,00

Abb. 10: Ein Telearbeitsplatz kostet nur etwa die Hälfte eines Büroarbeitsplatzes (Quelle: TA Telearbeit)

trieblichen Schreibtisch verbringen (z. B. für regelmäßige Meetings mit Vorgesetzten, Kollegen oder zur Weiterbildung).

Um durch Telearbeit Büroarbeitsplätze einzusparen, sollten Büroarbeitsplätze mit Kollegen **nach dem desk-sharing-Modell** geteilt werden. Entscheidend ist ferner, daß Telearbeit freiwillig ist und ähnliche Arbeitsverträge gelten wie bei normaler Arbeit im Betrieb, d. h. ohne Einschränkung des sozialen Schutzes. Neben der Kostenübernahme für die Ausrüstung des Telearbeitsplatzes durch den Arbeitgeber sollte **das Rückkehrrecht auf einen herkömmlichen Arbeitsplatz gewährleistet sein.** ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau				
	14	31	G	P

Tarifvertragliche Regelungen

Bereits vor der Einführung von Telearbeit ist die enge Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat notwendig. Aufgrund Betriebsverfassungsgesetz haben die Betriebsräte umfangreiche Beteiligungsrechte und bei Einführung von Telearbeit Mitbestimmungsrechte in allen sozialen und personellen Angelegenheiten. Die Deutsche Telekom hat Ende 1995 erstmals einen Tarifvertrag abgeschlossen, der die Telearbeit regelt. Wird in einem Unternehmen eine großflächigere Einführung von Telearbeit geplant und gibt es keinen entsprechenden Tarifvertrag, so können die Rahmenbedingungen in einer entsprechenden Betriebsvereinbarung festgelegt werden (siehe Abb. 11).

Telearbeitsprojekte erfolgreich abwickeln

Da das Gegenargument **der sozialen Vereinsamung** durch Telearbeit nicht ohne weiteres von der Hand zu weisen ist, dürften sich hierfür vor allem alternierende Arbeitsplätze durchsetzen. D. h. beispielsweise

- 4:1-Systeme oder
- 3:2-Systeme,

bei denen die Mitarbeiter nur vier oder drei Tage als Telearbeiter tätig sind und ein bzw. zwei Tage in der Woche am be-

Betriebsvereinbarung	Tarifvertrag
o Es handelt sich um ein Pilotprojekt, an dem alle Mitarbeiter, auch Führungskräfte teilnehmen können	o Es gilt das Prinzip der Freiwilligkeit
o Alle Teilnehmer sind arbeitsrechtlich nicht als Heimarbeiter anzusehen	o Alternierende Teleheimarbeit soll nur dort durchgeführt werden wo eigenständig und eigenverantwortlich gearbeitet wird und konkrete, meßbare Ergebnisse nachvollziehbar sind
o Arbeitszeit, Vergütung, Altersversorgung bleiben unverändert; Kernzeiten bleiben erhalten	o Die häusliche Arbeitsstätte muß in der Wohnung des Arbeitnehmers sein (keine Garage, kein Keller). Der jeweilige Projektleiter prüft die Arbeitsstätte. Dem Betriebsrat wird die Begehung eingeräumt.
o Es wird ein Zusatzvertrag zum Arbeitsvertrag geschlossen	o Die individuelle Arbeitszeit wird in eine betriebliche und häusliche Arbeitszeit aufgeteilt. Die Vereinbarung ist schriftlich festzuhalten. Fahrzeiten gelten nicht als Arbeitszeit.
o Am außerbetrieblichen Arbeitsplatz bestehen die gleichen Versicherungs- und Haftungsverhältnisse wie im Unternehmen	o Die Erfassung der geleisteten Arbeitszeiten erfolgt durch den Arbeitnehmer
o Ausstattung des außerbetrieblichen Arbeitsplatzes: mindestens 8 qm, Tageslicht, Beleuchtung, ergonomischer Schreibtisch und Schreibtischstuhl, damit die entsprechenden Verordnungen und Sicherheitsvorschriften (Gewerbeordnung, Reichsversicherungsordnung, Unfallverhütung etc.) Beachtung finden	o Die Arbeitsmittel für die häusliche Arbeitsstätte werden vom Arbeitgeber gestellt. Die Arbeitsmittel dürfen nicht für private Zwecke genutzt werden
o Kostenerstattung für den Raum und die Energie von DM 100 - pro Monat, Reduzierung des Essensgeldes	o Der jeweilige Projektleiter hat nach Abstimmung Zugang zur häuslichen Arbeitsstätte
o Urlaub- und Krankheitsregelungen bleiben unverändert.	o Der Arbeitnehmer muß alle Daten und Informationen gegenüber Dritten schützen.

Abb. 11: Beispiele für Betriebsvereinbarung/Tarifvertrag (Quelle: Bundesministerium für Wirtschaft)

BIONIK ALS AUSWEG AUS DER WETTBEWERBS- ZWICKMÜHLE

von Prof. Dr. Elmar Mayer, Bensberg



Prof. Dr. Elmar Mayer (re.) mit Dorothee Deyhle-Hoffmann (Fa. Deyhle design) und Dr. Albrecht Deyhle 1998 beim Tag der offenen Tür im „Controller-Schulhaus“ in Wörthsee-Ettersschlag

Den Wettlauf der Evolution überlebt bei Pflanzen, Tieren und Menschen nur, wer schneller, höher, weiter springen, laufen oder fliegen kann als seine Mitbewerber. **Die Natur findet letztlich immer die beste aller Problemlösungen:** Sie sind optimal angepaßt, recyclebar und oben drein harmonisch und schön. **Die Natur ist ein Konstruktionsbüro,** das seit Jahrmillionen Ideen entwickelt, die sich ständig in unendlichen Testreihen bewähren. Sie bieten gleichzeitig Wissenschaftlern aller Disziplinen Überlebens-Lektionen für den Umweltschutz auf unserem Planeten, denn Abfälle in der Natur zerfallen zu Nährstoffen, werden kein Sondermüll.

Bionik als Kunstwort

Der Terminus Bionik, entstanden aus der Wortkombination Biologie und Elektronik, ist ein Kunstwort. Durch die Orientierung an Funktionen, Strukturen und Organisationsprinzipien von Organismen bzw. ihren Systemen – entwickelt in einer Jahrmilliarden dauernden Evolution – lassen sich Anregungen für die Erforschung und Entwicklung von technischen Systemen gewinnen.

Die VDI-Definition bezeichnet Bionik als Wissenschaftsdisziplin, die sich systematisch mit der technischen Umsetzung und Anwendung von Konstruktionen, Verfahren und Entwicklungsprinzipien biologischer Systeme befaßt.

Werner Nachtigall, Direktor des Zoologischen Instituts der Universität des Saarlandes, definiert: Bionik bedeutet Lernen von der Natur als Anregung für eigenständiges technisches Gestalten. Als Fundgrube für funktionelle Formen gilt die Mikromorphologie. Mit Hilfe eines Rastermikroskops ist es möglich, „Biologische Werkzeuge“ mit technischen Werkzeugen zu vergleichen, um sie zu optimieren.

System der Bionik-Denkansätze

- ❖ Aus der Flügelklemmung der Landwanze wurde ein Besenhalter entwickelt.
- ❖ Abgeleitet von Insektenflügeln wurde die Biegesteifigkeit bei Wellpappen verbessert.
- ❖ Abgeleitet vom Gelbbrandkäfer wurden Seifenhalter mit Saugnäpfen versehen.

- ❖ Vom Bein des Stützkäfers wurde der Einklappmechanismus für Taschenmesser übernommen.
- ❖ Der Legeholzbohrer der Riesenholzwespe diente der Bohrraspel als Vorbild.
- ❖ Der Fühlerputzapparat des Handkäfers diente der Rundbürste für Ringnuten als Vorbild.

Grundprinzipien der Evolution

Werkzeuge der Natur formen sich über „Versuchs-Irrtums-Felder“ der Evolution durch kontinuierliche Verbesserungsprozesse (vgl. dazu KVP im KAIZEN-Konzept), d. h. Mutationen = zufällige kleine Veränderungen und Selektionen = Folgen von Umwelteinflüssen. **Wer sich an die Änderungen von Umwelteinflüssen rechtzeitig anpassen kann, überlebt.** Diese Aussage gilt gleichermaßen für Sach- und Dienstleister in der Wirtschaftswirklichkeit, vgl. dazu die Ausführungen zur Globalisierungs- und Wohlstandsfalle.

Das Institut für „Technische Biologie und Bionik“ in Saarbrücken hat einen Anforderungskatalog mit zehn Prinzipien für

ein bionisches Design entwickelt. Er dokumentiert die Vorteile und Eigenarten evolutionärer Entwicklungen als Leitfaden für Bionik-Konstrukteure. Die Prinzipien lauten:

- ❖ Integrierte statt additive Konstruktion
- ❖ Optimierung des Ganzen statt Maximierung eines Einzelelementes
- ❖ Multifunktionalität statt Monofunktionalität
- ❖ Feinabstimmung gegenüber der Umwelt
- ❖ Energieeinsparung statt Energieverschwendung
- ❖ Direkte und indirekte Nutzung der Sonnenenergie
- ❖ Zeitliche Limitierung statt unnötiger Haltbarkeit
- ❖ Totales Recycling statt Abfallanhäufung
- ❖ Vernetzung statt Linearität
- ❖ Evolution in einem Versuch-Irrtums-Prozeß.

Ein Schlagwort „**Bionik-Design**“ steht für ein Programm, das Biologie, Design und Technik zum Nutzen der Umwelt mit ihren Pflanzen, Tieren und Menschen koordiniert.

Bei der Umwandlung bionischer Erkenntnisse in die technische Realität durchläuft der Transferprozeß in der Regel vier Problemfelder.

(1) Problemfeld **Interdisziplinarität** (Wirkungsnetz)

An der Problemlösung arbeiten Biologen, Strömungsingenieure u. a. Spezialisten, bilden ein Forschungs-Wirkungsnetz, z. B. bei der Entwicklung der Riblet-Folie anhand der Haifischschuppe. Sie senkt den Reibungswiderstand bei Flugzeugen, Wasserfahrzeugen und U-Booten um annähernd 10 %, wodurch sich der Treibstoffverbrauch um rund 4 % senken, der Gesamtnutzen um annähernd 8 % steigern läßt.

(2) Problemfeld **Fortschritt und Rückgriff**

Bei der Erforschung des Prinzips der virtuellen Spiegeloptik für ein 180 Grad Sehfeld orientierten sich die Forscher am Flußkrebssauger, das sich aus Ommatidien (Einzeläugen) zusammensetzt. Dieses Prinzip läßt sich erfolgreich auf ein Röntgenastronomie-Teleskop übertragen, um damit Röntgenstrahlen wie Lichtstrahlen zu fokussieren. Dieses Super-

teleskop soll im Jahre 2001 zum Einsatz im Weltraum kommen. Umgekehrt wirkt das Prinzip als Kollimator bzw. Kollineator. (In optischen Geräten verwendete Vorrichtung zur Darstellung eines im Unendlichen gelegenen virtuellen Objekts.) Mit parallel gerichteten Röntgenstrahlen kann man in der Chiptechnik hundertmal feiner ätzen, d. h. mehr Schalteinheiten auf einer Flächeneinheit installieren.

(3) Problemfeld **Forschung und Anwendung**

Um Doppelerfindungen für ein Problemfeld zu vermeiden, empfiehlt sich eine Stichwortrecherche in internationalen Datenbanken, z. B. im Institut der deutschen Wirtschaft in Köln unter der Internetadresse www.deutschland-innovativ.de Folgende Vorgehensweise hat sich bewährt:

- ❖ Die Suchergebnisse werden protokolliert und dem Auftraggeber zur Auswahl vorgelegt.
- ❖ Über das ausgewählte Thema wird exakt experimentell geforscht oder ein Designentwurf erstellt. Der Auftraggeber kann akzeptieren oder ablehnen.
- ❖ Nach einer Auftragserteilung kann eine weitere Iteration des Forschungs- oder Entwurfansatzes erfolgen. Bei sofortiger Übernahme des Designvorschlages ist der Kaufvertrag zu vereinbaren, wie z. B. beim Lotuseffekt für Fiat-Autositze.

Anwendungsfelder der Bionik

Die Erfindung des Transistors war z. B. bei der Firma Bell ein Abfallprodukt bei der Grundlagenforschung, als man darüber nachdachte, wie sich Elektronen durch das Gitter eines Halbleiters schicken lassen. Technologiesprünge benötigen in der Regel finanzielle Vorleistungen. Diese zukunftsorientierten Denk- und Handlungsweisen an Politiker, Administratoren, Sach- und Dienstleister zu vermitteln, ist erstaunlicherweise nicht einfach, **denn in der Forschung und im Wettbewerb rangiert agieren vor reagieren.** Delphinköpfe und Delphinhaut haben den Schiffsbauingenieuren wichtige Energie-Einsparungsinnovationen geliefert. Für die Einführung des Focksegels (im Jahre 1925) war der Vogel-Vorflügel das Vorbild. Der Kamelnasenfilter wurde von HNO-Chirurgen kopiert, um bei Luft-

röhrenschnitten für die notwendige Luftfeuchtigkeit in der Nasenhöhle zu sorgen. Leim aus Miesmuschelkalk – aus Ketten seltener Aminosäuren – reagiert enzymatisch mit organischem Substrat. Als „flüssiger Verband“ auf einer Hautverletzung wirken die Aminosäuren nicht wie ein Pflaster, sondern „bilden zusammen mit den Wundrändern einen „biologisch reagierenden Komplex“. Gerissene Haut regeneriert darin bis zur Heilung. Wichtige, noch nicht gelöste Problemfelder in der Medizin und Medizintechnik harren der Lösung mit Hilfe bionischer Vorbilder oder Anregungen.

Stickstoffmonoxid schädigt bekanntlich das Lungengewebe, obwohl es bei Bedarf der Körper selber bilden kann. Es läßt sich durch pulsierende Magnetfelder im Körper freisetzen – ein Weg zur „Magnetfeldtherapie“. Biokompatible Implantate für „Reparaturen“ und künstliche Organe liefern Algenskelette (Hydroxylapatit), dienen wachsenden Knochenzellen und Kapillargefäßen als Leitstrukturen. Ein perfekter Knochenersatz entsteht, während sich die Grenzen zwischen Algenskelett und Knochenmatrix verwischen. Für Zahnimplantate der Zukunft sind diese Erkenntnisse und Erfahrungen von entscheidender Bedeutung. Biosensoren können wie Sinnesorgane arbeiten, sensorische Ausfälle bei Sinnesorganen ersetzen oder kompensieren. Neurobiologen und Neurochemiker erforschen die Struktur und Funktion des Nervensystems bzw. die chemischen Vorgänge, die in den Nervenzellen ablaufen und eine Erregungsleitung auslösen. Neurobioniker vernetzen Chips mit Nervenzellen. Auf diesem Forschungsgebiet sind die Japaner noch führend mit einem halben Jahr Forschungsvorsprung. Die Bionik bietet optimale Lösungen in folgenden Bereichen an: Sandwichmaterialien, Schalldämpfung, Klimatechnik, Energiebereitstellung, Wasserbereitstellung, Abfallvermeidung – über kettenartig vernetzte Abbauprozesse mit Hilfe von Bakterien. Die Natur liefert Vorbilder für die Steuerung komplexer Systeme am Beispiel der vernetzten Regelung von Vielparametersystemen – in der Biosphäre. Ein komplex gefordertes Management (für operative und strategische Problemfelder) kann von Ökosystemen störungsarme und nachahmenswerte Musterlösungen in betriebs- und volkswirtschaftliche Denkansätze transferieren.

Bionik-Design für Formen und Funktionen

Design dokumentiert eine Produktgestaltung im Rahmen einer praktischen Ästhetik und Nutzenstiftung. Biologen umschreiben den Begriff Design mit dem Terminus „Funktionelle Morphologie“, z. B. Knochen als Tragekonstruktionen, Muskeln als kontraktive Elemente, Gefäße als Transportsysteme usw., betrachten die Elemente gleichzeitig in der Funktion. Der andere Terminus „Konstruktionsmorphologie“ gilt mehr für Systeme, z. B. das Känguruh als Sprungmaschine, den Geparden als Laufmaschine, den Vogel als Flugmaschine, die Schlange als Kriechmaschine.

Wie die Natur konstruiert

Die bionische Methode dokumentiert den Wissenschaftlern aller Disziplinen, wie die Natur konstruiert und evolutionär weiterentwickelt, sich Teillösungen übernehmen und technisch umsetzen lassen, wie z. B. beim Bionik-Projekt „Fiat-Autositz“. Es folgt den Naturvorbildern der Diatomeenschale, der Oberflächenstruktur von Pantoffeltieren und der Bein-konstruktion von Krabben. Der Bio-Autositz reguliert die Körpertemperatur besser und begünstigt die Blutzirkulation, (ventilierte Vordersitze beim Saab 9-5). Weitere Beispiele, die in der WDR-Sendung „Patente der Natur“ (Oktober 1997) ausführlich dargestellt und erläutert werden: Biologische Faltstrukturen beanspruchen geringsten Raum in Knospen, für Schmetterlingsflügel im Kokon, beim Marienkäfer. Wir finden die übernommenen Faltstrukturen wieder im Weltall für Sonnenkollektoren (Zick-Zack-Faltung nach Miura), bei Antennen für Raumfahrzeuge, bei Fallschirmen. Die Straßenplanung in neuen Städten orientiert sich am Vorbild von Kastanienblättern, die mit möglichst wenig Verzweigungen eine optimale Versorgung (Logistik) des Blattes gewährleisten. CAO = Computergestützte Optimierung liefert nach den Anregungen von Bäumen Bauteile, die bei gleichem Gewicht 10mal haltbarer sind, z. B. für den Ersatz von Hüftgelenken und Oberschenkelknochen.

Die Photosynthese – die geniale Erfindung der Natur wird drei Milliarden Jahre alt – arbeitet bisher nur im Original. Sie macht aus jedem grünen Blatt ein Sonnenkraft-

werk über das Chlorophyll, um die Energie des Sonnenlichtes beim Aufbau von Nahrungsstoffen zu nutzen. In jeder Blattzelle kreisen kleine grüne Kraftwerke, die Chloroplasten. Ihre farbigen Chlorophyll-Membranen nutzen die roten und blauen Anteile des Sonnenlichtes, das grüne passiert ungehindert und verleiht den Pflanzen ihre grüne Farbe. Mit der Energie des roten und blauen Lichtes bauen die Pflanzen aus Wasser und dem Kohlendioxid der Luft Zucker auf, der später in Stärke und Cellulose umgewandelt wird. Die Solarzellen der Zukunft werden dieses Prinzip übernehmen – so Dieter Wöhrle, Universität Bremen.

In Dünnschicht-Solarzellen fließt Strom. Sie sind billiger und einfacher als Siliziumzellen zu produzieren. Zwischen den roten und blauen Farbstoffen in den Dünnschicht-Solarzellen (von der Natur übernommen und verbessert) fließen Elektronen, sie produzieren auch noch bei diffusem Licht Strom, sind durchsichtig und verwandeln jede Fensterfläche in ein kleines Kraftwerk.

In der Atakama Wüste in Chile übernehmen seit dem Jahre 1994 fünfzig Wasserfangnetze (4x12m groß) die Trinkwasserversorgung für das 350-Seelen-Dorf Chungungo – in der Form von aufgefangenem Tauwasser, Kosten 250 TDM. Heute hat jedes Haus Fließwasser. Bis zum Jahre 1994 versorgte einmal wöchentlich ein Tankwagen das Dorf mit Trink- und Fließwasser (für die Bewässerung). Das Wassermodell in der Atakama Wüste funktioniert nach dem Modell der Schwarzkäfer, Spinnen und Pflanzen in der Wüste. Wüstenbewohner in Asien, Afrika und Amerika versorgen sich heute mit dem Wasser aus angezapften Nebelbänken nach dem „Atakama-Wüstenmodell“.

Motoren, Karosserien und Felgen aus einem Werkstoff der Natur, nach dem Vorbild der Abalonen-Schnecken-schalen: Härter als Stahl, stoßunempfindlich und schön wie Perlmutter. Diese neuen Materialien werden den Automobilbau revolutionieren. Dann fehlt nur noch der Öko-Motor ohne Schadstoffemissionen. Dieser Auszug soll zeigen, welche Möglichkeiten die Bionik bieten kann und zur Nachahmung anregen. **Der Contoller-dienst ist gut beraten, sich über die Naturwissenschaft Bionik Anregungen für die F+E-Abteilung seines Unternehmens zu suchen.**

Literaturhinweise

Carruth, J. A. S., Mc Kenzie, A. L.: Medical Lasers, Verlag Adam Hilger Ltd., Bristol 1995

Coineau, Y.: Erfindungen der Natur, Paris 1987, deutsche Ausgabe Testloff-Verlag

Hanisch, C.: Nachwachsende Organe, Signalmoleküle, in: Bild der Wissenschaft, Nr. 5, Stuttgart 1998

Maguerre, H.: Bionik – Von der Natur lernen, Siemens Verlag München 1991

Mattheck, C.: Design in der Natur. Der Baum als Lehrmeister, Freiburg

Nachtigall, W.: Vorbild Natur, Berlin, Heidelberg, New York 1997 = L 1

Nachtigall, W.: Bionik – Grundlagen und Beispiele für Ingenieure und Naturwissenschaftler, Berlin, Heidelberg, New York 1998 (ISBN 540-63403-7)

Patente der Natur, WDR-Fernsehreihe der PG Wissenschaft/Ökologie, Redaktion Thomas Brodbach und Dieter Kaiser – im September/Oktober 1997 mit 50 Autoren

Sendung am 14. 09. 1997: Bäume als Lehrmeister

Sendung am 21. 09. 1997: Geheimnis der Bewegung

Sendung am 28. 09. 1997: Symphonie der Sinne

Sendung am 05. 10. 1997: Spinnenseide und Quallengel

Die Adressenliste „Bionik“ kann direkt angefordert werden bei: Thomas Brodbeck, Holzstraße 12, D-80469 München, Ruf 089 - 266 133

Mayer, E.: Biokybernetisch orientiertes Controlling (Was Führungspersönlichkeiten von Bionik, Biokybernetik und Controlling wissen müssen), in: Loseblatt-Zeitschrift „Der Controlling-Berater“ (CB), Nr. 5, Gruppe 3, Freiburg 1995, S. 539 ff.

Mayer, E.: Aus dem Werkzeugkasten des Krankenhaus-Controllerdienstes, in: CM Nr. 1, Gauting/München 1996, S. 44 ff.

Mayer, E., Biokybernetik im Krankenhaus, in: Management und Controlling im Krankenhaus, Hrsg. Mayer/Walter, Stuttgart 1996, Nachdruck 1997

Vester, F.: Neuland des Denkens, 8. Aufl., München 1993

Zuordnung CM-Themen-Tableau

	24	31	G	T	
--	----	----	---	---	--

„COSTPERSEAT“

– Ein neuer Ansatz für das Management und Controlling der IT-Infrastruktur

von Klaus Schopka, Diplom-Kaufmann, Unterföhring



Klaus Schopka, Blumenstraße 28, 85774 Unterföhring, Tel. 089 / 9505362
E-Mail: schopka_klaus@compuserve.com

Bedeutung der Informationstechnologie

Informations- und Kommunikationstechnologie ist heute in Unternehmen und Organisationen allgegenwärtig und nicht mehr wegzudenken. Dies gilt in zunehmendem Maß für **Desktops**, d. h. PC's und sonstige Hilfsmittel am Arbeitsplatz. Der Einsatz von IT darf dabei kein Selbstzweck sein! Hauptaufgabe jedes IT-Einsatzes ist die Unterstützung von Geschäftsprozessen und Verwaltungsabläufen. Dieser Einsatz ist durch unterschiedlichste Gründe bedingt. Hierzu zählen die wirtschaftliche Abwicklung von Geschäftsprozessen und die Beschleunigung von Vorgängen aus Wettbewerbsgründen, rechtliche Anforderungen oder die Nutzung moderner Kommunikationswege zur Reorganisation von Unternehmen. In jedem Fall ist zu fordern, daß Ziele wie Produktivität, Qualität, Kosten positiv beeinflusst werden.

Die Diskussion der Desktops in den letzten Jahren ist geprägt von Konzepten wie „Total Cost of Ownership“ (TCO) oder „Life-Cycle-Support“. Bei TCO wird versucht, die tatsächlichen Kosten von Desktoparbeitsplätzen (PC's) über die gesamte Lebenszeit zu ermitteln. Neben den üblichen Kostenbestandteilen wie An-

schaffungskosten von Hardware oder Software, Seminarkosten; Kosten von Wartungsverträgen usw. wird im TCO-Modell vor allem nach den versteckten, indirekten Kostenbestandteilen und deren Verursacher (Kostentreiber) gesucht. Im Rahmen von Life-Cycle-Support-Modellen wird die Unterstützung des gesamten Lebenszyklusses einer Desktopinvestition aus einer Hand angeboten.

Vor allem die Analysen der Gartner Group zu den TCO werden von allen größeren Serviceanbietern herangezogen. Einige Kernaussagen:

- ◆ Gesamtkosten für einen PC im lokalen Netzwerk von bis zu 60000\$ innerhalb von 5 Jahren;
- ◆ Anschaffungskosten mit ca. 15 % eher unbedeutend;
- ◆ Hauptaufwand bei „versteckten“ Kosten wie:
 - ❖ Ausfallzeiten;

- ❖ Gegenseitiger Support von produktiven Mitarbeitern;
- ❖ Spieltrieb;
- ❖ Verwaltungsaufwand und technischer Aufwand beim Anwender;
- ❖ Betriebskosten.

Auch wenn einige der Voraussetzungen und Annahmen des TCO-Modells diskutiert werden können – wie z. B. die lange Betrachtungsdauer von 5 Jahren – ändert dies aber nichts an der Kernaussage hoher Gesamtkosten, die überwiegend auf versteckte Kostentreiber zurückzuführen sind.

Grundsätzlich kann die Bedeutung und Einbindung der Informationstechnologie, und damit auch der Desktops als Untermenge, in einem einfachen Modell gezeigt werden (siehe Abbildung 2).

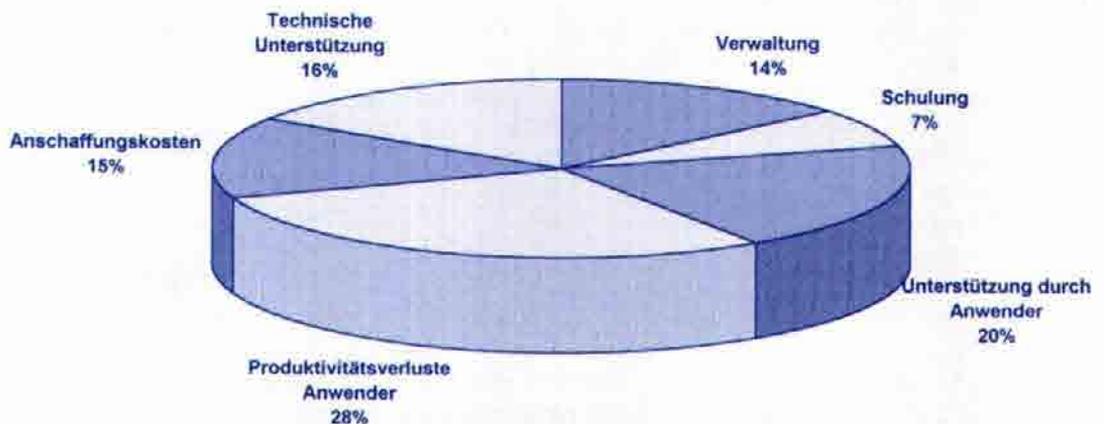


Abb. 1: Kostenanteile bei TCO-Modell der Gartner Group



Abb. 2: Bedeutung Informations- und Kommunikationssysteme

Aus Sicht der IT-Anbieter ergibt sich ein eher technologieorientiertes Modell zur Einordnung der Informations- und Kommunikationssysteme in das Unternehmensmodell. **Informations- und Kommunikationssysteme [IuK] liefern die Basis für das Informationsmanagement und die Informationsflüsse zur Abwicklung der Geschäftsprozesse.** Am Ende der Pyramide steht das Zielsystem des Unternehmens, zu dessen Umsetzung die Geschäftsprozesse dienen.

Interessant ist es, dem die allgemeine Sichtweise des Kunden gegenüberzustellen. Die Sichtweise ist hier, speziell auf der Entscheidungsebene, ausgehend von den Anforderungen des Zielsystems des Unternehmens geprägt davon, daß eine große Bedeutung der IuK-Systeme speziell für Informationsflüsse und Informationsmanagement zwar weitestgehend unbestritten ist, aber nur als einer von mehreren Inputfaktoren und Ressourcen für die Geschäftsprozesse und die Zielerreichung. Aus der Diskrepanz der Sichtweisen folgen zwangsweise regelmäßig Verständnisprobleme. **Man spricht zwar formal die gleiche Sprache, versteht sich aber trotzdem nicht.** Auch wenn diese Darstellung für viele Leser die x'te Wiederholung darstellt, soll nicht darauf verzichtet werden. Es ist erstaunlich, wie oft dieser einfache Zusammenhang in der Praxis nicht beachtet wird!

Moderne Technologie ist aber nicht nur ein „Hilfsmittel“ zur Unterstützung von

Geschäftsprozessen, diese Funktion ist mittlerweile Allgemeinut. In Analogie zur Motivationstheorie könnte man von einer „Hygienefunktion“ sprechen. Echte Wettbewerbsvorteile können, nachdem alle Mitbewerber in etwa den gleichen Stand erreicht haben, kaum noch errungen werden. Auf der anderen Seite eröffnen technologische Innovationen immer wieder Chancen, entweder komplett neue Märkte zu erschließen oder in bestehenden Märkten als Pionier Vorteile zu erringen. Aktuelles Beispiel sind die virtuellen Märkte und Arbeits- und Unternehmensformen, die durch die Verbreitung des Internet möglich werden.

Die Bedeutung der IT erfordert eine entsprechende Berücksichtigung durch Management und Controlling. Hierzu sind als Grundlage zwingend erforderlich:

- ❖ Transparenz der IT-Ressourcen
- ❖ Transparenz der IT-Aufgaben
- ❖ Transparenz der IT-Kosten.

Nach einer kurzen Darstellung des Ist-Zustandes in vielen Unternehmen und Organisationen wird ein aktuelles Servicemodell zur Schaffung dieser Grundlagen und zur zielkonformen Steuerung der IT-Infrastruktur vorgestellt.

Aktuelle Situation in den Firmen

Die Mehrzahl der größeren Desktop-Installationen sind nicht systematisch ge-

plant und gewachsen, sondern stellen das Ergebnis von Investitionen in Einzelprojekte, Reorganisations-, Firmenkäufen, Standardisierungsversuchen usw. dar. Die Situation vieler Unternehmen und Organisationen ist daher mehr oder weniger geprägt von:

- ❖ Mangelnder Transparenz der vorhandenen Desktop-Installationen;
- ❖ Fehlende Standards bei Hardware und Software;
- ❖ Vielzahl von Lieferanten und Dienstleistern;
- ❖ Unzureichende bzw. falsche Schulung der Endanwender;
- ❖ Fehlende Integration von Standorten und/oder Tochtergesellschaften/Beteiligungen;
- ❖ Zunehmende Mobilität der Arbeitskräfte und Arbeitsplätze;
- ❖ Mangel an qualifizierten IT-Mitarbeitern;
- ❖ Vielzahl gleichzeitig anstehender IT-Projekte (EURO, 2000, SAP, ...);
- ❖ Politische Widerstände gegen „Zentrale“ und deren Projekte;
- ❖ Umständliche, unkoordinierte und langwierige Investitionsprozesse;
- ❖ Verzettelung bei den IT-Kompetenzen (IT-Abteilung, Einkauf, Fachabteilungen, ...);
- ❖ Unzureichende Steuerungsinstrumente;
- ❖ Unübersichtliche Holdingstrukturen;
- ❖ Keine einheitlichen Prozesse;
- ❖ Bildung kleiner „Fürstentümer“;
- ❖ Hohe tatsächliche oder zumindest vermutete Kosten (TCO-Modell!).

Die Liste ist bestimmt nicht vollständig und nicht alle dieser Punkte treffen zum Glück auf jedes Unternehmen zu. Aber auch nur eine Auswahl daraus legt nahe, daß die Desktop-Infrastruktur Verbesserungspotentiale aufweist – neudeutsch: „Room for improvement!“

Lösungsansatz

Ein Ansatz zur Lösung der gezeigten Probleme liegt im **partiellen oder totalen Outsourcing der Desktopinfrastruktur** und der notwendigen Dienstleistungen an professionelle und erfahrene externe

Dienstleister. Diese Übergabe bildet für den Desktopbereich einen neuen Startpunkt, von dem aus Kosten, Installationen, Investitionen und Probleme arbeitsplatzbezogen administriert und – aufbauend auf dieser neuen Transparenz – gesteuert werden können. Damit verbunden wird u. a. erwartet:

- ❖ Eine erkennbare Verbesserung der Zielerreichung hinsichtlich Qualität, Kosten und Produktivität;
- ❖ das Freisetzen von Kräften für die Unterstützung von Kernprozessen und
- ❖ finanztechnische Vorteile, die sich aus der Verlagerung des Equipments an externe Dienstleister ergeben (Leasing!).

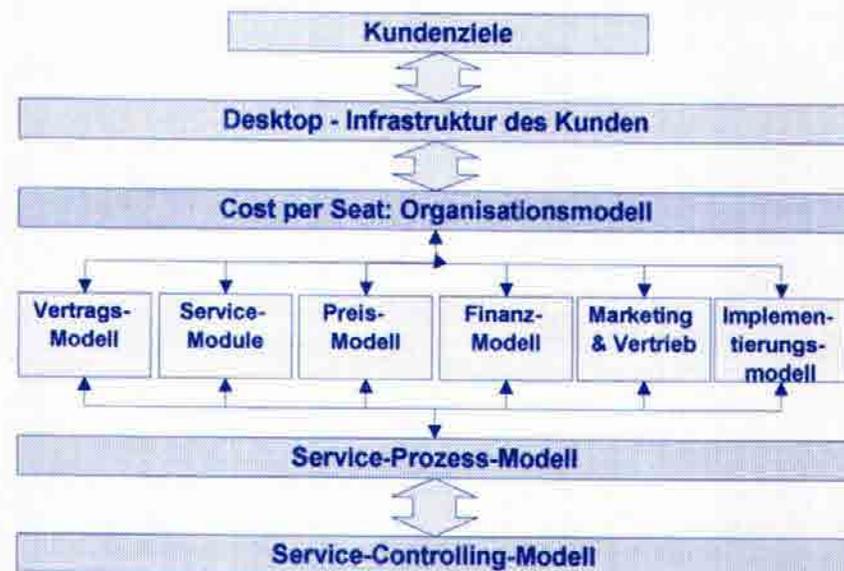
Der enge Bezug auf den Arbeitsplatz bietet zudem einen Ansatz zur prozessorientierten Betrachtung.

Im Idealfall ergibt sich ein einfaches Kostenmodell, bei dem die bisher verborgenen Kostenelemente und Kostentreiber transparent auf den einzelnen Arbeitsplatz oder Geschäftsprozeß bezogen sind. Erreicht wird dies durch:

- ❖ Externe „In Rechnung Stellung“ der Kostenelemente, auch vormals indirekter interner Kosten;
- ❖ Bereitstellung eines umfangreichen Berichtswesens;
- ❖ Permanente Überprüfung aller Kostenelemente, Kosten- und Leistungstreiber.

Aber – wie gesagt – dies ist der Idealfall. Der Weg dahin ist oft steinig und langwierig.

Einen Überblick über die Komponenten des CPS-Modells bietet Abb. 3.



CPS-Modelle führen im Erfolgsfall zu langfristigen Verträgen und Partnerschaften. Dabei gibt es Sinn von einem kombinierten Projekt- und Programmmanagement mit einem Projektschwerpunkt zu Beginn der Einführung, da CPS-Modelle ständiger Veränderung und ständigen Optimierungsanstrengungen unterliegen.

Worin liegen nun die hauptsächlichen Vorteile für den Kunden? Welche Risiken sind zu berücksichtigen?

Abb. 3: Komponenten eines cost per seat CPS-Modells

Organisationsmodell

Die notwendige enge Zusammenarbeit kann von einer einfachen Kunden-/ Dienstleister-Beziehung bis hin zu komplexen Organisationsmodellen unter Einbezug von Finanzierungspartnern und weiteren Dienstleistern und/oder Lieferanten reichen. Eine weitere Komplexität entsteht bei internationalen Modellen. In jedem Fall muß die Zusammenarbeit eindeutig durch entsprechende Verträge zwischen den Partnern geregelt sein.

Abb. 4 zeigt ein einfaches Modell, bei dem alle Leistungen über einen Servicepartner gebündelt werden. Dies beinhaltet im vorliegenden Modell z. B. auch eine Leasing-Komponente für die benötigte Hardware.

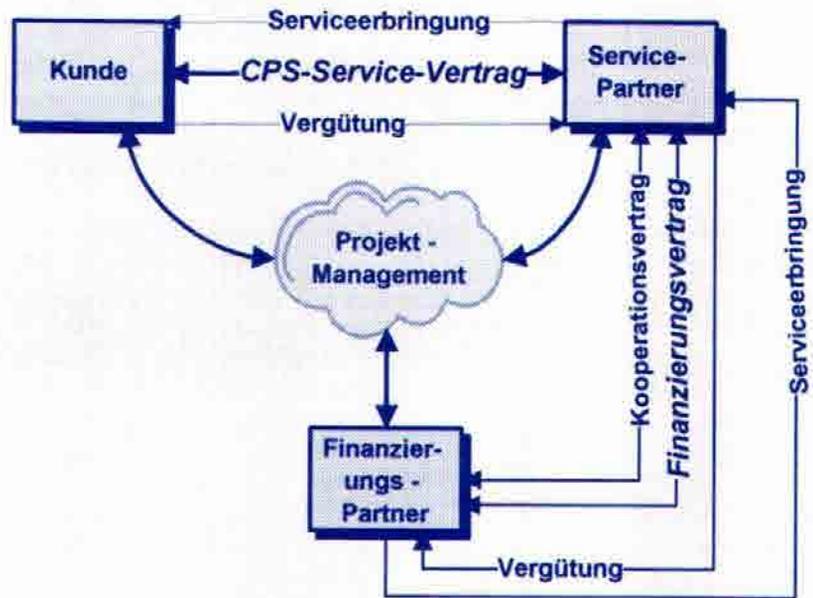


Abb. 4: Einfaches Organisationsmodell in einem CPS-Konzept

Chancen und Risiken

Potentielle Chancen / Vorteile für den Kunden

- ❖ Transparenz der DT-Infrastruktur;
- ❖ Konzentration der eigenen IT-Ressourcen auf Kernaufgaben;
- ❖ Geringere Kapitalbindung, da keine Aktivierung der HW beim Kunden;
- ❖ Kapitalzufluß bei Verkauf der bestehenden Infrastruktur;
- ❖ Erleichterte Standardisierung von HW, SW, usw.;
- ❖ Ein zentraler Ansprechpartner;
- ❖ Kostensenkungspotential (TCO);
- ❖ Erhöhte Planbarkeit von Ressourcen, Kosten, ...;
- ❖ Immer „aktuelle“ Leistung und Technologie durch technologischen Update;
- ❖ Flexible Anpassung der Installationen an den Bedarf;
- ❖ Zentrale Erfassung und Behebung von Problemen;
- ❖ Vereinfachung interner Prozesse;
- ❖ Nutzung von Kernkompetenzen externer Anbieter;
- ❖ Nutzung von Einkaufskonditionen externer Anbieter;
- ❖ Übernahme von Mitarbeitern durch Partner im Outsourcing;
- ❖ Reduzierung der Anzahl der Lieferanten.

Welche Vorteile tatsächlich und in welchem Umfang zum Tragen kommen, ist abhängig von der konkreten Kundensituation und den spezifischen Ausprägungen des implementierten CPS-Modells.

Potentielle Risiken / Nachteile des Kunden:

- ❖ Auswahl der richtigen Partner / Serviceanbieter;
- ❖ Aufgabe von Knowhow;
- ❖ Erhöhte Abhängigkeit von Partnern/Serviceanbietern;
- ❖ Umstellungsaufwand zu Beginn des Vertrages;
- ❖ Akzeptanz bei internen Anwendern (einzelne Mitarbeiter, Tochterunternehmen, Landesgesellschaften);
- ❖ Häufig längere Bindung an Serviceanbieter (auch wenn dies nicht explizit vertraglich festgelegt ist);
- ❖ Verlust erfahrener und qualifizierter Mitarbeiter im Outsourcing.

Es mag unwissenschaftlich oder subjektiv erscheinen – schon die Länge der Listen spricht für das Modell! Vorteile

und Nachteile können finanzieller Natur oder operativ sein. Entscheidend ist die Wahl des oder der richtigen Partner. Nur dann können die Vorteile genutzt und die Risiken minimiert werden.

Serviceleistungen

Die zu erbringenden Dienstleistungen umfassen ein weites Spektrum, aus dem der Kunde wählen kann. Die Summe der Angebote ergibt ein Modell des „Life-Cycle-Support“ für die Desktopinfrastruktur des Kunden. Die Auswahl und Festlegung der kundenspezifischen Servicepalette sollte Ergebnis eines sorgfältigen Beratungs- und Verhandlungsprozesses mit dem Kunden sein. Bei entsprechender Komplexität ist diese Phase unbedingt als eigenes Projekt vorzuschalten. Dienstleistungen müssen nicht extern erbracht werden, auch Mitarbeiter bzw. Abteilungen des Kunden werden regelmäßig mit in das Konzept integriert.

Bestimmungsmerkmal eines CPS-Modells – im Vergleich zur Vergabe einzelner Serviceleistungen an externe Anbieter – ist der Anspruch, die Kosten pro Arbeitsplatz in einer Gesamtsicht zu erfassen und zu steuern, und an den einzelnen Arbeitsplätzen die jeweils optimale Versorgung mit Informations- und Kommunikationsleistungen sicherzustellen. Hierzu ist ein umfassender Dialog zwischen Kunde und Serviceanbieter notwendig. Weniger entscheidend ist, wer letztlich eine bestimmte Leistung im Gesamtsystem erbringt. Hier können vielfältige

spezifische Einflußgrößen eine Rolle spielen. Eine generelle Empfehlung kann daher nur schwer formuliert werden.

Voraussetzungen für ein reibungsloses Zusammenspiel der einzelnen Dienstleistungen sind:

- ❖ kompetentes und autorisiertes Projekt- und Vertragsmanagement;
- ❖ saubere Schnittstellendefinitionen zwischen den Beteiligten;
- ❖ korrektes Asset-Management;
- ❖ Bereitschaft zu flexibler Problemlösung im Einzelfall.

Eine besondere Rolle spielt das Projekt- und Programmmanagement. Das Projekt- und Programmmanagement für das CPS-Modell setzt sich aus autorisierten und kompetenten Vertretern des Kunden und der beteiligten Partner/Serviceunternehmen zusammen. Bedingt durch den hohen Klärungsbedarf bei größeren CPS-Modellen beginnt das Projektmanagement sinnvollerweise bereits in der Vertriebsphase. In Planung, Verhandlung, Implementierung, Steuerung, Management und Weiterentwicklung der Projekt- und Programmorganisation liegt eine der Hauptaufgaben des Projekt- und Programmmanagements. Hinzu kommt eine entscheidende Rolle im Konfliktmanagement.

Weitere Servicemodule:

- ❖ Consulting Dienste;
- ❖ Asset Management;
- ❖ Help Desk;
- ❖ Wartungs- und Gewährleistungsservices;

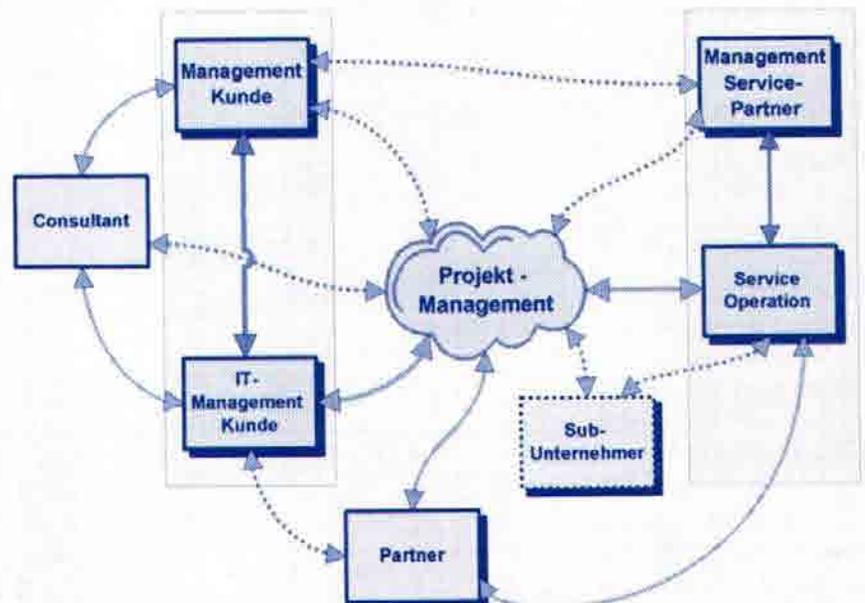


Abb. 5: Zentrale Rolle des Projektmanagements

- ❖ Beschaffung;
- ❖ Installationsdienste;
- ❖ MovesAddsChanges;
- ❖ Entsorgung/Verwertung;
- ❖ Sicherheitsdienste;
- ❖ Logistik-Services;
- ❖ Finanzierung;
- ❖ Technologie Upgrade;
- ❖ Netzwerk-Dienste;
- ❖ System Management;
- ❖ Versicherungsleistungen;
- ❖ Schulung;
- ❖ Internet & Intranet Dienste;
- ❖ Migrationsdienste.

Preisbildung

Die aktuell zu beobachtende Marktpreisentwicklung auf dem DTS-Markt bildet dabei ebenso eine Rahmenbedingung, wie die Notwendigkeit auskömmlicher Einkommen der Serviceanbieter zur Aufrechterhaltung der Servicebereitschaft. Druck an der Preisfront führt selbstverständlich auch bei den Service-Anbietern zu Anpassungsreaktionen, Leistungen werden gestrafft oder an Subunternehmer übergeben usw.

Nur in Zusammenarbeit aller am jeweiligen CPS-Modell beteiligter Unternehmen und/oder Organisationseinheiten kann an einer permanenten Optimierung des Gesamtmodells für alle Beteiligten gearbeitet werden, eine zu starke Pauschalierung der Preisverhandlungen wird kaum zu dauerhaft zufriedenstellenden Ergebnissen für die Beteiligten führen. In jedem Fall ist auf die Aufrechterhaltung der benötigten Servicebereitschaft und -qualität zu achten.

phase Vorteile bei Aufwand und Kosten im Vergleich zum fortgeschriebenen „Normalzustand“ entstehen sollten!

Zu berücksichtigen ist in jedem Fall ein Mehraufwand während der Einführung:

- ❖ Aufwand des Projekt- und Programmmanagements;
- ❖ Aufwand für Information der Abteilungen und Mitarbeiter;
- ❖ Inventarisierungsaufwand;
- ❖ Systemeinführungen;
- ❖ Standardisierungs- und Migrationsprojekte;
- ❖ In der Umstellung kann es zu Produktivitätseinbußen kommen;
- ❖ Zusätzlicher Schulungsaufwand;
- ❖ Persönliche und politische Widerstände.

Als Ergebnis entsteht der Aufwandsverlauf der Abb. 6. Positive Effekte gegenüber dem normalen Aufwandsverlauf sind erst im Verlauf der Betriebsphase zu erwarten. Kritisch ist der Zeitraum der Einführung des CPS-Modells. Dieser umfaßt die Planungs- und Designphase und die Implementierungsphase. In einer realistischen Betrachtung sollte man diesen Zeitraum aber bereits in der Phase Lösungssuche (und Entscheidung) beginnen lassen und bis in den Anfang der Betriebsphase fortschreiben.

Potential zur Minimierung der Kosten der Einführung liegt somit vor allem in:

1. der zeitlichen Straffung der Einführungszeit;
- ❖ Ausreichende und qualifizierte Ressourcen, speziell im Projektmanagement;

- ❖ Ausreichende Projektbudgets, um „Nachgenehmigungen“ zu vermeiden;
- ❖ Rechtzeitiger Einbezug aller betroffenen Abteilungen und Mitarbeiter;
- ❖ Schnelle Entscheidungsprozesse;
- ❖ Managementsupport;
- ❖ Saubere Implementierungsplanung;

2. der Nutzung schneller Kostensenkungspotentiale in der Implementierungsphase:

- ❖ Nutzung Rückkaufoption für „alte“ Hardware;
- ❖ Setzen von Prioritäten bei Migrations- und Standardisierungsprojekten;
- ❖ Definition von Desktop-Leistungsklassen für Kategorien von Arbeitsplätzen;
- ❖ Schneller Einsatz moderner Kommunikationsmittel.

Zentraler Erfolgsfaktor für beide Faktoren ist erneut das Projekt- und Programmmanagement und die Auswahl der richtigen Partner! Im weiteren Verlauf des CPS-Modells ist ein permanentes Controlling ein zentraler Erfolgsfaktor. Die ursprünglichen Projektziele sind fortzuschreiben und mit der Ist-Situation abzustimmen, weitere Einzelziele zu setzen, Maßnahmen zu initiieren und voranzutreiben, Rahmenbedingungen laufend zu verfolgen und Änderungen in das Modell einzubauen – und bei all dem darf das ursprüngliche Ziel des Projektes nicht wegen operativer Details aus dem Auge verloren werden.

Finanzmodell

CPS-Modelle sind nichts für Schnellschüsse. Die Konzepte sind mittel- und langfristige angelegt, und zielen auf die Minimierung der Kosten über die Einsatzzeit der Desktops, incl. der Kosten in der Einführungszeit. Das bedeutet natürlich nicht, daß nicht schon möglichst zu Beginn der Betriebs-

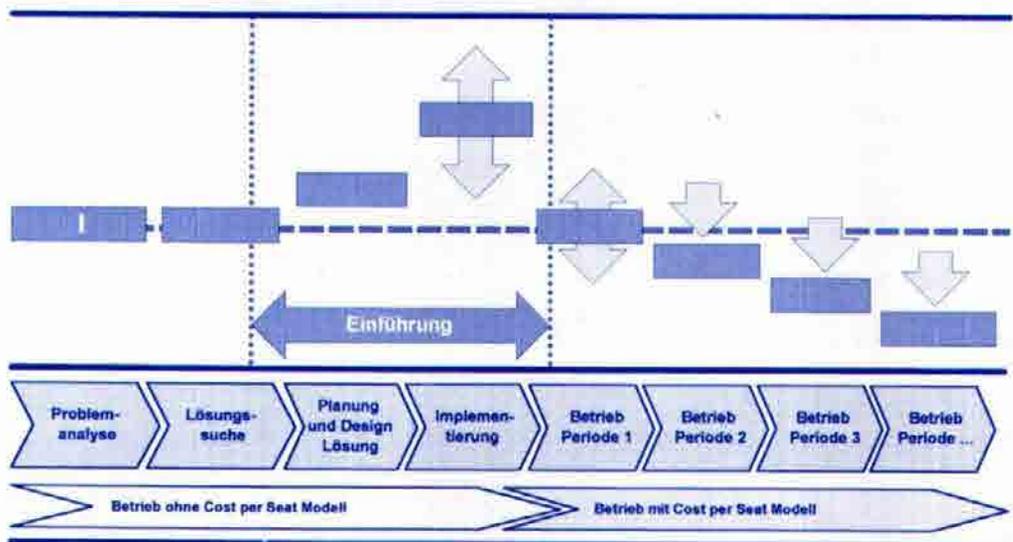


Abb. 6: Typischer Aufwandsverlauf bei CPS-Modellen

Wenn in den vorangehenden Ausführungen von „Finanzierungsdiensten“ die Rede war, ist damit der Einsatz von modernen Leasingkonzepten und begleitenden Dienstleistungen gemeint. Leasing, als interessante Finanzierungsform auch für Desktops, stellt z. B. die Dataquest in einer aktuellen Untersuchung vor (Dataquest, März 1998: „Perspektive: Life Cycle Services - Europe“). Dort heißt es zusammengefaßt: „Das Leasing von PCs wird für eine wachsende Zahl von Unternehmen zu einer echten Alternative gegenüber den herkömmlichen Methoden, den Arbeitsplatz auszustatten. Richtig angewendet kann Leasing erheblich zur Kostensenkung beitragen und als Treiber von übergreifenden System-Management-Strategien fungieren.“ In der Dataquest-Umfrage nennen die Nutzer von Leasing als Vorteile:

- ❖ „Verringerung des Risikos der Technologie-Überalterung;
- ❖ Kostensenkungspotential;
- ❖ Erleichterung der Vorhersage von Ausgaben für Client/Server-Umgebungen;
- ❖ Verbesserung der Kontrolle von Technologieausstattungen in Client/Server-Umgebungen (unter Einsatz von Asset-Management-Tools);
- ❖ Freilegung von Kapital für kritischere Geschäftsanforderungen“.

Implementierungsgrundsätze

Wichtig ist in jedem Fall ein Sponsorship des Managements des Kunden und des Serviceanbieters, um politische Widerstände zu brechen, und die ständigen Einzelprobleme mit ihrem sofortigen Entscheidungsbedarf zu lösen.

Für die Projekt- und Programmorganisation gilt:

- ❖ autorisierte und kompetente Projekt- und Programmleitung des Kunden;
- ❖ autorisierte und kompetente Projekt- und Programmleitung des Serviceanbieters;
- ❖ Organisation so früh wie möglich etablieren;
- ❖ Mitarbeiter nicht ständig austauschen;

- ❖ Enger Zusammenschluß der Organisation des Kunden und des Serviceanbieters;
- ❖ Etablierung Konfliktmanagement, z. B. durch feste Eskalationswege.

Eine Protokollierung des Projektfortschritts hinsichtlich erreichter Arbeitsfortschritte, Entscheidungen usw. hilft den Einführungsprozeß zu beschleunigen und Mißverständnisse und Konflikte zu vermeiden oder schnell zu beseitigen. Auch dem Management und Controlling wird hiermit die notwendige Transparenz über das Projekt geboten.

Ziel des Implementierungsprojektes ist, die ursprünglich getrennten Prozeßabläufe im Idealfall zu einem gemeinsamen Programmablauf zusammenzufassen. Abb. 7 versucht dies zu verdeutlichen.

Vertragsmodell

Das Vertragsmodell ist weitgehend vorbestimmt durch das zu realisierende Organisationsmodell. CPS-Verträge sind oft komplex und umfangreich, da

- ❖ oft mehrere Partner beteiligt sind;
- ❖ die Leistungsbeziehungen und Leistungen insgesamt komplex sind (Service, Finanzierung, Lieferungen, ...);
- ❖ u. U. Abläufe und Beziehungen in mehr als einem Land zu regeln sind;
- ❖ steuerliche Aspekte mit zu berücksichtigen sind;
- ❖ komplexe Vergütungsgeflechte einfach zu regeln sind;

Eben wegen dieser Komplexität ist darauf zu achten, daß der Aufbau der Verträge – die Vertragsarchitektur – und der

Änderungsdienst so einfach und transparent wie möglich bleibt. Dies kann gelöst werden über die Konstruktion von Rahmenverträgen, die das generelle Verhältnis klären, und hieran angehängten Service-Einzelvereinbarungen zur Klärung und Fortschreibung der Leistungs-details. Letztere können nach Standorten, Ländern, Töchtern usw. unterschiedlich sein. In unklaren und/oder unübersichtlichen Verträgen liegt eines der Hauptrisiken für CPS-Modelle. Erfolgreich wird der Vertrag dann sein, wenn die Interessen des Kunden mit den Interessen der Serviceanbieter in einem ausgewogenen Verhältnis gehalten werden.

Glossar

CPS: „Cost per Seat“: der Versuch, die IT-Kosten, speziell im Bereich Desktop, arbeitsplatzbezogen („seat“) zu messen und zu steuern.

DT: „Desktop“; hierunter wird i. d. R. PC-Technologie am Arbeitsplatz incl. der unterstützenden Technik wie Drucker, Scanner usw. verstanden.

DTS: „Desktop-Services“: Dienstleistungen für Desktop-Installationen.

IT: „Informationstechnologie“.

IuK: Informations- und Kommunikationstechnologie.

TCO: „Total Cost of Ownership“: Versuch einer Analyse und Darstellung aller direkten und Indirekten Kosten in Zusammenhang mit dem Einsatz von Desktops. Das Konzept wurde durch die Gartner Group populär. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
14	31	39	G	L	T

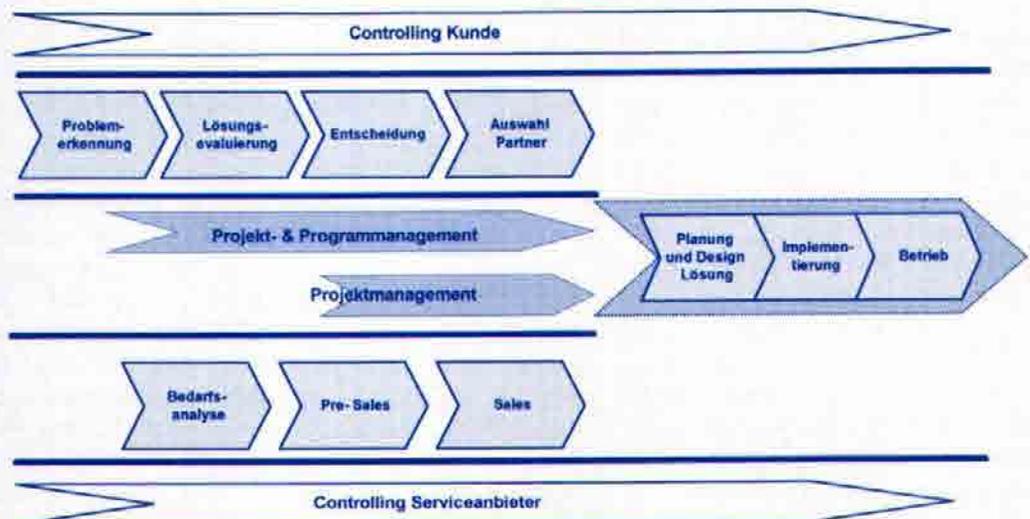


Abb. 7: Implementierungsprozeß

Zuordnung CM-Themen-Tableau				
	31	39	G	F

IuK-CONTROLLING

Denkkategorien für effizientes Frühwarnsystem und Steuerungsinstrument

von Dipl.-Betriebswirt Dieter R. Wittner, München

Wie bereits mehrere Studien belegen, ist es schon erschreckend, wie schwach hierzulande das IuK-Controlling vertreten ist, wie wenig Fachwissen das Management über systemtechnische und betriebswirtschaftliche Wechselbeziehungen besitzt, mit welchem „Total Cost of Ownership (TCO)“-Halbwissen und/oder herkömmlicher Standard-Finanz-Anwendersoftware die Gesamtwirtschaftlichkeit der schnellebigen Informations-/Sprachverarbeitung – inklusive des jetzt voll liberalisierten Telefonmarktes – im Sinne eines gewinnbringenden Unternehmens-Wertzuwachses bisher analysiert bzw. kontinuierlich optimiert wird.

IuK-Controlling – IuK Informations- und Kommunikations-Systeme – spielt, im Vergleich zu den USA bzw. England, in unserem Lande keine aktive, sondern nur passive untergeordnete Rolle. Es dient hier eher noch als reine Alibi-Funktion für den einfachen Vergleich oft bereits schon wieder veralteter Budgetwerte. Spezielle international bewährte plattformübergreifende Controlling-Softwarelösungen sind hier noch fremd. Neben der Standard-Finanzsoftware sind meist nur eigenerstellte Erfassungs-/Archivierungs- und Budget-Auswertungsprogramme als Insellösungen im Einsatz.

Aber welcher Controller könnte mit seiner „Controlling-Software“ sofort und einfach beispielsweise u. a. folgende Fragen beantworten, wo momentan unternehmens-/konzernweit welche, wieviele Hard-/Softwarekomponenten mit

welchen Anlagebuchhaltungs-/Finanzierungs-Eckdaten installiert sind, kennt die Existenz/Bedeutung und den aktuellen Buchwert des verlustbringenden IuK-Wertberichtigungskontos, kann die Rentabilität einer gewünschten Hauptspeichererweiterung von 4 MB bzw. das Angebot der im Markt verfügbaren leistungsstärkeren Technologien ermitteln oder hat jemals schon im Falle eines Neu-/Modernisierungsbedarfes die Gesamtwirtschaftlichkeit mit finanzmathematischen Funktionen unter gleichzeitiger Berücksichtigung des Preisverfalles sowie der kürzer werdenden Innovationszyklen/Releasewechsel im Hinblick auf den wertberichtigungsfreien „Break-Even-Punkt“ bzw. des „Return-on-Investment (ROI)“ analysiert?

Wer hier nur einige Kriterien aus Unkenntnis ignoriert, aus Bequemlichkeit bzw. Zeitmangel stark vernachlässigt, befindet sich bereits in einer Sackgasse und auf der Verliererstraße. Damit ist der vom Controlling nicht ausreichend analysierte IuK-Bereich auch schon ein ideales potentiell Komplet-Outsourcing-Opfer.

Die Geschäftsleitung braucht sich deshalb nicht mehr über eigentlich vorherseh- und vermeidbare Fehleinschätzungen zu wundern, die im Laufe der Zeit mit sehr teuren Folgekosten zu bezahlen sind. Diese können – u. a. im öffentlichen und gewerblichen Bereich, je nach Betriebsgröße bei Industrieunternehmen, Versicherungen und insbesondere bei Banken – sehr schnell im Millionenbereich liegen.



WIP Wittner & Partner, IuK-Consulting,
Dieter R. Wittner, Diplom-Betriebswirt,
Geschäftsführer, Plattlinger Str. 5,
81479 München-Solln,
Fax 089 - 749 169 54

Ein erster Blick auf das negative IuK-Wertberichtigungskonto spricht schon oft für sich. Für eine ganzheitliche zeit-/kostensparende Ursache-/Wirkungs-Analyse ist in unserem Lande aber bisher noch niemand voll verantwortlich oder fühlt sich weder das Management, Controlling, die IuK-Revision und/oder die Wirtschaftsprüfungs-Gesellschaft für eine sofortige gewinnbringende Kurskorrektur – mangels entsprechender Spezialkenntnisse bzw. geeigneter Lösungsmöglichkeiten – zuständig.

Und genau in diesem Bereich liegt ein für viele Unternehmen bisher noch unbekanntes und ungenutztes Einsparungspotential von mehr als 20 % jährlich brach oder wird mühsam verdientes Geld einfach verschenkt. Es ist deshalb schon allerhöchste Zeit, von dem bisherigen „IuK-Controlling-Blindflug auf gut Glück“ endgültig Abschied zu nehmen.

Effizientes und gewinnbringendes IuK-Controlling muß – ähnlich wie in den USA oder in England – auch hier immer mehr darauf fokussiert sein – als aktives Frühwarnsystem und richtungsweisendes Management-Steuerungsinstrument – rechtzeitig direkte/indirekte Kostenrisiken, bisher ungenutzte Preisvorteile/Kosteneinsparungspotentiale zu erkennen und von Anfang an Einkaufs-/Nutzungs-/Finanzierungs-Rendite-/Vor-/Nachkalkulationen, Budget-/Projektanpassungen kontinuierlich zu optimieren.

Die ersten Kardinalfehler passieren bereits im Einkauf bei der Ausschreibung und Angebotsanalyse von IuK-Systemausstattungen. So fehlt es oft an einer Anwender-Gegenstrategie, um der auf eine möglichst lange Kundenbindung ausgerichteten Hersteller-/Anbieter-Produkt-/Preispolitik – in Form von undurchsichtigen Paket-/Rahmenvereinbarungen – Paroli zu bieten. Spezielle international praxisbewährte Controlling-Software-Werkzeuge, wie Asset/Knowledge-Management-Lösungen – integriert u. a. mit der Finanzsoftware und den jeweiligen IDC/GARTNER „Fair-Market-Value-Daten“ bieten aber schon wertvolle Hilfs-/Navigationsinstrumente für eine transparente, vorstandsvorgangsgerechte Renditeanalyse sowie eine vorausschauende perfekte „pfenniggenaue Break-Even-Zielpunktlandung“.

Hier gibt es bei uns jedoch noch eine gravierende unternehmensriskante Controlling-Lücke sowie einen großen Nachhol- und beschleunigten Handlungsbedarf.

Die Gründe liegen im wesentlichen an Kommunikationsdefiziten zwischen den noch zu stark gegliederten IuK-Hierarchieebenen, an jahrzehntlang gewachsenen offiziellen/informellen verkrusteten Organisationsstrukturen, am fehlenden Wissensmanagement sowie Analysevermögen über systemtechnische/betriebswirtschaftliche Wechselbeziehungen, am normalen Tagesgeschäft mit

zeitraubenden Nebensächlichkeiten, am typisch deutschen Beharrungsvermögen für „jahrzehntlang bewährte“ Arbeits-/Entscheidungsfindungsmethoden aus Angst vor dem Verlust des eigenen Arbeitsplatzes – aber auch am mangelnden IuK-Know-how bzw. fehlenden direkten Engagement der Geschäftsleitung.

Dabei muß kein Vorstandsvorsitzender oder Geschäftsführer ein IuK-Experte sein. Wie aber jeder weiß, ist man heute im globalen Wettbewerb immer mehr auf den Zugriff aktueller Unternehmens- und Marktdaten, auf neue Ideen und kontinuierliche IuK-Produktivitätsfortschritte sowie ein in jeder Hinsicht unabhängiges und effizientes Controlling als Frühwarnsystem sowie einen „**Computer-Information-Officer (CIO)**“ und/oder ergebnisorientierten Consultant mit entsprechendem Spezialwissen für die erfolgreiche Umsetzung der Management-Leitmaxime angewiesen.

Dazu zählen u. a.: die Optimierung der IuK-Gesamtkosten auf ca. 0,5-3 % des Jahresumsatzes und/oder die Verbesserung der Transaktionskosten bzw. die Steigerung der jährlichen Produktivitätszuwachsrate auf mindestens ca. 10-15 % sowie die Reduzierung der Bildschirmantwortzeiten auf ca. 0,5 - 1,5 Sekunden bzw. in Spitzenzeiten auf die normale Sprechgeschwindigkeit, die rechtzeitige profitable Ausnutzung des IuK-Preisverfalles sowie der Leistungsverbesserungen mit

gleichzeitiger Ausschaltung der Wertberichtigung im Falle eines vorzeitigen überraschenden Modernisierungsbedarfes.

Das „multimediafähige networkcomputing“ wird die Markt-/Unternehmensstruktur und auch das IuK-Controlling radikal verändern. Starre herkömmliche Controlling-Methoden sind out, gefragt ist das flexible möglichst automatische Frühwarnsystem für weltweit mit Kunden/Lieferanten vernetzte virtuelle Unternehmen. Das bedeutet: Immer schnellere produktive IuK-Innovationen und ein effizientes Controlling stärken die Wettbewerbskraft des erfolgreichen Unternehmens.

Nur wer im Management – von oben nach unten durchgreifend – auch in der IuK-Verarbeitung/Verwaltung u. a. mit Hilfe des informativen Controlling-Frühwarnsystems rechtzeitig immer wieder alles in Frage stellt, um neue und bessere Lösungswege zu finden, kann das Unternehmen im globalen Wettbewerb – wie ein optimal vorbereiteter Linienpilot – jederzeit sicher und zielgenau steuern.

Spezialwissen ist auch der einzige Rohstoff, der durch Gebrauch wertvoller wird. Wissen, das nicht rechtzeitig effizient umgesetzt wird, ist jedoch nutzlos. Fazit: „*Es ist nicht genug zu wissen, man muß auch anwenden können; es ist nicht genug zu wollen, man muß es auch tun.*“ (Johann Wolfgang von Goethe) ■

* * * * *

CONTROLLING UND SCHULE FÜR CONTROLLER IN SLOWENIEN

von Professor Dr. Franc Krizaj, Ljubljana

Kurze Informationen über das Controlling in Slowenien

Mitte der sechziger Jahre sind in Slowenien die ersten Kenntnisse über Controlling bekannt geworden. Damals hat es eine norwegische Beratungs-Institution im Rahmen eines OECD-Programms für unterentwickelte Länder probeweise in unserer Fabrik 'MEBLO' eingeführt. Von dieser Neuigkeit haben bald auch einige andere Firmen Gebrauch

gemacht, jedoch zu einer Verbreitung der Anwendung ist es nicht gekommen. Diese Methode ist erst Ende der 80er-Jahre wieder interessant geworden. Damals hat sich die slowenische Wirtschaft wegen großer Schwierigkeiten im damaligen Jugoslawien immer mehr nach dem europäischen Märkten orientiert.

In dem Leitartikel über die Geschichte des Controlling in Slowenien gibt es auch die Information, daß Slowenien zu Jugo-

	01	21	R	P	
--	----	----	---	---	--

slawien bis zum Zerfall im Jahre 1991 gehört hat. Da oft Slowenien mit Slowakei oder Slawonien verwechselt wird, sollen dazu noch einige Erläuterungen zur Klärung gemacht werden. **Slowenien ist zwischen Italien, Österreich und Kroatien** eingebettet und zählt rund 2 Mio. Einwohner, gehört also zu den kleineren europäischen Staaten. Nach den ökonomischen Kennzahlen und dem allgemeinen Entwicklungsstand wird Slowenien zwischen Spanien und Portu-

gal eingereicht. Bei den Transitionstaaten nimmt Slowenia die erste Stelle ein. Wegen dem kleinen internen Markt wird sehr viel exportiert, davon 2/3 in die EU-Länder. Die Hauptexportartikel sind Tourismus, Arzneimittel, Haushaltgeräte und Möbel. Das größte Problem stellt die 12 % Arbeitslosenquote mit allen negativen Folgen dar.

Wozu die Schule für Controller?

Mit der organisierten Einführung des Controlling haben in Slowenien schon Ende der 80er-Jahre einige Beratungsorganisationen angefangen. Zuerst in der Industrie, später auch im Tourismus, Bankwesen, bei den Versicherungen und im Handel. Bisherige Erfahrungen mit der Einführung des Controlling haben gezeigt, daß wir in den meisten Fällen nur die notwendigen Mechanismen zum Funktionieren des Controlling hergestellt haben, ohne dabei die Bedingungen zum Einrichten des Controlling zu schaffen. Die Schnittmenge zwischen dem Wirkungskreis des Controlling und des Management war so klein, daß man gar nicht über das Controlling als Verwaltungssystem des Managements sprechen konnte. Wir glauben, daß der Hauptgrund für diese Situation in den schlechten Kenntnissen der Methoden und Gesetzmäßigkeiten auf dem Gebiet der Wirtschaft und zeitgenössischen Methoden des Kommunizierens zu suchen ist. Deswegen haben wir uns entschlossen, mit der Ausbildung der Controller und Manager anzufangen.

Im Frühjahr 1995 haben wir eine **Verbindung mit der Controller Akademie** in der Absicht, mit ihrer Mithilfe in Slowenien Controller systematisch auszubilden, hergestellt. Starkes Entgegenkommen für unsere Pläne und Wünsche von Seiten der Herren Dr. Albrecht Deyhle und Dr. Alfred Blazek haben uns ermöglicht, schon im Jahre 1996 eine Testversion unseres Ausbildungsprogramms in Gang zu bringen. Zur Zeit läuft eine Ausbildung der 6. Controller-Generation in einem 4-stufigen Ausbildungsprogramm, das auf dem Programm CA basiert. Bis heute haben unsere Schule etwas weniger als 100 Teilnehmer erfolgreich besucht. Wie aus der Zusammenstellung ersichtlich ist, haben wir unser Programm etwas umgeändert bzw. unseren Bedürfnissen, Möglichkeiten und Gewohnheiten angepaßt.

Das Programm ist zusammengestellt aus 4 Modulen (Seminaren), die folgendermaßen aussehen:

1. Teil: Grundkenntnisse über Controlling und Kosten (3 Tage, bis 24 Stunden)

- Vision, Leitbild, Unternehmens-Ziele und die Rolle des Controlling
- die Rolle und Persönlichkeit des Controllers und die Position im Organisationsthema des Unternehmens
- Methoden und Werkzeuge des Controlling (Lean Management, Zielkosten, Prozesskosten, Deckungsbeitrag, Kennzahlen)
- die Kostencharakteristik, ihre Zusammenstellung und Abhängigkeit vom Betriebsvolumen
- Voll- und Teilkostenrechnung
- Kostenplanung und Verwaltung der Kosten (Abweichungen, Hochrechnung, Maßnahmen für eine Verbesserung)
- Vorstellung einer EDV-Lösung zum Kostencontrolling
- Zwischenpersönliche Kommunizierung und Gestaltung zielgerechter Informationen

Teil 2: Erfolgscontrolling nach Profitzentren (2 Tage, bis 16 Stunden)

- Organisationsbedingungen für die Einführung des Erfolgscontrolling
- Profit- und Kostenzentren auf verschiedenen Tätigkeitsgebieten
- Erfolgsrechnungsthema und seine Abhängigkeit von den Leistungen und der Organisation des Unternehmens
- Dezentralisierung der Kompetenzen und Verantwortung für die Erfolgsrechnung
- Vorstellung einer EDV-Lösung der Erfolgsrechnung
- Bedeutung der ausgewogenen Kennzahlen (Balanced Scorecard)
- Ausführung der Geschäftsvorstellungen und Charakteristiken der einzelnen Medien
- Vorstellung und Verteidigung der Seminaraufgaben aus dem ersten Seminar

3. Teil: Erfolgscontrolling nach den Produkten und Leistungen (2 Tage, bis 16 Stunden)

- Bedeutung der internationalen Klassifizierung der Produkte und Tätigkeiten
- Interne Systeme für die Identifizierung

und Klassifikation der Produkte und Tätigkeiten

- Aufstellung der Produkte und Leistungen für Controllingbedürfnisse
- Rezepturen, Stücklisten, normative, empirische Grundlagen für Grenzkostenbestimmung
- Kalkulationsarten und Bestimmungsmethoden der Verkaufspreise in unterschiedlichen Marktverhältnissen
- Erfahrungskurve und Methoden für Selektionierung des Verkaufsprogramms
- Vorstellung einer EDV-Lösung der Erfolgsrechnung
- Portfolioanalyse der Produkte
- Wie aus Zahlen Bilder werden
- Vorstellung und Verteidigung der Seminaraufgaben aus dem zweiten Seminar

4. Teil: Controlling-Einführung als Projekt (1 Tag, bis 8 Stunden)

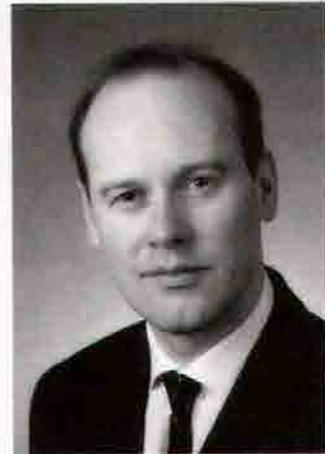
- Organisationsbesonderheiten der Projektarbeit
- Bedeutung und Rolle der Gruppenarbeit
- Hauptaktivitäten beim Projekt-Controlling
- Rolle und Zusammenstellung der Projekt- und Entscheidungsgruppe
- Inhalt und Ziele der Unterprojekte
- Infrastruktur des Projekts
- Terminplan, Administration und Dokumentation des Projekts
- Vorstellung und Verteidigung der Seminaraufgaben aus dem dritten Seminar

Zwischen den einzelnen Seminaren besteht eine Zeitspanne von 5 bis 6 Wochen, die eine Ausarbeitung der Seminaraufgaben aus dem Themenbereich des vorherigen Seminars ermöglicht. In der Seminaraufgabe muß der Autor ein aktuelles Problem aus seinem Betrieb analysieren und Ausbesserungsvorschläge vorlegen. Die Autoren beschreiben ihre Aufgaben auf dem nächstfolgenden Seminar allen Teilnehmern die Aufgabe, die es dann gemeinsam mit dem Vortragenden kritisch beurteilen und so vervollständigen.

Mit der Ausarbeitung der Seminaraufgaben, ihrer Vorstellung und kritischer Beurteilung nehmen wir Einfluß auf größere und systematischere Qualität der Controller-Erzeugnisse. Gleichzeitig werden bessere Kenntnisse und Vorstellungen über ihre Erzeugnisse ihren Kunden vorgestellt. ■

EINIGE GEDANKEN ZUR PROZESSKOSTENRECHNUNG IM VERSICHERUNGSBETRIEB

am Beispiel der privaten Krankenversicherung



Dr. Wolfgang Schmid ist Trainer an der Controller Akademie, Gauting/München

von Dipl.-Kfm. Dr. Wolfgang Schmid-Grotjohann, Neuried

I. Problemstellung

Die Versicherungsbranche befindet sich in einem tiefgreifenden Strukturwandel. Kennzeichnend dafür sind die Deregulierungsfortschritte hin zu einem einheitlichen europäischen Versicherungsmarkt und einem damit verbundenen härteren Wettbewerb zwischen den Gesellschaften. Zwar ist die Private Krankenversicherung in Deutschland aufgrund ihrer substitutiven Rolle zur Gesetzlichen Krankenversicherung in der Krankheitskostenvollversicherung noch stark durch nationale Rechtsvorschriften geprägt. Dennoch ist auch hier der Zwang zum Sparen und damit die Notwendigkeit zum Einsatz von effizienten Kosten-Controllingsystemen unverkennbar. Da der Krankenversicherer aufgrund enger gesetzlicher Bestimmungen im Schaden- bzw. Leistungsbereich nicht über sehr viel Gestaltungsspielraum verfügt, ist die Schaden- bzw. Leistungsseite nur marginal durch steuernde Maßnahmen beeinflussbar. **Immer mehr richtet sich deshalb der Blick nach innen hin zur Kostenseite.** Der Wettbewerb der Krankenversicherer wird sich in Zukunft mehr denn je auf der Kostenseite abspielen. Derjenige Krankenversicherer wird Marktanteile gewinnen, der Transparenz in seine Kostenstrukturen bringt und deshalb **konkurrenzfähige Prämien kalkulieren kann.** Die nachfolgenden Überlegungen sollen ein Beitrag sein, wie der Versicherer mit dem Instrument der Prozesskostenrechnung die Kalkulation seiner Beiträge inanspruchnahme-gerechter kalkulieren kann.

II. Das Wesen des Versicherungsgeschäftes

Kennzeichnend für das Produkt Versicherung ganz allgemein ist das Fehlen von physischer Substanz. So ist es nicht möglich, Versicherung mit den menschlichen Sinnen wahrzunehmen. **Man kann ihre Wirkungsweise nur intellektuell verstehen.** Wesentlich für das Produkt Versicherung ist das Risikogeschäft, also die Übernahme von Risiken der Versicherungsnehmer durch den Versicherer. Im Falle der Krankheitskostenversicherung ist das die Übernahme des Krankheitskostenrisikos, also der Kosten für stationäre und ambulante Heilbehandlung im Krankheitsfall.

Charakteristisch für das Risikogeschäft ist der **Ausgleich im Kollektiv und der Ausgleich in der Zeit.**

Unter Risikoausgleich im Kollektiv versteht man folgendes:

Ein Versicherer übernimmt von den Versicherungsnehmern eine große Zahl von einzelnen Risiken gegen Zahlung einer Prämie. Im Kollektiv von Risiken gleichen sich individuelle Über- und Unterschäden der Einzelrisiken ganz oder teilweise aus. Dieser ausgleichende Effekt bedeutet zwar keine Übereinstimmung vom kollektiven Erwartungswert der Schäden und den effektiv angefallenen Schäden. Dennoch zeigt sich, daß mit wachsendem Bestand an Risiken im Kollektiv der Unterschied zwischen dem Erwartungswert der Schäden und dem effektiv beobachteten Wert der Schäden

immer kleiner wird. Oder anders ausgedrückt: **Die Streuung um den Erwartungswert der Schäden nimmt mit steigendem Bestand an Risiken stetig ab¹.** Der Ausgleich in der Zeit besagt, daß sich die Über- und Unterschäden auch im Zeitablauf gegeneinander ganz oder auch nur teilweise ausgleichen.

Zur Berechnung einer risikogerechten Prämie bedienen sich die Versicherer des **versicherungstechnischen Äquivalenzprinzips².** Es besagt, daß jedes einzelne Risiko eine Risikoprämie in Höhe des individuellen Schadenerwartungswertes aufzubringen hat. Die Zweckmäßigkeit dieses Prinzips ist insofern offensichtlich, als die Summe an Prämieinnahmen für die Risiken den erwarteten Kollektivschäden mindestens entsprechen müssen, will der Versicherer mit seinem Risikogeschäft überleben.

III. Produktkosten und Strukturkosten in der Versicherung

Gleichzeitig ist mit dem Äquivalenzprinzip eine Zuordnung der Schadenkosten nach dem Verursachungsprinzip zu den einzelnen Verträgen vorgenommen. **Als Produktkosten eines Versicherungsvertrages ist sein Schadenerwartungswert, also der Betrag der erwarteten Schadenkosten, anzusetzen.**

Produktkosten sind dabei definiert als diejenigen Kosten, die das Produkt bzw. die Leistung zu sich selber benötigt, um existieren zu können. Insofern verhalten

sie sich proportional zum Absatz von Versicherungsverträgen.

In Analogie zu einem Handelsunternehmen könnte man die Schadenerwartungswerte der Versicherungsverträge auch als eine Art Wareneinsatz eines Versicherungsunternehmens bezeichnen³. Denkt man in Kategorien der Deckungsbeitragsrechnung, so werden von den erzielten Prämienlöhnen des Versicherungsvertrages die Schadenerwartungswerte als die Produktkosten in Abzug gebracht. Man erhält den **Produktdeckungsbeitrag**, also den DB I, welcher Auskunft gibt über die Vorteilhaftigkeit des Vertrages bzw. des Tarifs an sich. Zu den Produktkosten eines Versicherungsvertrages werden gelegentlich in der Literatur auch noch die Abschlußprovisionen gezählt. Dazu ist jedoch zu sagen, daß die Abschlußprovision ja nicht die physisch-technische Existenz des Versicherungsproduktes ausmacht. Besser ist es, die Abschlußprovision als Promotionkosten aufzufassen – als Strukturkosten der Marktbearbeitung.

Daneben gibt es Kostenarten, welche als Kosten der Organisation, des Betriebs und der Infrastruktur einer Versicherung zu bezeichnen sind. So verhält es sich mit Kostenarten wie den EDV-Kosten, den Schadenbearbeitungskosten, den Personalkosten, den Inkasso-Provisionskosten, den Raumkosten, den Werbekosten etc. Dieses Kostenarten bezeichnet man versicherungstechnisch als Betriebskosten oder Verwaltungskosten und in etwas allgemeinerer Sprachregelung als **Strukturkosten**. Der hohe Anteil der Strukturkosten an den gesamten Kosten ist charakteristisch für ein Unternehmen der Dienstleistungsbranche im allgemeinen und eines Versicherungsunternehmens im speziellen. Der Grund dafür **liegt in der hohen Personalintensität der Versicherungsproduktion**. Im Versicherungsunternehmen macht die Kostenart Personalkosten nicht selten mehr als 45 % des Gesamtkostenvolumens aus⁴.

IV. Die Beitragskalkulation der privaten Krankenversicherung

Wie bereits weiter oben ausgeführt, entspricht den Produktkosten eines zu kalkulierenden Risikos sein Schadenerwartungswert. Aufgrund der Anwendung des Äquivalenzprinzips entspricht dieser Wert der vom Versicherungsnehmer zu fordernden Risikoprämie.

In der Kalkulation der privaten Krankenversicherung beispielsweise entspricht die Risikoprämie dem sogenannten **Kopfschaden**. Dieser ergibt sich aus der Division der Schadenkosten eines bestimmten Leistungstarifs (z. B. die Kosten für eine stationäre Behandlung im Krankenhaus) und eines bestimmten Alterssegments (z. B. alle 30-jährigen) durch die Anzahl der in diesem Tarif und mit diesem Lebensalter versicherten Personen. Die für alle möglichen Lebensalter im Bestand beobachtbaren Kopfschäden bilden die jeweiligen Schadenerwartungswerte.⁵ Die Kopfschäden der Alterssegmente werden unter Beachtung der Ausscheideordnung (Sterbewahrscheinlichkeit und Storno) mittels eines Rechnungszinses (aktuell 3,5 %) auf das Eintrittsalter des Versicherungsnehmers abgezinst. Es ergibt sich somit ein **Barwert der Erwartungsschäden oder kurz Schadenbarwert**. Durch die Verrentung dieses Schadenbarwertes über die Versicherungsdauer wird unter Anwendung des Äquivalenzprinzips eine jährlich gleichbleibende Nettoprämie für das Krankheitsrisiko errechnet.

Die kurz skizzierte Kalkulation der Nettoprämie, also der Produktkosten in der Privaten Krankenversicherung, mag deutlich gemacht haben, daß sie nachvollziehbaren und allgemein anerkannten versicherungsmathematischen Grundsätzen entspricht.

Um von einer Nettoprämie zu einer Bruttoprämie zu gelangen, müssen die Betriebskosten noch berücksichtigt werden: Auf Basis der Nettobeiträge aller Risiken im Bestand des Krankenversicherers wird ein **bestimmter prozentualer Zuschlag gerechnet**, mit dem die insgesamt anfallenden Betriebskosten des Krankenversicherers erfahrungsgemäß gedeckt sein sollten. Nach Maßgabe der Nettobeiträge der einzelnen Tarife werden die Betriebskosten auf die Tarife verteilt. Innerhalb eines Tarifs wird dann der Betriebskostenzuschlag für den Tarif auf die Versicherten nach Anzahl der Köpfe verteilt.⁶

Das noch vor einiger Zeit gängige Verfahren, welches eine direkte Deckung aller Betriebskosten mittels prozentualer Zuschlagsätze auf die Beiträge der Versicherten vorsah, wird heute nicht mehr angewandt⁷. Lediglich der Sicherheitszuschlag, also der Zuschlag der zum Ausgleich von bestimmten Unsicherheiten in den Rechnungsgrundlagen dient, wird nach wie vor direkt vom Beitrag erhoben.

Diese volumenorientierte Verteilung der Betriebskosten auf die einzelnen Tarife und deren Verteilung auf die einzelnen Risiken führt dann zu Bruttoprämien, deren Kalkulation weder dem Kostenverursachungs- noch dem Kosteninanspruchnahmeprinzip genügen. Es gilt, Ideen zu entwickeln, um dem aktuellen Verfahren ein Zuordnungsverfahren für die Strukturkosten entgegenzusetzen, das die Kosten im Sinne einer Inanspruchnahme gerechter auf die einzelnen Tarife verteilt. Ein Ansatzpunkt dafür könnte die Prozeßkostenrechnung sein.

V. Prozesse und Prozeßkosten in der Versicherung

Allgemein bezeichnet ein **Unternehmensprozeß einen Ablauf**, einen Fluß von Material, Informationen, Operationen und Entscheidungen.⁸ Im Gegensatz zur hierarchisch vertikal orientierten traditionellen Organisationslehre erfolgt mit der prozeßorientierten Sichtweise ein 90° Shift in der Organisation. **Betrachtungsgegenstand sind jetzt die horizontal durch das Unternehmen laufenden Arbeitsprozesse.**

Als Beispiele für typische Arbeitsprozesse in der Versicherungswirtschaft könnte man den **Kundenberatungsprozeß**, den **Schadenbearbeitungsprozeß** oder den **Antragsbearbeitungsprozeß** anführen. In der prozeßorientierten Betrachtung wird demnach die Antragsbearbeitung nicht mehr gesehen als eine Aufgabe, welche im Sinne der funktionalen Arbeitsteilung zwischen den Abteilungen und den Organisationseinheiten, allgemein den Schnittstellen, weitergereicht wird. Vielmehr wird diese Aufgabe nunmehr als ein in sich geschlossener und Abteilungs- bzw. Organisationseinheiten übergreifender Prozeß von der Antragsaufnahme bis hin zur Policierung angesehen.

Die Idee der Prozeßkostenrechnung besteht nun darin, den erkannten Prozessen die entsprechenden Kosten zuzuordnen. Voraussetzung dafür ist, daß die Prozesse repetitiver Natur sind, die Arbeitsabläufe sich also im Zeitablauf ständig wiederholen. Zunächst müssen die in den Kostenstellen anfallenden Kostenarten horizontal den durchlaufenden Prozessen zugeteilt werden. Da in der Versicherungswirtschaft die Personalkosten,

spricht Gehälter, wohl die mit Abstand betragsmäßig größte Kostenart in den Kostenstellen bilden, sollte man sich auf die richtige Zuteilung der Personalkosten zu den Prozessen konzentrieren. Mittels einer Tätigkeitsabfrage ist von jedem Mitarbeiter in der Kostenstelle zu erfragen, wieviel Prozent seiner Arbeitszeit er für die Bearbeitung der ihm obliegenden Tätigkeiten zubringt. Entsprechend dem Ergebnis der Befragung wäre dann das Gehalt dieses Mitarbeiters auf die einzelnen Tätigkeiten zu verteilen.⁹ **Diese Tätigkeiten und deren zugewiesene Kosten werden dann in der Kostenstelle zu Teilprozessen bzw. zu Teilprozesskosten** zusammengefaßt.

Danach werden die Teilprozesse und die Teilprozesskosten **zu kostenstellenübergreifenden Hauptprozessen** bzw. Hauptprozesskosten verdichtet.¹⁰

Der nächste Schritt ist die Identifizierung von sog. **Kostentreibern oder Standards of Performance (SOP)**, von welchen man annehmen darf, daß sie auf die Kostenentstehung einwirken und insofern gleichsam als Bezugsgröße für die Prozesskosten geeignet sind. Als Beispiel für die SOP des Antragsprozesses könnte man die **Anzahl der Anträge** anführen, ein SOP für den Prozeß der Kundenberatung könnte die **Anzahl der durchgeführten Kundenbesuche** sein.

Das Denken in Bezugsgrößen, welches von den outputorientierten Produktkosten her bekannt ist und sich dort in den outputbezogenen Bezugsgrößen wie der abgesetzten Menge oder den geleisteten Arbeitsstunden niederschlägt, wird nunmehr auf den Bereich der Strukturkosten übertragen. Aber es besteht ein gravierender Unterschied: Hat man bei den outputorientierten Fertigungskosten-Bezugsgrößen eine kausale Beziehung zwischen Output und den Kosten Inputs, so ist dies bei den SOPs und den entsprechenden Strukturkosten keine kausale, sondern allenfalls eine korrelative Beziehung.¹¹ So bedingt die Anzahl der Kundenbesuche eines Versicherungsvermittlers eben nicht in kausal verursachender Art die Kosten des Kundenberatungsprozesses, sondern bietet lediglich eine vernünftige und nachvollziehbare Erklärungsgrundlage für die Kostenentstehung (eine Plausibilität).

Der Prozesskostensatz ergibt sich dann als Division der Prozesskosten je Periode

durch die Ausprägung der SOPs, wobei Grundlage für die Prozeßgrößen bzw. der SOPs entweder Plangrößen oder auch beobachtete Ist-Größen sein können.

Die Aussage des Prozeßkostensatzes ist, wieviel die Durchführung eines einmaligen Prozesses kostet. Damit sieht der Versicherer jetzt sofort, was ihm z. B. die ja immer kostenstellen- und bereichsübergreifende Bearbeitung eines Leistungs- bzw. Schadenfalles kostet. In der bisherigen, rein vertikal kostenstellenorientierten Sichtweise konnten derartige Aussagen nicht gemacht werden.

Die Anzahl der zu betrachtenden Prozesse ist davon abhängig, wie unterschiedlich die SOPs auf die Kostenentstehung einwirken. So muß man sich z. B. überlegen, ob die SOP Anzahl der Kundenkontakte der Außendienstmitarbeiter für den Kundenberatungsprozeß in der Privaten Krankenversicherung die entsprechenden Kosten des Prozesses hinreichend genau erklären. Es könnte insofern angebracht erscheinen, diesen Prozeß zu teilen und zwar **in den Beratungsprozeß für die sehr beratungsintensive Krankheitskostenversicherung und in den Beratungsprozeß für die weniger beratungsintensive Krankentagegeldversicherung**. Da der Beratungsprozeß für die Krankheitskostenversicherung zeitaufwendiger, da beratungsintensiver ist, ist er im Vergleich zum Beratungsprozeß der Krankentagegeldversicherung auch kostenintensiver. Je heterogener also die SOPs auf die Prozesskosten einwirken, desto feiner muß man die Prozesse gliedern, um aussagekräftige Prozesskostensätze zu erhalten.

Umgekehrt benötigt man umso weniger Prozesse, je mehr die dahinterstehenden SOPs in ihrer Kosteneinwirkung miteinander korrelieren.¹² So erscheint es durchaus vertretbar, daß der Beratungsprozeß für die Krankentagegeldversicherung und der Beratungsprozeß für die Krankenhaustagegeldversicherung zu einem Prozeß mit den **SOP Anzahl der Kundenbesuche für die sog. Zusatzversicherungen** zusammengefaßt werden können. Dies deshalb, weil beide Versicherungszweige ungefähr gleich beratungsintensiv sind und insofern eine vergleichbare Kosteneinwirkung haben. Der Prozesskostensatz des zusammengefaßten Prozesses würde an Aussagekraft gegenüber Prozesskostensätzen der feineren Gliederung nichts einbüßen.

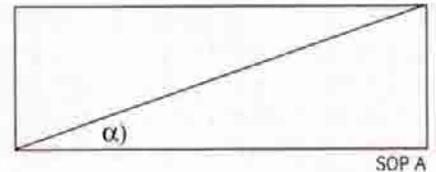


Abb. 1: SOP A

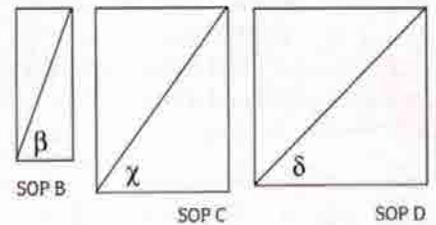


Abb. 2: SOPs B, C, D

In Abbildung 1 wird der Strukturkostenblock lediglich auf einen Prozeß mit den SOP A bezogen. Der resultierende Prozesskostensatz wird durch den Winkel α dargestellt. Dies entspricht einer groben Prozeßgliederung. Die Abbildung 2 zeigt eine sehr viel feinere Gliederung des Strukturkostenblocks in Prozesse mit den entsprechenden SOPs B, C, D. Es resultieren die Prozesskostensätze β , χ , δ .

VI. Möglichkeiten des Einsatzes von Prozesskostenrechnung

Die vorstehenden Überlegungen könnten für einen Versicherer in zweierlei Hinsicht von Nutzen sein.

Erstens kann man auf Basis der Prozesskostensätze ein Strukturkostenmanagement aufbauen. Im Rahmen eines innerbetrieblichen benchmarking könnte man die Prozesskostensätze verschiedener Außendienstorganisationseinheiten miteinander vergleichen und insofern zu Zielvorstellungen über Prozesskosten gelangen. So kann es z. B. sein, daß die Leistungs- oder Schadenbearbeitung eines Krankheitskostenrisikos in der Direktion Hamburg günstiger ist als in der Direktion München. Dafür müßte man jetzt die Gründe suchen. Nicht selten kann man mit diesen Analysen Unwirtschaftlichkeiten in den Arbeitsabläufen aufdecken und beseitigen. In einem weiteren Schritt könnte man aus den Analysen auch Vorgaben für Zielkostensätze ableiten.

Zweitens sind die Überlegungen zum Prozesskostensatz Grundlage für eine in sich schlüssige und begründbare Verteilung der Betriebskosten auf die einzelnen Risiken im Rahmen der weiter oben

schon erwähnten Kalkulation einer Bruttoprämie.

Um die Prozeßkosten auf die einzelnen Risiken zu bringen, bedarf es noch einer Vorstellung davon, **wieviele Einheiten an SOPs ein bestimmtes zu kalkulieren- des Risiko in Anspruch nimmt.** Man spricht im Rahmen der Prozeßkostenrechnung auch vom **Prozeßkoeffizient.** Formal ausgedrückt stellt sich der Prozeßkoeffizient (PKO) dar als:

PKO = Anzahl SOP/Losgröße, wobei hier unter Losgröße die Anzahl der Risiken verstanden wird. Nimmt man die formale Definition des Prozeßkostensatzes (PKS) mit

PKS = Prozeßkosten/Anzahl SOP noch hinzu, so ergeben sich durch die Multiplikation von PKS mit PKO die Prozeßkosten pro Einheit Losgröße, also pro zu kalkulierendem Risiko.

Also: Prozeßkosten je Einzelrisiko = PKS * PKO

Damit hätte man es geschafft, **Strukturkosten jetzt mittels einer dem Inanspruchnahmeprinzip genügenden Zuordnung auf das zu kalkulierende Produkt zu bringen.** Diese Strukturkosten sind jetzt vom Risiko sozusagen in Anspruch genommen worden und werden ihm deswegen dann auch so zugewiesen.

Als Beispiel sei der oben schon angesprochene Beratungsprozeß zur sehr beratungsintensiven Krankheitskostenversicherung in einer Istkostenbetrachtung hergenommen:

Nachdem man dem unternehmensweiten Beratungsprozeß zur Krankheitskostenversicherung die Kosten zugewiesen hat und durch die beobachtete Anzahl von Kundenkontakten (SOP) dividiert, erhält man den Prozeßkostensatz, sprich die Prozeßkosten je Kundenkontakt. Zur Ermittlung des Prozeßkoeffizienten muß der Versicherer jetzt eine Vorstellung davon entwickeln, wieviele Kundenkontakte (SOP) es im Schnitt braucht, um eine Krankheitskostenversicherung abzuschließen. Dazu benötigt man aussagekräftige Aufschreibungen der Außendienstmitarbeiter, um gute statistische Schätzungen abgeben zu können. Branchenweit geht man aktuell von ungefähr acht Kontakten aus, die nötig sind,

um eine Krankheitskostenversicherung unter „Dach und Fach“ zu bringen.¹³

Natürlich funktioniert die Bestimmung eines Prozeßkoeffizienten nur dann, wenn man einen nachvollziehbaren Zusammenhang zwischen der Anzahl an SOPs und den Einzelrisiken für den betrachteten Prozeß angeben kann.

Das ist umso leichter möglich, je näher der betrachtete Prozeß selbst am „Produkt dran ist“. So muß man für den Prozeß der Schadenbearbeitung angeben können, wieviel Schadenabwicklungen im Schnitt auf ein Risiko anfallen. Genauso ist für einen Prozeß Antragsbearbeitung festzustellen, wieviel von den hereinkommenden Anträgen akzeptiert werden und also zu übernommenen Risiken werden etc.

Es muß auch klar sein, daß es für Prozesse, die keinen unmittelbaren Produktbezug haben, schwierig bis unmöglich ist, einen Prozeßkoeffizienten anzugeben. Man denke nur an die Prozesse, die in der Personalabteilung ablaufen oder in der Kantine. Betrachtet man die Personaleinstellung als einen Prozeß, so kann man nicht guten Gewissens sagen, wieviele Einstellungen an Mitarbeitern es braucht, um eine Krankheitskostenversicherung abzusetzen oder wieviel Essen die Kantine produziert pro abgesetzter Police.

Diese Teile der Strukturkosten müssen auch weiterhin im Umlageverfahren auf die Risiken verteilt werden. Die Strukturkostenteile jedoch, welche über den lohnenden Umweg der Prozeßkostenrechnung auf die Risiken verteilt werden können, sollten auch so verteilt werden. Der Nutzen des Prozedere sind Prämien, die inanspruchnahmegerichter und insofern besser begründbar kalkuliert sind.

Fußnoten

¹ Farny, Dieter; Versicherungsbetriebslehre, Karlsruhe 1989, S. 34

² Albrecht, Peter; Gesetze der großen Zahlen und Ausgleich im Kollektiv – Bemerkungen zu den Grundlagen der Versicherungsproduktion. In: Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft (ZversWiss), 71. Bd (1982), S. 501ff.

³ Deyhle, Albrecht; Controller Magazin 6/86, S. 320

⁴ Wiesehahn, Andreas; Ausgestaltung der Prozeßkostenrechnung im Versicherungsunternehmen, in: Versicherungswirtschaft Heft 23, 1996, S. 1559

⁵ Mit wachsendem Bestand an Risiken im Bestand wird aufgrund des Gesetzes der großen Zahlen der beobachtete Kopfschaden ein immer besserer Schätzer für den Schadenerwartungswert des Risikos. Vgl. dazu Albrecht, Peter; Gesetze der großen Zahlen und Ausgleich im Kollektiv – Bemerkungen zu den Grundlagen der Versicherungsproduktion. In: Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft (ZversWiss), 71. Bd. (1982), S. 506.

⁶ Verordnung über die versicherungsmathematischen Methoden zur Prämienkalkulation und zur Berechnung der Alterungsrückstellung in der privaten Krankenversicherung vom 18. 11. 1996 in: Bundesgesetzblatt Jahrgang 1996 Teil I Nr. 61 § 8.

⁷ Durch die im Alter infolge des medizinischen Fortschritts steigenden Prämien wurden mit diesem Verfahren vor allem die älteren Versicherungsnehmer sehr stark belastet.

⁸ Osteloh/Frost; Prozeßmanagement als Kernkompetenz, Wiesbaden 1996, S. 31

⁹ Coenenberg, A./Fischer, T.; Prozeßkostenrechnung – Strategische Neuorientierung in der Kostenrechnung; in: Die Betriebswirtschaft (DBW); 1991, Heft 51, S. 21 ff.

¹⁰ Remer, Detlef; Einführen der Prozeßkostenrechnung; Stuttgart 1997, S. 92 ff.

¹¹ Deyhle, Albrecht; Controller Handbuch, Wörthsee 1996, Bd. 14, S. 130ff.

¹² Cooper, Robin; Activity-Based Costing – Was ist ein Activity-Based Cost-System? In: Kostenrechnungspraxis (krp) 4/90, S. 213

¹³ Unter Kontakten werden dabei sowohl Kundenbesuch als auch telefonische Kontakte verstanden. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
32	33	34	F	V	S

Controller/-in Forschung und Entwicklung – Sie wollen etwas bewegen –

Continental entwickelt und fertigt in engem Kontakt mit führenden Fahrzeugherstellern Hochleistungsprodukte für unterschiedliche Einsatzgebiete. Unsere Erfolge geben uns eine gute Zukunftsperspektive.

■ Ihre Aufgaben

Sie betreuen eigenverantwortlich und mit großem Gestaltungsspielraum den gesamten Bereich F+E Pkw und Nutzfahrzeugreifen und beraten das F+E-Management bei allen wirtschaftlich relevanten Sachverhalten.

Zu den konkreten Aufgaben gehören:

- Weiterentwicklung, Implementierung und Betreuung eines konzernweiten F+E-Controllingsystems
- Koordination und Durchführung der Budgeterstellung und des Reportings sowie Analyse von Abweichungen und Kennzahlen
- Projektmitarbeit/Projektleitung in cross-funktional besetzten Projekten
- Durchführung von Wirtschaftlichkeitsanalysen

■ Ihre Voraussetzungen

Sie haben ein wirtschaftswissenschaftliches oder wirtschaftsingenieurwissenschaftliches Studium mit

Schwerpunkt Controlling erfolgreich abgeschlossen und erste Berufserfahrung im Bereich F+E, Projektcontrolling oder bei der Konzeption von Controllingssystemen gesammelt. Neben ausgeprägten analytischen Fähigkeiten verfügen Sie über Durchsetzungsvermögen und Überzeugungskraft. Kommunikations- und Teamfähigkeit sowie Konfliktfähigkeit zählen zu Ihren starken Seiten. Eigeninitiative und unternehmerisches Denken bestimmen Ihr Handeln. Darüber hinaus besitzen Sie gute Englisch- und PC-Kenntnisse.

■ Unser Angebot

Wir bieten Ihnen eine fordernde und ausbaufähige Tätigkeit in einem innovativen Umfeld und jungen dynamischen Team. Ihre berufliche Karriere unterstützen wir durch individuelle Entwicklungsmaßnahmen.

Wir freuen uns auf Ihre Bewerbung. Continental AG, Recruiting Office, Vahrenwalder Straße 9, 30165 Hannover, <http://www.conti.de>

Die Continental AG, führender Technologiekonzern bei Reifen und Technischen Produkten. Umsatz über 15 Mrd. DM. 57.000 Mitarbeiter. Wir verstehen uns als System-Entwicklungspartner unserer Kunden – weltweit.



Wir sind ein international erfolgreich operierendes mittelständisches Unternehmen der Druckluft-Branche, mit einem weltüberspannenden Netz an Auslandsniederlassungen. Unsere Marktführerschaft resultiert aus der fachlichen Kompetenz und dem qualitätsbewußten Engagement der über 450 BAUER-Mitarbeiter weltweit.

Für unseren Hauptsitz in München suchen wir einen

Controller

Sie sind primär für die Analyse von Kostensenkungspotentialen, für die Planung und Aktualisierung des Unternehmensbudgets sowie für den Aufbau eines aussagefähigen Controllingsystems als Planungs- und Steuerungselement zur Vorbereitung und Absicherung von Unternehmensentscheidungen verantwortlich.

Um dieser anspruchsvollen Aufgabe gerecht zu werden, sollten Sie, eine mehrjährige Erfahrung in ähnlicher Position als Controller sowie sehr gute EDV Kenntnisse (insbesondere MS Excel) vorweisen können. Eine selbstständige Arbeitsweise, analytisches Denkvermögen sowie eine sehr gute Kommunikationsfähigkeit zeichnet Sie aus. Eigendynamik, Flexibilität und eine hohe Belastbarkeit sind für Sie selbstverständlich. Das Beherrschen der englischen Sprache ist für diese Position unabdingbar.

Wenn Sie eine vielseitige und verantwortungsvolle Tätigkeit mit Entwicklungsperspektiven reizt, zwischen 30 und 40 Jahre alt sind, so senden Sie bitte Ihre vollständigen Bewerbungsunterlagen mit Ihrer Gehaltsvorstellung sowie dem frühestmöglichen Eintrittstermin an:

BAUER KOMPRESSOREN GMBH

Personalabteilung, Drygalski-Allee 37
81477 München

**BAUER
KOMPRESSOREN**



Wir machen reinsten Druck

Die 4 Bausteine für zukunftsorientiertes Controlling

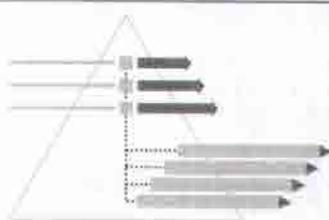
Die rasante Entwicklung der Informationstechnologie sowie die Globalisierung des Wirtschaftsgeschehens sind die neuen Kern-Herausforderungen, mit denen die Unternehmen heute weltweit konfrontiert sind. Die Beherrschung der Marktdynamik durch innovative Leistungen, Optimierung von Wertschöpfungsketten sowie des Zugriffs auf entscheidungsorientierte und schnell verfügbare Informationen sind die Schlüssel-Faktoren für den Unternehmenserfolg. Das bewirkt gleichzeitig, daß die heutige und erst recht die zukünftige Unternehmensführung von hoher Komplexität gekennzeichnet ist, extrem flexible Organisationslösungen aufweisen muß und nur durch leistungsfähige Kommunikationssysteme überleben können wird.

Die Frage der Manager lautet also: „Wie kann das höchste Nutzenpotential im Zuge der erforderlichen Veränderungsmaßnahmen erreicht werden?“ Das kann erreicht werden, indem die Lösungen konsequent einerseits auf konkrete Unternehmensziele und andererseits auf die Kundenbedürfnisse schlüssig und integrativ abgestimmt werden. Und genau unter diesen Gesichtspunkten wird die immanente wichtige und neue Bedeutung des Controlling deutlich. Viele kritische Bestandsaufnahmen zum aktuellen Controlling haben zu zwei einschneidenden Erkenntnissen geführt. ERSTENS: Neue Organisations- und Managementkonzepte erfordern gleichzeitig auch neue Sicht- und Funktionsweisen des Controlling. ZWEITENS: Das traditionelle, allein am Rechnungswesen sowie an monetären Kriterien orientierte Controlling kann die steuerungs- und entscheidungsrelevanten Managementaufgaben nicht heute und schon gar nicht morgen, weder inhaltlich noch zeitgerecht erfüllen.

Was aber sind denn konkret die neuen Controlling-Anforderungen? Das Wertemanagement verlangt verlässliche Methoden zur Risikobeherrschung. Strategische Feststellungen müssen in operative, meßbare Faktoren umgesetzt werden. Frühwarn- und Forecast-Systeme

sind unerlässlich, um rechtzeitig auf Marktveränderungen reagieren zu können. Kürzere Produktlebenszyklen und hohe Fixkostenintensität bedingen Life Cycle Costing und Target Costing. Im Konzernverbund und weltweit tätige Unternehmen benötigen darüber hinaus ein Global Costing.

Zur Lösung dieser Aufgaben bietet das Plaut **ControllingTomorrow** mit seinen 4 Bausteinen die notwendigen Grundlagen:



UNTERNEHMENS-CONTROLLING

Strategie- und funktionsorientiert

- ▲ Unternehmensplanung, -steuerung
- ▲ Produktstrategie, Life-Cycle, Qualität
- ▲ Controlling-Organisation/Reporting
- ▲ IT

PROZESS-CONTROLLING

Markt- und prozeßorientiert

- ▲ Prozeßplanung und -steuerung
- ▲ Ressourcen, Menge, Preis, Kosten, Termine, Qualität
- ▲ Entscheidungskriterien standardisiert
- ▲ Kundenorientierung, Wertschöpfung

CONTROLLING-METHODOLOGY

- ▲ Grenzplankostenrechnung
- ▲ Analytische Kostenplanung
- ▲ Prozeßkosten-Management
- ▲ IV-Controlling
- ▲ Benchmarking
- ▲ Balanced Scorecard

CONTROLLING-TRAINING

- ▲ ControllingTomorrow

Verknüpfung von strategischem und operativem Controlling

In Zeiten hart umkämpfter Absatz- und Beschaffungsmärkte gilt strategisches Management als Selbstverständlichkeit. In teils beachtlichen Planungsstäben werden Alternativen abgewägt, Visionen und Leitbilder formuliert, kurz: intensiv an der Ausrichtung des Unternehmens fürs kommende Jahrtausend gearbeitet. Von dieser regen Aktivität bemerkt der einzelne vom Tagesgeschäft dominierte Mitarbeiter nur allzu häufig wenig. Denn nur wenigen Unternehmen gelingt es konsequent, die im strategischen Management formulierten Zielvorgaben in das operative Management zu übertragen, was dazu führt, daß sich die operative Ebene nur unzureichend daran orientieren kann. Im ungünstigsten Fall werden die Mitarbeiter von für sie unklaren Umstrukturierungen überrascht, was sich aufgrund der ausgelösten

Verunsicherung höchst kontraproduktiv auf die Abwicklung ihrer eigentlichen Aufgaben auswirkt.

In solch einer – zwar pointiert formulierten, jedoch nicht untypischen – Situation hat das strategische Controlling versagt. Denn neben der Begleitung des strategischen Planungs- und Steuerungsprozesses ist es als eine der wesentlichen Aufgaben des strategischen Controlling anzusehen, die Integration zum operativen Controlling sicherzustellen. Hier setzt das Plaut Prozeß-Controlling an:

Nach Festlegung auf operationalisierbare Unternehmensziele im Rahmen der Zielarbeit erfolgt die Abgrenzung der hierfür notwendigen Strategien. Nun gilt es, diese notwendigerweise meist qualitativen Aussagen im Rahmen in einem mehrstufigen Operationalisierungsprozeß in ein überschaubares System von Maßgrößen zu überführen. Dies ist zum einen erforderlich, um allen Beteiligten im Unternehmen den Inhalt der Konzepte in einer ihnen verständlichen Form zu vermitteln. Zum anderen ist die Möglichkeit zur Beurteilung des Zielerreichungsgrades nur über eine Operationalisierung der Unternehmensziele und Strategien zu erreichen. Diese vermeintliche Binsenweisheit erweist sich in der Praxis als häufig zu beobachtendes Versäumnis mit der Konsequenz, daß die Strategien im Nebulösen verharren und ihre eigentliche Funktion verfehlen. Hinzu kommt, daß eine Erfolgsbeurteilung nicht möglich ist und deshalb vernachlässigt wird. Dieses Überführen der Strategieziele in operationale Zielkriterien sowie die Begleitung dieses Umsetzungsprozesses ist im wesentlichen die Aufgabe des strategischen Controlling. Die für die Bestimmung des Zielerreichungsgrades erforderliche Datenerhebung sowie die kurzfristige Erfolgsoptimierung ist im Rahmen des operativen Controlling zu leisten.

Dabei ist ein ganzheitliches Konzept zugrundezulegen: Ein Schwerpunkt liegt naturgemäß in den finanziellen Zielen, jedoch ohne die für die Gewinnentwicklung ursächlichen, nichtmonetären Einflußfaktoren zu übergehen. Ein in diesem Zusammenhang geeignetes Instrument ist die sogenannte „**Balanced Scorecard**“ (KAPLAN/NORTON 1997). Mit Hilfe des Konzepts der Balanced Scorecard (BSC) lassen sich aus Strategien Kennzahlen zur Leistungsbemessung ermitteln. Darüber hinaus kann auch der Strategiebildungsprozeß selbst maßgeblich unterstützt werden. Hierzu werden Leistungskennzahlen aus vier unterschiedlichen Perspektiven – der finanzwirtschaftlichen Perspektive, der Kunden-, der Prozeß- sowie der Innovationsperspektive – in einem geschlossenen Ansatz vereint. Art und Gewichtung der einzelnen Kennzahlen ist unternehmensspezifisch auszuprägen. Als wesentlicher Einflußfaktor ist hierbei die „Balance“ zwischen extern und intern ausgerichteten, zwischen objektiv meßbaren und subjektiv schätzbaren sowie zwischen vergangenheits- und zukunftsorientierten Maßzahlen zu sehen. Die Vorteile eines solchen Vorgehens sind vor allem im Zwang zur Formulierung



konkreter Ziele sowie in der Ausrichtung von Vision und Strategien an kritischen Erfolgsfaktoren zu sehen. Daneben wird die unternehmensinterne Kommunikation gefördert. Im Ideal führt dies zu einem stetigen Prozeß der kritischen Auseinandersetzung mit dem Unternehmen und den verfolgten Zielen vor dem Hintergrund einer konsequenten Zukunftsorientierung und Ausgewogenheit durch die Zugrundelegung von vier oder mehr verschiedenen Perspektiven. Insofern liefert das Verfahren nicht nur ein nach neuesten Gesichtspunkten optimiertes, individuell auf das Unternehmen zugeschnittenes Kennzahlensystem, sondern birgt in sich eine grundlegende Anpassung des Management-Systems hin zu einer „lernenden Organisation“. Die Erweiterung zu einer ganzheitlich zukunftsorientierten Sicht wird insbesondere durch die Hinzunahme nicht-monetärer Größen dokumentiert. Finanzielle, auf periodisierten Größen aufbauende Kennzahlen sind zwangsläufig rein operativ orientiert und haben außerdem den Nachteil der ausschließlichen Abbildung des bereits Vergangenen. Eine Reaktion auf die Veränderung derartiger Indikatoren kommt meist zu spät, außerdem

durch Abnehmerbefragungen zu leisten. Ein nicht immer leicht zu lösendes Problem stellt allerdings die notwendige Bereitstellung der erforderlichen Basisdaten dar. Während externes und internes Rechnungswesen zu den zuverlässigsten Informationslieferanten im Unternehmen zählen, sind zeit- oder qualitätsbezogene Daten nicht selten nur unter großem Aufwand kontinuierlich verfügbar. Hier ist vor allem die Kreativität im mittleren Management gefragt. Als weitere kritische Erfolgsfaktoren sind die Bereitschaft zur stetigen Veränderung, die ständige Marktbeobachtung und umfassende Selbsterkenntnis, aber auch fundierte Methodenkenntnis zu sehen. Um in der Einführungsphase Friktionen zu vermeiden, bietet sich der Einsatz externer Berater an. Durch umfangreiche Branchenerfahrung kann Plaut in diesem Prozeß umfassende inhaltliche Unterstützung leisten, die auf langjähriger praktischer Erfahrung beruht. Der gesamtheitliche Controlling-Beratungsansatz von Plaut ist in dem komplett neuentwickelten Beratungsprodukt ControllingTomorrow abgebildet, das das erwähnte Prozeß-Controlling einschließt sowie Controlling-Methoden und Controlling-Seminare.

wird nur allzuleich an den Symptomen und nicht an den Ursachen einer Zielabweichung angeknüpft. Dagegen machen nicht-monetäre Indikatoren ein Einschreiten zu einem Zeitpunkt möglich, zu dem es noch gar nicht zu Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg gekommen ist. Derartige ist beispielsweise durch die Beobachtung von Auftrags-eingängen, Reklamationsquoten oder

Wußten Sie schon ...?

Neues aus dem Hause Plaut

▲ Die Plaut Software GmbH wird zum 1. 1. 1999 umfirmiert in: **Plaut Systems & Solutions GmbH**. Mit dieser Benennung wird der Geschäftstätigkeit dieser deutschen Plaut Gesellschaft besser entsprochen, nämlich:

- Wahrnehmung der gesamten Beratungsaktivitäten im Mittelstand
- Wahrnehmung der Aufgaben des Plaut R/3-Systemhauses.

Plaut Systems & Solution-GmbH wird mit diesem Beratungsspektrum und unter dieser Firmierung weltweit tätig werden. In Brasilien wurde bereits die entsprechende Firma gegründet. In den übrigen Ländern erfolgen die Gründungen sukzessive.

▲ Nun hat Plaut auch den ersten „Oscar“ erhalten.

Das Anfang 1988 gegründete CenterOf Expertise/400 (CoE/400) mit Aktivitäten im AS/400-Umfeld war bereits im ersten Jahr sehr erfolgreich. Unsere Erfahrungen und Know-how aus unseren R/2- und R/3-Aktivitäten kommen hier ebenfalls voll zum Tragen. Außerdem hat Plaut ja bereits vor einiger Zeit ein eigenes Migrationstool R/3-KOMPAKT: Switch für den Umstieg auf AS/400 entwickelt.

Der Erfolg dieser noch jungen Kooperation wurde denn bereits am 24.11.1998 auf dem diesjährigen Kick-Off der IBM in München honoriert: Plaut wurde für die erfolgreiche IBM-Zusammenarbeit mit einem „Oscar“ ausgezeichnet.

dialog & wandel

Vorschau auf die Ausgabe 1/99

- ▲ Change Management
- ▲ Der Dienstleister-Markt mit Anbieter-Profil FIRE
- ▲ Internet: Nutzen & Chancen
- ▲ IPO & Neuer Markt
- ▲ Anwenderbericht PCM
- ▲ Auslandsengagement Der französische Markt
- ▲ Buchliste Wichtige Titel der Fachliteratur für den Manager

Interesse ...?

Bei Anforderung bitte Sprachversion (deutsch/englisch) angeben!

SUMMARY

ControllingTomorrow benötigt:

- Meßbare Verknüpfung der strategischen Ziele mit operativen Handlungsparametern
- Klare Definition optimierter Ressourcen- und Leistungsprozesse
- Klare Festlegung der Controlling-Kriterien im jeweiligen Prozeß
- Eindeutige Ermittlungsverfahren für diese Kriterien

ControllingTomorrow bietet Vorteile:

- Beachtung der Controlling-Kriterien bei jeder Entscheidung im Prozeßablauf
- Fokussierung auf alle Kernprozesse, einschließlich der Produktentwicklung und Investitionen
- Verstärkte Beachtung der Kunden- und Mitarbeitersicht
- Hinwendung zu einer langfristigen strategischen Betrachtungsweise



PLAUT & MORE
The Company

Information

Veranstaltungen

informationsservice & pressservice & managementinfos www.plaut.com

Beratungsgruppe Plaut Deutschland, Zentrale Ismaning/München
Telefon 089/96280-0, Fax -111, www.plaut.com, plaut@plaut.de

Presse- und Öffentlichkeitsarbeit im Marketing

Monika Kretschmar (-410), Heinz-Peter Schneider (-126), heinz.schneider@plaut.de

Plaut Management Training GmbH, Alexander Sieverts (-405)

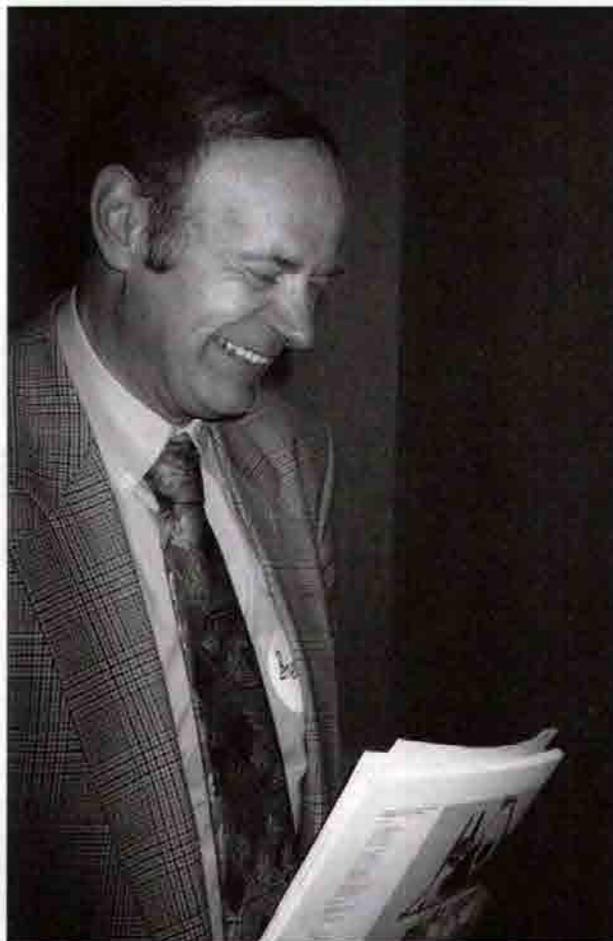
LITERATURFORUM

Sehr geehrte Damen und Herren,
liebe Kolleginnen und liebe Kollegen,

ich begrüße Sie herzlich zur ersten Ausgabe in 1999 und verbinde dies mit guten Wünschen für Ihr persönliches Wohlergehen und Ihren beruflichen Erfolg im neuen Jahr.

Die vorliegende Ausgabe enthält Neuerscheinungen zu folgenden Bereichen:

- **Verändern und Entwickeln** – Controller Statements „Grundlagen“, vor einigen Monaten vom Controller Verein neu veröffentlicht, enthält Hinweise auf vielfältige Entwicklungstendenzen. Diese neue Rubrik will eine laufende literaturseitige Unterstützung bieten.
- **Controlling für Manager** – hier erfolgen Angebote an „Controlling treibende Manager“ im Sinne des bekannten Schnittmengenbildes des Herausgebers des CM (Controller + Manager = Controlling).
- **Dissertationen für die Controlling-Praxis** – für den „vertiefenden Bedarf“.
- **Controlling in Branchen** – zeigt das weite Spektrum von Controlling.
- **Informationsmanagement** – offensive Nutzung der IT ist angesagt.
- **Einführung von SAP** – die Pflege der Systeme verbraucht viel Controller-Zeit.
- **Prozeß- und Projektmanagement** – wichtige Gestaltungsaufgaben für den Controller.
- **Produktion und Logistik** – häufig der bedeutendste Betreuungsbereich.
- **Der EURO** – eine gewaltige organisatorische und mentale Veränderung.
- **Jahrtausendwechsel** – ein beachtliches betriebliches Risiko.
- **Neuaufgaben**.



Verändern und Entwickeln

Schlick, Gerhard: Unternehmensentwicklung

Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 1998 – 358 Seiten – kartoniert – DM 68,--

Autor und Zielsetzung

Gerhard Schlick, Unternehmensberater, reflektiert in diesem Buch seine Erfahrungen und stellt seine Erkenntnisse in den Gesamtzusammenhang „Gestaltungspotentiale und Veränderungschancen“, mit dem Ziel, Praktikern Anregungen und Beispiele zu vermitteln.

Inhaltsüberblick

Systemansatz – Synopsis Unternehmensplanung – Synopsis Unternehmenscontrolling – Integrierte Unternehmensentwicklung – Nachwort.

Anmerkungen

Schlick versucht mit der vorliegenden Arbeit, den großen Facettenreichtum der Unternehmensentwicklung zu erfassen und zu strukturieren. Seine Ausführungen münden ein in die Frage, brauchen wir ein neues Paradigma. Der Autor trägt viele Daten und Fakten zusammen und unterstützt sie durch eine außerordentliche Fülle von Quellen- und Literaturnachweisen. Schlick bevorzugt eine straffe, fast stichwortartige Darstellung. Die typografische Gestaltung (Textanordnung, Lesbarkeit, Abbildungen etc.) ist gut. Die Behandlung des Controlling vermag nicht voll zu überzeugen und ist nicht State of the Art. In der umfassenden Herleitung spielt Deyhle eine eher nebeneordnete Rolle. Der in Rede stehende Paradigmenwechsel wird nicht ganz deutlich. Der Nutzen des Buches liegt in der sehr prägnanten Darstellung, in den z. T. unkonventionellen Ansätzen, dem Hinterfragen herkömmlicher Ansichten und Darlegungen und letztlich der Fülle des Stoffes, z. B. kommen die kritischen Fragen der Veränderungsprozesse ebenso zur Sprache wie praktische Probleme des Einsatzes von Kennzahlen.

Mohr, Niko u. Woehe, Jens Marcus: Widerstand erfolgreich managen
Frankfurt: Campus Verlag 1998 – 239 Seiten – gebunden – DM 78,--

Autoren und Zielsetzung

Dr. Niko Mohr und Jens Marcus Woehe sind als Berater bei Diebold tätig und beschäftigen sich insbesondere mit Fragen des Veränderungsmanagements. Die Autoren legen ein Konzept „Professionelle Kommunikation in Veränderungsprojekten“ vor.

Inhaltsüberblick

Der Weg zum Erfolg – Veränderungsmanagement – Kommunikation als Erfolgsfaktor im Veränderungsprojekt – Rollen im Kommunikationsmanagement – Kommunikationsmanagement im Projektablauf – Kommunikationspolitik zwischen „Kür“ und „Pflicht“ – Krisenmanagement und Kommunikation – Anhang.

Anmerkungen

Im Kern ihrer Ausführungen verbinden die Autoren die beiden Themenbereiche „Change Management“ und „unternehmensinterne Kommunikation“ zu einem ganzheitlichen Konzept. So vermittelt das Buch einerseits Wissens- und Bedenkenswertes zur Problematik von Veränderungen im Unternehmen, andererseits Fundiertes zum zielführenden und unterstützenden Einsatz der Kommunikation. Das „Vier-Rollen-Modell“ des Kommunikationsmanagements (Steuermann, Radar, Motivator und Verkäufer) dürfte Controller besonders interessieren ebenso wie z. B. die Ausführungen über „Krisensymptome“ (u. a. lange Lebensdauer bestimmter TOP in Protokollen, Anzahl offener Entscheidungen, steigende Rückfragen zu den „Baselines“ bzw. den Eckpfeilern usw.) oder auch die Problematik, daß es im mehrfachen Sinne auch Grenzen für die Kommunikation gibt. Ziel dieses Buches und die Mission der Verfasser ist es, den Leser umfassend zu sensibilisieren und zu mobilisieren. Die Möglichkeiten eines Buches, beim Leser selbst einen umfassenden Denk- und Veränderungsprozeß einzuleiten oder gar umzusetzen, sind begrenzt. Vieles bleibt zu diskutieren, nachzufragen, zu versuchen und einzuüben. Den Einstieg leistet das Werk und einen greifbaren Beitrag zum Gelingen von Veränderungsbestrebungen.

Kaltenbach, Horst: Das kreative Unternehmen: Vom Elefanten zum Kolibri
Landsberg: Verlag Moderne Industrie 1998 – 216 Seiten – DM 89,--

Autor und Zielsetzung

Dr. Horst Kaltenbach, Berater und Trainer, legt mit dieser Veröffentlichung ein Aktionsprogramm für mehr Kreativität und Innovation vor.

Inhaltsüberblick

Innovation und die Angst vor Veränderung – Kreativer Umgang mit Zielen – Aktivierung persönlicher Talente – Gemeinsam zu kreativer Power – Organisationsentwicklung für Innovation – Ideenmehrwert durch Moderation – Von der Idee zur Innovation – Innovative Vermarktung.

Anmerkungen

Der Aufbau und die Pflege einer „Kreativitätskultur“ in Verbindung mit organisatorischen Maßnahmen sind zentrale Anliegen des Autors. Kaltenbach versteht kontrollierte Individualisierung und Selbstorganisation als Zukunftsweg. Das Buch verdeutlicht mit seinen 7 Aktionsfeldern, daß es erheblicher und langwieriger Anstrengungen bedarf, um Kreativität zu fördern und diese in Innovationen umzusetzen. Das Buch enthält Beispiele und orientiert sich an der Praxis.

Chatah, Mahmoud: Große Gewinne mit virtuellen Unternehmen
Regensburg: Metropolitan Verlag 1998 – 152 Seiten – DM 58,--

Dieses Buch vermittelt Ansätze und Ideen für erfolgreiches Netzwerk-Management. Virtuelle Unternehmen unterscheiden sich von herkömmlichen insbesondere in der Kommunikations- und Organisationskultur, wie der Autor näher ausführt. Danach nennt Chatah Geschäftsbeispiele für virtuelle Unternehmen, erläutert die Kommunikationsstruktur sowie die Struktur und den Aufbau eines virtuellen Unternehmens. Abschließend werden Hinweise zur Gründung und zu den Zukunftsperspektiven gegeben.

Welge, Martin u. Holtbrügge, Dirk: Internationales Management
Landsberg: Verlag Moderne Industrie 1998 – 350 Seiten – DM 74,--

Die vorliegende Neuerscheinung behandelt Anforderungen und Probleme, die die Internationalisierung an Unternehmen stellt. Nach einleitenden Ausführungen liegen die inhaltlichen Schwerpunkte des Buches auf den Führungsfunktionen Strategisches Management sowie auf Organisation, Personalmanagement, Controlling und Public Affairs-Management.

Controlling sowie Finanz- und Rechnungswesen für Unternehmer, Manager und technische Führungskräfte

Deyhle, Albrecht: Management- & Controlling-Brevier

Wörthsee: Management Service Verlag 1997 – 2 Bände in 7. Auflage – 333 Seiten – DM 48,--

Dieses Standardwerk befaßt sich im Band I mit „Manager & Controller im Team“ sowie im Band II mit „Ziele sind Zahlen“. In 12 praxisnahen, lebendigen und anschaulichen Kapiteln wird ein fundiertes Controllingverständnis aufgebaut sowie das Verhältnis „Manager und sein Controller“ beleuchtet mit dem Ziel, den Controlling treibenden Manager zu unterstützen und zu befähigen.

Kellner, Arend: Finanz- und Rechnungswesen für Führungskräfte

Düsseldorf/Regensburg: Metropolitan Verlag 1998 – 312 Seiten – DM 29,90

Mit dieser preiswerten Neuerscheinung vermittelt ein Unternehmensberater in kompakter Form Profi-Wissen für Nichtprofis zum externen Rechnungswesen in einer praxisnahen, anwendungsbezogenen Darstellung mit besonderer Betonung wichtiger Kennzahlen, u. a. über Bilanzen, Bilanzpolitik, Finanzierung, Bilanz- und Finanzanalyse, Frühwarnsystem und mit einem Fachwortlexikon.

Benzel, Wolfgang u. Wolz, Eduard: Jahresabschluß und Bilanzen verstehen

Düsseldorf/Regensburg: Metropolitan Verlag 1998 – 280 Seiten – DM 68,--

Bei der vorliegenden Veröffentlichung befassen sich zwei Berater mit allen wesentlichen Grundlagen der Jahresabschlußerstellung, mit Bilanzpolitik und deren Auswirkung auf die Gestaltung und das Ergebnis des Jahresabschlusses. Sie zeigen anhand dreier praktischer Beispiele, wie man Jahresabschlüsse analysiert und auch Informationen „zwischen den Zeilen“ auswertet. Das Buch sensibilisiert, Risiken zu erkennen und kritisch mit dem Zahlenmaterial umzugehen.

Bergbauer, Axel: Die Unternehmensqualität messen – den Europäischen Qualitätspreis gewinnen

Renningen-Malmsheim: Expert Verlag 1998 – 222 Seiten – DM 58,--

Autor und Zielsetzung

Axel K. Bergbauer, Referent bei Siemens, befaßt sich in dieser Veröffentlichung, erschienen in der Lehr- und Fachbuchreihe „Kontakt & Studium“ der Technischen Akademie Esslingen und des Expert Verlags, mit der praktischen Umsetzung von Qualitäts- und Führungskonzepten und der Selbstbewertung nach dem EFQM-Modell.

Inhaltsüberblick

Qualität und Qualitätsmanagementsysteme – Totales Qualitätsmanagement – Europäischer Qualitätspreis – Unternehmensmodell der EFQM – Selbstbewertung – Bewerbung um den EQA – Praxisbeispiel des EQA-Gewinners (Rank Xerox).

Anmerkungen

Axel Bergbauer gibt unter Mitwirkung von Bernd Grundwald, EFQM, eine gut lesbare und sehr anschauliche (160 Abbildung) Einführung, die fachlich-methodische Grundfragen zur Erfassung, Bewertung und Veränderung der Unternehmensqualität in einer Weise vermittelt, die auch Aspekte der Umsetzbarkeit und praktischen Verwertbarkeit einschließt.

Dissertationen für die Controlling-Praxis

Glaser, Katja: Prozeßorientierte Deckungsbeitragsrechnung

München: Verlag Vahlen 1998 – 198 Seiten – kartoniert – DM 78,--

Zielsetzung / Nutzen für den Leser

Übersichtliche, kompakte Zusammenfassung und Aufbereitung der Diskussion zur Prozeßkostenrechnung einschließlich einer kritischen Betrachtung offener und kontroverser Aspekte. Entwicklung eines Modells, das die Prozeßkostenrechnung als Deckungsbeitragsrechnung gestaltet. Auseinandersetzung mit Fragen der praktischen Umsetzung und zukünftigen Anwendungsperspektiven.

Seifert, Klaus: Prozeßmanagement für die öffentliche Verwaltung

Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag 1998 – 337 Seiten – DM 118,--

Zielsetzung / Nutzen für den Leser

Fachlich-methodische Unterstützung des Reformansatzes „Neues Steuerungsmodell“ in der öffentlichen Verwaltung. Beschäftigung mit kostenrechnerischen Fragestellungen in der Verwaltung. Beispielhafte und überzeugende Diskussion des prozeßmanagement als Instrument zur Planung, Steuerung und Kontrolle der Leistungserstellung – auch außerhalb der öffentlichen Verwaltung besonders beachtenswert.

Scholl, Kai: Konstruktionsbegleitende Kalkulation
München: Verlag Vahlen 1998 – 228 Seiten – DM 98,- mit Diskette

Zielsetzung / Nutzen für den Leser

Entwicklung einer Methodik zur konstruktionsbegleitenden Kalkulation mit hohem Detaillierungsgrad – Computerprogramm PRO³Kos zum praktischen Einsatz liegt auf Diskette bei (prototypenbasierte Prozeßkostenprognose) – Weitgehende theoretische und praktische Durchdringung der Thematik.

Gräfe, Christian: Kostenmanagement im Entstehungszyklus eines Serienerzeugnisses
Hamburg: Verlag Dr. Kovac 1998 – 164 Seiten – Preis unbekannt

Zielsetzung / Nutzen für den Leser

Kostenmanagement von Produktinnovationen hinsichtlich der Projektkostenspezifika zu qualifizieren – Kritisch-innovative Diskussion der Thematik und weiterführende konzeptionelle Ansätze – Fallstudie aus einem Automobilunternehmen und Beitrag zur praktischen Umsetzung.

Grimmeisen, Markus: Implementierungscontrolling
Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag 1998 – 446 Seiten – DM 138,-

Zielsetzung / Nutzen für den Leser

Kern der Arbeit bildet die Beschäftigung mit zentralen Anwendungsfeldern des Implementierungscontrolling – Innovative Ansätze zum Controlling – Diskussion der Umsetzung und der Problematik von Change-Programmen.

Controlling in Branchen

Schirmer, Herbert: Krankenhaus-Controlling
Renningen-Malmsheim: Expert Verlag 1988 – 258 Seiten – DM 59,-

Autor und Zielsetzung

Dr. Herbert Schirmer setzt sich zur Aufgabe, auf der Basis praktischer Erfahrungen Handlungsempfehlungen für Krankenhausmanager und Krankenhauscontroller zu vermitteln.

Inhaltsüberblick (auszugsweise)

Mit Controlling zu einem erfolgreichen Management – Zur Stellung und zu den Aufgaben des Krankenhauscontrollers – Controllinginstrumente im Krankenhaus – Profit Center und Cost Center – Information und Kommunikation – Spartencontrolling.

Anmerkungen

Das Buch bietet einen einführenden Leitfaden für das Krankenhaus-Controlling als Managementaufgabe. Es vermittelt leicht verständlich, nachvollziehbar und auch mit Engagement, wie das Krankenhaus-Controlling unter Einbeziehung der Ärzte und der Pflegedienstkräfte organisiert werden kann und welche Controllingaufgaben wie gelöst werden können. Bemerkenswert an dieser Veröffentlichung sind 118 Abbildungen, 235 Literaturstellen und damit ein umfassender Nachweis der einschlägigen Fachdiskussion sowie eine Übersicht in lexikalischer Form über das wichtigste Krankenhauscontroller-Vokabular.

Leidig, Rottland, Schmidt (Hrsg.): Unternehmenserfolg 2001 plus
Bundesverband Druck (FAX 0611 / 80 31 94) – Artikel Nr. 83084 – 73 Seiten A4 – DM 39,- + MWSt + Versandkosten

Der Betriebswirtschaftliche Ausschuß des Bundesverbandes Druck e. V. legt erneut eine Veröffentlichung vor, die über die Druckbranche hinaus von Bedeutung und Interesse ist. Die Broschüre befaßt sich mit Fragen zukunftsorientierter Unternehmensführung in vier Grundsatzbeiträgen: Vom Drucker zum Dienstleister für Medien – Dialogmarketing für Mediendienstleistungen – Gruppenarbeit als Erfolgsfaktor – Erfolgreiche Verkaufsführung im Verdrängungswettbewerb. Die Autoren aus Beratung und Praxis vermitteln Anregungen und Anstöße zur aktiven Zukunftsgestaltung.

Informationsmanagement

Schwarze, Jochen: Informationsmanagement
Herne/Berlin: Verlag Neue Wirtschaftsbriefe 1998 – 328 Seiten – DM 48,-

Autor und Zielsetzung

Das Buch ist aus einem Skriptum zu Vorlesungen hervorgegangen, die Prof. Dr. Jochen Schwarze seit einigen Jahren zum Informationsmanagement (IM) hält und erscheint in der Reihe „NWB Studienbücher Wirtschaftsinformatik“. Die Neuerscheinung gibt einen Gesamtüberblick über das IM.

Inhaltsüberblick

Grundlagen – Kernaufgaben des IM – Querschnittsaufgaben des IM – Spezielle Aspekte des IM.

Anmerkungen

Im Sinne der vorliegenden Veröffentlichung ist IM für die Planung, Steuerung, Koordination und Kontrolle der Informationsversorgung in einem Unternehmen, einer Behörde etc. sowie allen damit in Zusammenhang stehenden Aufgaben verantwortlich. Schwarze legt ein betont betriebswirtschaftlich geprägtes Buch vor, technologieorientierte Aspekte dominieren und überstrahlen nicht. Das Buch zeichnet sich aus durch eine recht kompakte, gut strukturierte und übersichtliche, mit vielen Abbildungen versehene Stoffvermittlung, die sich zudem am Bedarf der Praxis orientiert. So erfahren z. B. Fragen der Prozeßanalyse, -gestaltung oder -organisation ebenso wie das IV-Controlling oder das Sicherheitsmanagement eine Behandlung, die einen fundierten Einstieg in die jeweilige Thematik erlauben.

Hannig, Uwe / Schwab, Wolfgang / Findeisen, Dirk: Entwicklung eines Managementinformationssystems Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 1998 – 233 Seiten einschließlich CD-ROM – DM 89,--

Dieses Buch vermittelt Grundlagenkenntnisse über Data Warehousing und Managementinformationssysteme, stellt realisierte Anwendungen vor und beschreibt ein Konzept, wie man ein Data Warehouse und ein darauf basierendes Managementinformationssystem entwickelt. Hierzu wird die SAS-Software, über die auch die beigelegte CD-ROM informiert, verwendet.

Einführung von SAP

Bernd-Striebeck, Glauch, Hohnhorst, Kumpf, Stein: SAP® R/3™ Sicherheit und Prüfung Hamburg: Ottokar Schreiber Verlag 1998 – 330 Seiten – DM 128,--

Autoren und Zielsetzung

Ein Autorenteam der WP-Gesellschaft KPMG veröffentlicht dieses Buch in der Reihe „Revision und Controlling“. Das Werk wendet sich an den kundigen EDV-Revisor, Berater, Administrator und IT-Sicherheitsbeauftragten.

Inhaltsüberblick

SAP und die verschiedenen SAP-Systeme – Das Basissystem – Das Berechtigungskonzept – Die Finanz- und Anlagenbuchhaltung – Die Materialwirtschaft – Anhang.

Anmerkungen

Die Autoren betrachten SAP R/3 unter Revisionsaspekten und setzen Kriterien der Prüfung und des Datenschutzes um. Das Customizing (Systemeinstellung), zumal unter dem üblichen Zeit- und Kostendruck, bietet ein nicht unerhebliches Gefahrenpotential hinsichtlich ordnungsgemäßer Speicherbuchführung und anderer gesetzlicher Vorgaben. Die Verfasser schöpfen aus ihrer umfangreichen Erfahrung im Rahmen ihrer Prüfer- und Referententätigkeit und gehen auf kritische Fragen ein wie u. a. Aufbau und Prüfung der Zugriffsberechtigungen, Problematik des Datenflusses (Verarbeitungsabbrüche etc.), Fehlermanagement, Batch-Input, „große Umsatzprobe“, Vorgabe von Konventionen, Steuerung revisionsspezifischer Abfragen etc. In einem praktischen Test durch den Rezensenten in einem laufenden SAP-Einführungsprojekt erwies sich die Neuerscheinung als hilfreich und nützlich und kann mithin empfohlen werden.

Jacob, Olaf u. Uhink, Hans-Jürgen (Hrsg.): SAP R/3 im Mittelstand Braunschweig/Wiesbaden: Verlag Vieweg 1998 – 357 Seiten – DM 98,--

Autoren und Zielsetzung

Olaf Jacob ist Professor für Informationsmanagement an der Fachhochschule Neu-Ulm, Hans-Jürgen Uhink ist Vertriebsleiter für die R/3-Systemhäuser bei der SAP AG. Weitere Autoren aus Beratung und Praxis unterstützen die Herausgeber. Das Buch vermittelt Grundlagen und berichtet über Nutzen und Praxisbeispiele eines branchengerechten Einsatzes.

Inhaltsübersicht

Managementperspektive des Einsatzes von SAP R/3 im Mittelstand (u. a. Nutzen und Angebotsstruktur, Integration von Rechnungswesen und Logistik) – Branchengesamtlösungen (Zulieferer, Nahrungs- und Molkereindustrie, Stahlhandel, Handel, Maschinenbau, Prozeß- und Möbelindustrie) – Erfahrungsberichte (5).

Anmerkungen

Das Buch thematisiert die Anforderungen des Mittelstandes an eine betriebswirtschaftliche Standardsoftware und setzt sich mit Eignung, Implementierung und Nutzen von SAP R/3 im Mittelstand auseinander. Kompakte Einzelbeiträge vermitteln ein breites Spektrum bedeutsamer Fragen und ein recht facettenreiches Bild. Insbesondere die durchweg gelungenen 5 Erfahrungsberichte sensibilisieren und orientieren den Leser, unterstützen Entscheidungsträger und Projektleiter, machen die Erfolgsfaktoren eines SAP R/3-Projektes transparent und bewußt. Insgesamt bietet das Buch einen umfassenden und fundierten Überblick über mittelstandsgerechte SAP R/3-Konzepte und -Lösungen.

Prozeßmanagement – Neuauflagen bewährter Veröffentlichungen

Horváth & Partner (Hrsg.): Prozeßkostenmanagement

München: Verlag Vahlen 1998 – 528 Seiten mit CD-ROM – 2., völlig neu bearbeitete Auflage

Dieses vermutlich derzeit führende Standardwerk im deutschsprachigen Raum zum Prozeßkostenmanagement vermittelt besonders kompetent die fachlich-methodischen Grundlagen, gibt mit mehr als 20 Berichten aus der betrieblichen Praxis einen breiten Überblick über die Anwendungsfelder in verschiedenen Branchen und informiert über die aktuelle Entwicklung zur softwareseitigen Realisierung der Prozeßkostenrechnung. Eine ausgesprochen wertvolle Hilfe und Unterstützung für Konzeption, Umsetzung und Nutzung dieses betriebswirtschaftlichen Ansatzes.

Die Dokumentation von Prozessen hat sich bewährt und gilt zugleich als einer der ersten Schritte in Richtung „Prozeßmanagement“. Das ARIS-Toolset hat sich um internationalen Marktführer von Business Process Engineering-Tools entwickelt. Die Publikation „ARIS“ ist ab der nun vorliegenden 3., vollständig neu bearbeiteten und erweiterten Auflage zweigeteilt wie folgt:

Scheer, August-Wilhelm: ARIS – Vom Geschäftsprozeß zum Anwendungssystem

Berlin: Springer Verlag 1998 – 186 Seiten – gebunden – DM 58,--

Dieses Buch richtet sich an den betriebswirtschaftlich und konzeptionell an Anwendungssoftware interessierten Leser und versteht sich als eine Erweiterung der Betriebswirtschaftslehre im Sinne einer „EDV-orientierten BWL“.

Scheer, August-Wilhelm: Wirtschaftsinformatik Studienausgabe

Berlin: Springer Verlag 1998 – 780 Seiten – broschiert – DM 75,-- – in 2., durchgesehener Auflage

Referenzmodelle für industrielle Geschäftsprozesse in einer preiswerten Ausgabe – beruhend auf der 6. Auflage der gebundenen Ausgabe mit geringfügigen Aktualisierungen.

Kleinaltemkamp, Michael u. Ehrh, Michael (Hrsg.): Prozeßmanagement im Technischen Vertrieb

Berlin: Springer Verlag 1998 – 236 Seiten – DM 78,--

Qualifizierte Fachleute aus der Praxis und Wissenschaftler des Weiterbildungsstudiums Technischer Vertrieb befassen sich mit neuen Konzepten der Prozeßorientierung und des Prozeßmanagements und diskutieren erprobte Beispiele für das Business-to-Business-Marketing. Nach grundlegenden Betrachtungen stehen im Mittelpunkt der Erörterungen die Kunden- und Anbieterprozesse sowie die Kommunikation zwischen Anbietern und Nachfrager.

Projektmanagement

Kraus, Georg u. Westermann, Reinhold: Projektmanagement

Wiesbaden: Gabler Verlag 1998 – 218 Seiten

Vor dem Hintergrund ihrer Erfahrungen in Training und Beratung beleuchten die Autoren das umfangreiche Spektrum des Projektmanagements und vermitteln dem Leser ihre Erkenntnisse und Empfehlungen zur Projektorganisation, Methoden des Projektmanagements, Abwicklung und Steuerung. Der Mensch im Projekt erfährt aufgrund seiner Bedeutung eine relativ intensive Behandlung. Probleme bei der Projektarbeit sowie Checklisten schließen das Buch ab.

Loseblattwerk Projektmanagement mit Diskette – Nachschlagewerk, 2 Bände – ca. 1900 Seiten – DM 246,--

Aus dem WEKA-Fachverlag für technische Führungskräfte, Morellstraße 33, 86159 Augsburg – bitte dort anfragen: Tel. 0821 / 5973-221 / FAX 0821 / 5973-220

Dort, wo ein intensiver Einsatz von Projektmanagement angesagt und damit eine nachhaltige Auseinandersetzung mit Fragen zum Projektmanagement notwendig ist, bietet sich dieses Loseblattwerk an, das in gewissen Zeitabständen aktualisiert und gepflegt wird. Es beinhaltet u. a. die Kapitel: Schritte im Projektverlauf, Projektorganisation, Arbeitstechniken, Mensch im Projekt, Praxiserfahrungen, Softwarewerkzeuge, Checklisten, Formulare etc.

Steinbuch, Pitter A.: Projektorganisation und Projektmanagement

Ludwigshafen: Friedrich Kiehl Verlag 1998 – 356 Seiten – DM 52,--

Neuer Band in der Reihe „Moderne Organisation für Praxis und Studium“ mit dem Inhalt: Grundlagen, Projektvorbereitung, Projektplanung, Projektauslösung, Projektleitung, Projektarbeit, Projektabschluß. Entsprechend dem Charakter dieser Reihe steht die praktische Nutzung sowie eine besondere didaktische Gestaltung im Vordergrund: Strukturierungen und Schemata, Abbildungen und Grafiken, Beispiele sowie Aufgaben bzw. Fälle mit Lösungen. Ein recht übersichtliches, verständliches und besonders gut lesbares Werk.

Produktion und Logistik

Sokianos, Drüke, Seel, Wieneke-Toutaoui: Lexikon Produktionsmanagement
Landsberg: Verlag Moderne Industrie 1998 – 499 Seiten – DM 98,--

Die Neuerscheinung behandelt fast 2.000 Fachbegriffe insbesondere aus den Bereichen Produktion, Arbeitsvorbereitung, Fertigungssteuerung, Logistik, Qualitätssicherung, Informatik etc. Manch ein Stichwort knapp gefaßt, andere werden ausführlicher dargestellt und z. T. mit Abbildungen veranschaulicht. Von ABC-Analyse über z. B. Interaktion oder Outplacement bis Zyklus.

Luczak, Holger / Eversheim, Walter (Hrsg.) / Schotten, Martin: Produktionsplanung und -steuerung
Berlin: Springer Verlag 1998 – 773 Seiten – DM 248,--

Autoren und Zielsetzung

Vorwiegend Wissenschaftler vom Forschungsinstitut für Rationalisierung der RWTH Aachen geben diesen Sammelband heraus, der über Grundlagen und Gestaltungsansätze der Produktionsplanung und -steuerung (PPS) informiert und Beiträge zu Konzeptentwicklungen leistet.

Inhaltsübersicht (Auszug)

Aachener PPS-Modell – Prozesse – Funktionen – Gestaltungsaufgaben in der PPS – Auswahl von PPS-Systemen – Einführung von PPS-Systemen – Einführung eines PPS-Controlling – Entwicklungstrends in der PPS-Bewertung von PPS-Systemen.

Anmerkungen

Das vorliegende Handbuch wendet sich vorrangig an Praktiker in der Produktion und leistet – mit einem hohen Anspruch – eine breite Behandlung einschlägiger Fragestellungen. Der Schwerpunkt liegt auf anwendbaren Gestaltungsmethoden sowie vielfältigen Reorganisationsaufgaben wie z. B. Auswahl und Einführung eines neuen PPS-Systems oder auch die Implementierung eines PPS-Controlling.

Schönsleben, Paul: Integrales Logistikmanagement
Berlin: Springer Verlag 1998 – 747 Seiten – DM 148,--

Autor und Zielsetzung

Prof. Dr. Paul Schönsleben lehrt an der ETH Zürich und vermittelt mit dieser Neuerscheinung ein umfassendes Verständnis von Logistik, eine integrale Sicht auf die Unternehmenslogistik und damit Logistik als Planung und Steuerung umfassender Geschäftsprozesse.

Inhaltsüberblick

Analyse, Konzepte und Gestaltungsgrundsätze für das Logistikmanagement – Methoden der Planung & Steuerung in komplexen Logistikern.

Anmerkungen

Schönsleben legt ein modernes Hand- und Fachbuch vor. Anspruchsniveau und wissenschaftliche Genauigkeit verbinden sich mit Praxisbezug und einer guten Lesbarkeit (eine Vielzahl an Abbildungen, Hervorhebungen usw.). Für den Controller sind die ausgewiesenen Kenngrößen, die Ausführungen zur Prozeßkostenrechnung sowie die Überlegungen zur Planung und Steuerung am Beispiel der Logistik besonders interessant.

Der EURO – unsere neue Währung

Schitag, Ernst & Young (Hrsg.): Auswirkungen der Europäischen Währungsunion auf das Rechnungswesen und die betrieblichen Prozesse
Düsseldorf: IDW Verlag 1998 – 169 Seiten in A4 – DM 68,--

Zwei WP/StB, Dietrich Dörner und Dr. Norbert Pfitzer, informieren in dieser Veröffentlichung kompakt und kompetent über: Rechtsrahmen auf Europäischer Ebene – Rechtsgrundlagen auf nationaler Ebene – Umstellung der Buchhaltung und des Jahresabschlusses auf den EURO – Umstellung des Eigenkapitals auf den EURO – Konzernabschluss – Unternehmensbesteuerung – Einfluß auf weitere betriebliche Prozesse. Ein umfangreicher Anhang veranschaulicht mit 146 Abbildungen ein breites Spektrum EURO-relevanter Themen. Das Werk empfiehlt sich als praktische Arbeitshilfe für die Projektarbeit und insbesondere zur Unterstützung der Umstellungsprozesse im Rechnungswesen.

o. V.: Rechtliche Grundlagen zur Einführung der EURO-Währung
Düsseldorf: IDW Verlag 1998 – 921 Seiten – gebunden – DM 108,-- (Taschenbuchformat)

Diese Textausgabe vermittelt das EURO-Einführungsgesetz (Darstellung mit Gesetzesentwurf, Begründung, Gesetzgebungsentwicklung, Gesetzesbeschluß, geänderte Vorschriften im Volltext mit optischer Änderung), ergänzende deutsche und EU-Rechtsmaterialien.

Plewka, Harald: Umstellung auf den EURO**Herne/Berlin: Verlag Neue Wirtschaftsbriefe 1998 – 257 Seiten – DM 68,--****Autor und Zielsetzung**

RA/StB Harald Plewka ist Partner der Sozietät Haarmann, Hemmelrath & Partner in Düsseldorf und legt unter Mitwirkung weiterer Mitarbeiter seines Hauses diesen Praxis-Ratgeber vor.

Inhaltsüberblick

Grundlagen der EURO-Einführung – Auswirkungen auf Wirtschaft und Unternehmen – Vertragswesen – Gesellschaftsrecht – Auswirkungen auf das externe Rechnungswesen und das Steuerwesen – Finanzmanagement – Projektmanagement – Anhang.

Anmerkungen

Das Werk erweist sich als kompetenter und praxisnaher Ratgeber, der über globale und allgemeine Aussagen hinausgeht und auf viele praktische Detailfragen eingeht wie z. B. „Wie sind die Rechnungen zu gestalten?“ oder „Einzelfragen zur Umstellung der Geschäftsbeziehungen auf den EURO“ oder auch „Strategien zur Senkung der Steuerlast“. Insofern ein Buch zum laufenden praktischen Gebrauch während der Umstellung, das die EURO-relevanten Themen in ihrer Vielfalt anspricht, jedoch den Schwerpunkt setzt auf Recht, Steuern und Rechnungswesen. Abbildungen und Checklisten werden etwas sparsam eingesetzt.

Otte, Wolfgang und Heinrich, Robert: Der Euro im Rechnungswesen**Freiburg: Haufe Verlagsgruppe 1998 – 470 Seiten – DM 98,--****Autoren und Zielsetzung**

Wolfgang Otte, RA und WP und Robert Heinrich, StB/WP sind Mitarbeiter der KPMG und befassen sich schwerpunktmäßig mit der Umstellung auf den EURO. Sie wollen mit diesem Praxisratgeber Hilfestellung für eine sach- und zeitgerechte Umstellung geben.

Inhaltsübersicht

Von der DM zum EURO – Rechtliche Grundlagen – Vertrags- und Gesellschaftsrecht – Bilanzierung – Steuern und Abgaben – Organisatorische und EDV-technische Aspekte – Neue Anforderungen an die Unternehmen und die DV – Betroffene Unternehmensbereiche – Umrechnung und Rundung – Organisatorisch-technische Lösungsansätze – Lösungen verschiedener Softwarelieferanten – EURO als Projektaufgabe – Anhang mit Gesetzestexten und Adressen.

Anmerkungen

Rechtliche Fragen und Aspekte der Bilanzierung sowie Umsetzung in der EDV erfahren eine breite und intensive Behandlung. Andere Themenbereiche werden im Überblick dargestellt. Zahlreiche Abbildungen, Checklisten, Hervorhebungen, übersichtliche Gestaltung und eine große Schrift führen zu einem lesefreundlichen Werk.

Wendland, Holger: Die 100 besten Checklisten zum EURO**Landsberg: Verlag Moderne Industrie 1998 – 182 Seiten A4 – DM 129,--**

Holger Wendland, selbständiger Steuerberater mit dem Tätigkeitsschwerpunkt Euroumstellung, erschließt die EURO-Thematik mit einer Checklisten-Sammlung zu den Bereichen Kontakte zu externen Unternehmen, Informationstechnologie und interne Organisation, Personalwesen, Finanzen, Rechnungswesen, Recht und Verträge, Privatbereich des Unternehmers. Kurz und bündig, praxisbezogen, unmittelbar einsetzbar – insbesondere für mittelständische Unternehmen geeignet.

Scheibe, Marina u. Enslin, Ellen: EURO - Ratgeber für Klein- und Mittelbetriebe**Landsberg: mvg-Verlag 1998 – 226 Seiten – DM 29,80**

Die Autorinnen stellen ein 7-Stufen-Programm zur Umstellung des Unternehmens auf den EURO vor, u. a. „Wie Sie Ihre Mitarbeiter motivieren und den EURO für Ihre PR einsetzen“ oder „So schafft Ihre EDV den EURO und das Jahr 2000“. Ein gut gemachter und gut lesbarer Leitfaden für kleinere bis mittlere Unternehmen.

Groß, Herbert: EURO - Einführung im Unternehmen**München: Verlag C. H. Beck 1998 – 215 Seiten – Buch mit Diskette – DM 58,--**

Der Titel wendet sich an Unternehmer und Mitarbeiter mittelständischer Unternehmen, Steuer- und Unternehmensberater sowie Verbände. Der Ratgeber befaßt sich mit Grundsätzlichem, der EURO-Strategie und dem Projektmanagement, mit den EURO-Wirkungen auf den betrieblichen Leistungsprozeß sowie das externe und interne Rechnungswesen und letztlich mit persönlichen Aspekten (Kapitalanlage etc.). Der Anhang umfaßt Checklisten und den Vorschlag eines Beratungsberichtes. 50 Abbildungen und der hohe Praxisbezug unterstützen die Lektüre.

Jahrtausendwechsel

Das Institut der Wirtschaftsprüfer hat im IDW-Verlag, Düsseldorf, einen Sonderdruck „EDV-Anpassung an den Jahrtausendwechsel“ für Mitarbeiter und Mandanten herausgebracht, der mit einem Umfang von 26 Seiten zum Preis von DM 30,- beim Buchhandel oder vom IDW-Verlag, Postfach 32 05 80, 40420 Düsseldorf, FAX 0211 / 4561-206 bezogen werden kann.

Dieser Sonderdruck umfaßt vier Teile: Prüfung der EDV-Anpassung an den Jahreswechsel – Prüfungscheckliste zur EDV-Anpassung – Die EDV-Anpassung zum Jahrtausendwechsel und zur Umstellung auf den EURO – Ergänzung zur Vollständigkeitserklärung Jahr 2000-Umstellung und Euro-Umstellung.

Autor	Titel / Auflage	Verlagsort / Jahr	Verlag	Seiten	Preis/DM	Inhalt
Externes und Internes Rechnungswesen						
Schneck, Ottmar	Lexikon der Betriebswirtschaft 3. Auflage	München 1998	Beck Wirtschaftsberater im dtv	812	34,90	Über 3.000 grundlegende und aktuelle Begriffe für Studium und Beruf
Baetge, Jörg	Bilanzanalyse	Düsseldorf 1998	IDW	751	98,-	Ein exzellenter Sachkenner legt ein umfassendes und herausragendes Buch über Grundlagen, Datenaufbereitung, Instrumente und Beurteilung vor
Simon, Hermann Dolan, Robert	Profit durch Power Pricing	Frankfurt 1997	Campus	384	78,-	Die Autoren befassen sich mit Strategien aktiver Preispolitik, erörtern neue Konzepte und deren Umsetzung im Unternehmen
Wedell, Harald	Grundlagen des Rechnungswesens Band I: Buchführung und JA, 7. Auflage	Herne 1998	Neue Wirtschaftsbrieft	295	29,80	Aufgabenstellung RW, Rechnungslegung nach handelsrechtlichen Grundsätzen, NWB-Studienbuch
Klett/Pivernetz/ Hauke	Controlling in kleinen und mittleren Unternehmen, Band 1, 2. Auflage	Herne 1998	Neue Wirtschaftsbrieft	338	78,-	Finanzbuchhaltung als Informationsbasis
Olfert, Klaus	Investition, 7. Auflage	Ludwigshafen 1998	Kiehl	452	44,-	Gutes, übersichtliches, einführendes Lehrbuch mit umfangreichem Übungsteil
Steinbuch, Pitter	Betriebliche Informatik, 7. Auflage	Ludwigshafen 1998	Kiehl	468	44,-	Kompaktes Lehrbuch mit Übungen aus der Reihe „Praktische Betriebswirtschaft“

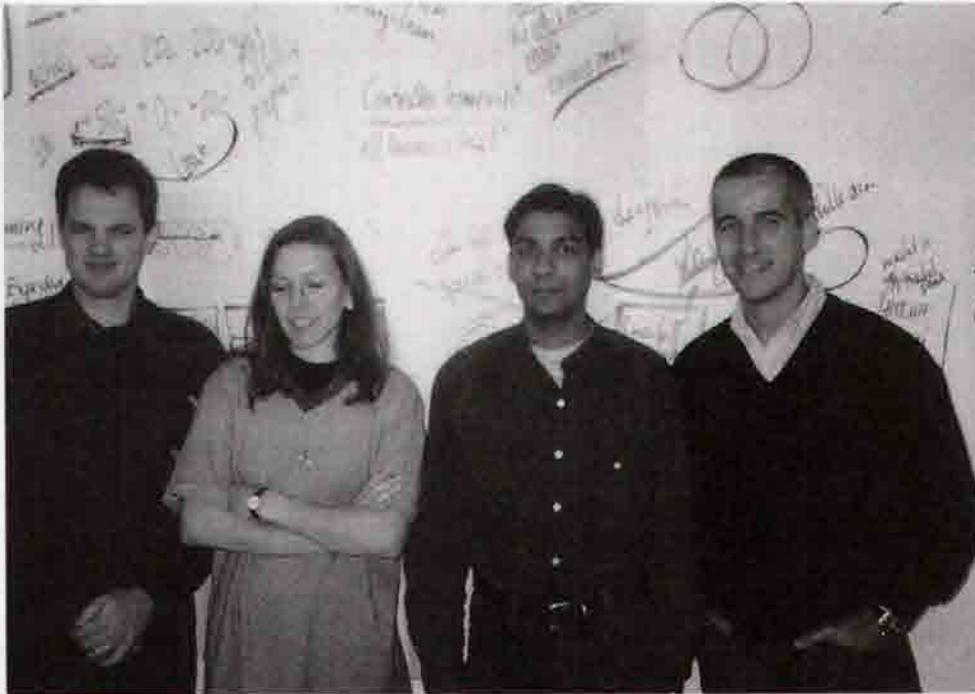
Zu guter Letzt

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit. In der nächsten Ausgabe finden Sie Themenbesprechungen u. a. zur „Wertorientierten Unternehmenssteuerung“, zum „Risikomanagement“ etc. Was ist „Ihr Thema“? Vielleicht lassen Sie mich es wissen. Dann achte ich bei den Neuerscheinungen darauf, ob etwas für Sie dabei ist und baue es in eine der nächsten Ausgaben ein.

Herzliche Grüße
Ihr

Maria Kir
Alfred Biel

International seminar „Controlling and the Controller”, Controller Akademie, October 12th to 16th 1998 in Feldafing



From left to right: Johan **Smit**, Mercedes-Benz of South Africa, Pretoria; Guadalupe **Gonzales**, Mercedes-Benz Argentina S. A., Buenos Aires; Zubair **Waheed**, Clarant Pakistan Ltd., Karachi; Roberto **Mattioli**, Boehringer Ingelheim S. A., Buenos Aires.

A mission-statement for Controllers

Controllers provide an accompanying service in management accounting and financial analyses for managers which will enable them to plan and control their operations according to agreed objectives.

Controllers are internal economic consultants to all decision-makers and act in the role of a navigator towards the achievement of goals.

International Group of Controlling



From left to right: Peter **Zalányi** and Agnes **Erdélyi**, both of Kraft Jacobs Suchard, Budapest; Pavel **Routa**, Mercedes-Benz Bohemia s. r. o., Praha

Seminars „Controlling and the Controller” in 1999:
12th to 16th April 1999 and 11th bis 15th October 1999 in Feldafing by the Starnberger See
Address: Controller Akademie, Postfach 1168, D-82116 Gauting
Fax +49 - 89 - 89 31 34-25 • e-Mail: akademie@controllerakademie.de

Controller in die Straßenbahn

Was zu meinem Berufsstart Anfang der 80er Jahre die Ausnahme war, ist nun normal und nicht mehr wegzudenken: Wir Controller sitzen meist vor dem Monitor, entringen ihm (der PC hat schon lange eine Persönlichkeit) die neuesten Zahlen, Berichte und Grafiken. Laut Umfrage im Kollegenkreis werden bis zu 70% der Arbeitsstunden mit und für den Kollegen PC verbracht.

Muß das eigentlich sein? Controller haben die Aufgabe, für die Transparenz zu sorgen, damit das Management das Unternehmensschiff auf Kurs halten kann. Sie müssen Abweichungen vom Plan signalisieren und die strategische Diskussion im Unternehmen anregen, führen, mitgestalten. Aber ein Tanker muß seine Route viel früher ändern, als der Ausguck die Klippen vor dem Bug ausmacht. Bei allem Weitblick brauchen wir also Gefühl für das Geschehen, die viel zitierte Intuition.

Natürlich gehören das Erstellen von Berichten und Charts, die Interpretation der Zahlen etc. weiterhin zum Tagesgeschäft. Aber welcher Controller führt noch (oder besser gefragt, schon) das

Herwig R. Friedtag, Leiter des AK Berlin-Brandenburg, veranstaltet Seminare zur Balanced Scorecard. Das Jahresthema 1999 in der AK-Arbeit ist „Controllers soziale Kompetenz“.
(www.friedtag.com)



Gespräch im Unternehmen? Wie steht es um die Kommunikation mit denen, die das Unternehmen „machen“? - Das ist eben längst nicht allein die Managementebene, das sind primär die Mitarbeiter an der Front: Sie haben den Kontakt zum Kunden und sie fertigen seine Produkte.

Um Zahlen richtig interpretieren zu können, muß man nicht nur das Produkt, sondern auch sein Umfeld, den Wettbewerb, die Kunden, die das Produkt erwerben, kennen. Daher bin ich auch kein Freund des immer ausgeprägteren Job-Hoppings, Man braucht sehr lange, um ein Unternehmen, eine Branche kennenzulernen. Zeit, die einem selten gegeben wird. Resultat sind dann Berichte, die zu der mehr und mehr anzutreffenden Managementebene passen: abgehoben,

als Wunderheiler so schnell geheuert wie gefeuert; nur die Zahlen, nicht die Menschen dahinter sehend. Wir brauchen Controller wie Manager, die sich kompetent auch zu ihrer sozialen Verantwortung bekennen, denen die langfristige Perspektive eines Unternehmens wichtiger ist als die kurzfristigen Erfolge.

So komme ich zur Balanced Scorecard. Das Unternehmen besteht nicht nur aus Gewinnen. Wichtig für die langfristige Sicherung am Markt sind - zumindest auch, vielleicht sogar vielmehr - die Beschäftigung mit und für den Kunden, das Vertrauen in die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter, in deren Potential, den Wandel auch mitgestalten zu können. Und wir Controller müssen uns

(Fortsetzung auf Seite 2)

+++ Termine +++ Termine +++ Termine +++

AK Berlin

Winterstammtisch 26.02.99, Altberliner Weißbierstuben, „KonTrAG“,
Info: Hans-Jürgen Schmidt
Tel.: ++49-30-3485 487

AK Österreich I

Treffen am 05.03.99, Fa. MOC in Mödling, „Controlling und Coaching“,
Info: Walter Kurfürst
Tel.: ++43-2236-606 2260

AK Pommern

Treffen am 15.03.99 in Szczecin, „Controllers Arbeitsgebiete in der Zukunft“,
Info: Peter Suray
Tel. ++49-2102-401 324

AKs Assekuranz I und II

Gemeinsame Sitzung, 15./16.03.99, Hotel „Seminaris“ Potsdam: DB in LV, Gleichnamigkeit der Beiträge in LV/KV/

Komposit, Anfalljahrprognose bei Haftpflichtschäden,

Info: Dr. Rainer Pelizäus
Tel.: ++49-2174-74 69 25
Info: Joachim Wodarg,
Tel.: ++49-431-603 1181

AK West II

Treffen am 25./26.03.99 in der Privatbrauerei Gaffel in Köln,
Info: Ralf W. A. Lehnert,
Tel.: ++49-2335-691 20

AK Südbayern

Treffen am 25./26.03.99 in Herrsching, „US-GAAP, Internationale Bilanzierung“,
Info: Hans-Peter Metzler
Tel.: ++49-89-89 58 616

AK Gesundheitswesen Süd

I. Sitzung, 09.04.99, Kantonsspital Basel, „Kostenträgerrechnung“,
Info: Rainer J. Stelzer,
Tel.: ++41-1-400 5540

Österreichische AK

Regionaltreffen, 18./19.04.99 in Graz, „Controlling als Schaltstelle in der virtuellen Unternehmung“,
Info: Dr. Hans-Peter Breuer
Tel.: ++43-732-6979 2455

AK Nord I

Treffen am 22./23.04.99, Rellingen b. Hamburg, u.a.: ECR, EURO, Gesundheitswesen,
Info: Karl-Wilhelm Koch
Tel. ++49-40-22 66 31 47

24. Controller Congress

14./15. Juni, München, Controller - W/E/G-Zeugen des Jahrhunderts
Leitung:

Dr. Albrecht Deyhle,
Info: Controller Verein,
Tel. ++49-89-8931 34 20

Neuer AK Gesundheitswesen Süd

(Fortsetzung von Seite 1)

Kontinuierlicher Erfahrungsaustausch in der Alpen-Region

Controller aus dem Gesundheitswesen Süddeutschlands, Österreichs, der Schweiz und Norditaliens wollen enger zusammenarbeiten und regelmäßig Erfahrungen austauschen. Dazu haben sie einen regionalen Arbeitskreis „Gesundheitswesen Süd“ im Controller Verein eV gegründet.

Das Forum mit zunächst 30 Mitgliedern leitet Rainer J. Stelzer aus Zürich. Er besitzt mehrjährige Erfahrungen als kaufmännischer Leiter von Privatkliniken sowie als Unternehmens- und Personalberater im Spital- und Gesundheitswesen.

Der AK trifft sich am 9. April 1999 im Kantonsspital Basel zu seiner ersten Sitzung.

Wachsender Kostendruck und neue gesetzliche Regelungen zwingen im Gesundheitswesen zum Einsatz moderner Controlling-Instrumente. Controller müssen hier betriebswirtschaftliche Defizite im Management beseitigen und können Wege zur Kosteneinsparung aufzeigen.

Zu den Aufgaben eines wirksamen Controllings gehören unter anderem die Schaffung organisatorischer Voraussetzungen, die strategische Ausrichtung der Gesundheitseinrichtungen etwa

durch Festlegung und Vereinbarung von Unternehmenszielen, die Schaffung von Kostentransparenz sowie die individuelle Kostenkalkulation für Fallpauschalen.

Interessenten am AK „Gesundheitswesen Süd“ wenden sich bitte direkt an Rainer J. Stelzer, Tel.: ++41-1-400 5540, Fax: ++41-1-400 5541, eMail: rainer.stelzer@span.ch.

In Norddeutschland arbeitet seit 1996 der AK *Gesundheitswesen Nord*, geleitet von Mario Krabbe, kaufmännischer Leiter des Evangelischen Krankenhauses Alsterdorf.

die soziale Kompetenz aneignen, uns mit diesen Menschen zu verständigen, denen das Unternehmen meistens sogar wichtiger als uns selbst ist. Der Computer ist nur Mittel zum Zweck, die dahinter stehenden Menschen nicht.

„Treffen sich zwei Top-Manager in der Straßenbahn.“ - dieser kurze Witz betrifft uns gleichermaßen. Es ist unsere Aufgabe, soziale Kompetenz aufzubauen, mit Kunden wie Mitarbeitern an der Basis zu kommunizieren. Denn dort passieren die Entwicklungen, die sich erst in einigen Monaten in Zahlen fassen lassen.

Wir Controller sollten mal wieder und dann öfter Straßenbahn fahren.

Effizientes Controlling

Der AK West I traf sich Anfang November bei der Mercedes-Benz Lenkungen GmbH (MBLenk) in Düsseldorf. In der mit „Effizienzmanagement und Benchmarking im Controlling“ überschriebenen Tagung zeigte Gastgeber Alfred Biel den Weg der MBLenk auf; von der Kostenfocussierung und Budgetsteuerung eines Konzernwerkes hin zur erfolgs- und wertorientierten Steuerung eines rechtlich selbständigen Unternehmens mit eigener Markt- und Ergebnisverantwortung. Er stellte dabei auch das Drei-Stufen-Konzept des Controllingprozesses bei MBLenk vor.

6. Orientierungstag in Rostock

Arbeitskreis für Mecklenburg-Vorpommern in Vorbereitung



„Controlling – Grenzen überschreitend“ war das Motto des 6. Orientierungstages am 7. November 1998 in Rostock, der Landes-, Unternehmens-, Branchen- sowie Alters- und Erfahrungsgrenzen überschritt.

Rund 180 Gäste aus Deutschland, Polen und Lettland trafen sich im November in Rostock zum 6. Controlling-Orientierungstag sowie zu einem wissenschaftlichen Kolloquium.

Interessenten aus Mecklenburg-Vorpommern wollen den begonnenen Erfahrungsaustausch regelmäßig pflegen. Dazu soll ein neuer regionaler AK gebildet werden. Den Aufbau koordiniert Prof. Dr. habil. Jürgen Graßhoff, Lehrstuhlleiter Allg. BWL, Rechnungswesen, Controlling, Wirtschaftsprüfung, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät, Uni Rostock, Tel. 0381-498 2933.

Vorstandsvorsitzender bei RWE Energie AG

Der Aufsichtsrat der RWE Energie AG hat Manfred Remmel mit Wirkung vom 1. Januar 1999 zum Mitglied des Vorstands der RWE Energie AG und zum Vorstandsvorsitzenden bestellt. Manfred Remmel war zuletzt innerhalb der Daimler-Benz AG als Bereichsvorstand Mercedes-Benz PKW verantwortlich für Produktion und Einkauf. Bis 1998 war Remmel acht Jahre lang Vorsitzender des internationalen Controller Verein eV, dessen Vorstand er auch weiterhin angehört.



Manfred Remmel

Anbieter-Links bei cvOnline

Mehr als 175 wöchentliche Zugriffe auf „www.controllerverein.de“ belegen das breite Interesse an der Homepage des Controller Verein eV.

Immer mehr Anbieter von Software, Beratungsleistungen, Literatur und Seminaren haben deshalb in den vergangenen Wochen von dem neuen Angebot Gebrauch gemacht. Links bei cvOnline zu buchen.

Info&Buchen: BioSystem GmbH
Tel. ++49-331-74 35 40

Kurz notiert

Die Jubiläumsveranstaltung zum **50. Treffen des Arbeitskreises Nord I** findet am 23. und 24. September 1999 in Flensburg statt.

Dr. Rainer Stinner, langjähriges Mitglied des Controller Verein eV, tritt am 13. Juni 1999 in der bayerischen Landeshauptstadt München als OB-Kandidat der FDP an. Der 51-jährige Unternehmensberater ist seit 1973 Mitglied der Freien Demokraten.

Internationale Controlling Kompetenz

Globale Strategien und Management-Entscheidungen für das nächste Jahrtausend verlangen heute Controlling- und Kostenrechnungssysteme, die international höchste Kompetenz und Sicherheit garantieren. CS unterstützt über 300 Unternehmen in 35 Ländern mit integrierten Systemen für die Finanzbuchhaltung, die Kostenrechnung und die Anlagenbuchhaltung auf den Hardwareplattformen IBM AS/400, RS/6000 und HP9000.

Wir informieren Sie gerne:

CS Controlling Software
Systeme GmbH, Vertriebsbüro

Rudolf-Diesel-Str.11

D-71732 Tamm

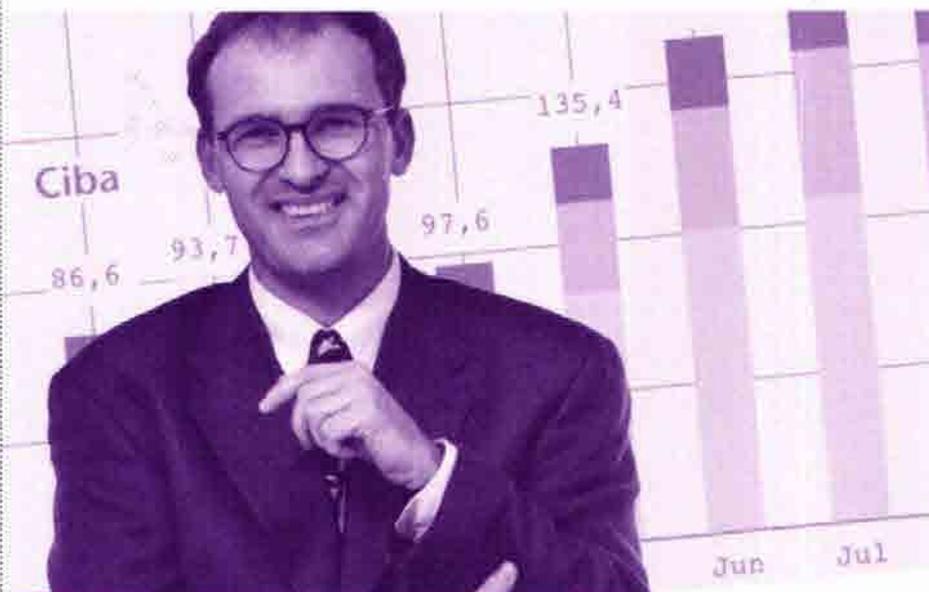
Phone 07141/20713-0

Fax 07141/20713-10

Internet: www.cs-controlling.de

18. - 24. 3. 1999

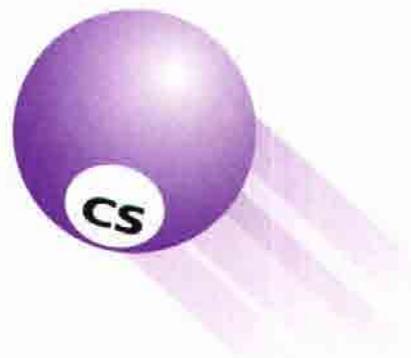
CeBIT
HANNOVER
Halle 5 / Stand F09



„Komplexe Anforderungen benötigen durchdachte Lösungen. Die Leistungsfähigkeit und Flexibilität der CS Controlling Produkte haben uns überzeugt. Besonders der anwenderfreundliche Berichtsgenerator erleichtert uns die tägliche Arbeit.“

Jens Bott

Leiter Betriebliches Rechnungswesen
Ciba Chemikalien GmbH Deutschland
Grenzach-Wyhlen



Der Anstoß zum Erfolg!

CS CONTROLLING
SOFTWARE SYSTEME GMBH

