

Management Service Verlag
Gauting und Wörthsee/München
ISSN 0939-0359



controller magazin

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

3/97

22. Jahrgang

Waldemar Krug "Von der Wertanalyse zum Value Management"	139
Franz Rössli / Urs Seeholzer Einführung praktischer Controllinginstrumente im regionalen Energieversorgungsunternehmen	141
Michael Börnicke Controlling bei einem privaten Fernsehsender	147
Hartmut Werner Innovationsinstrumente im strategischen F & E-Controlling	150
Janette Bohne Controlling in klein- und mittelständischen Unternehmen der Baubranche	155
Uwe Struckmeier Auswahl von Software für Finanzplanungszwecke	158
Friedrich Fratschner Variable Vergütung auf Basis von Benchmarking	168
Impressum	171
Michael Dusch / Michael Möller "Paradigmenwechsel in einem Zulieferbetrieb"	172
Ingo W. Kett / Sandro C. Principe Fit für den Wettbewerb mit einer integralen Steuerungsarchitektur im Versorgungsunternehmen	177
Marc-Milo Lube Kundenmanagement – die Kundenbeziehung als neue Bezugsgröße des Controlling	183
Kai Loser / Hellmut Weber Erhöhung der DV-Service-Qualität senkt Kosten	190
Lothar Kuhls Reengineering- und Führungserfahrungen aus der Sicht eines Managers, der was mitgemacht hat...	197
Gernot Reiter Dienstleistungsmarketing-Accounting	199
Literaturforum	205
Aus dem Controller Verein eV	215

Prozeßkosten-
Management
Durch
abteilungsübergreifende
Kostentransparenz
zu mehr
Wirtschaftlichkeit

K&A CM/97

PLAUT

Den Wandel im Griff

PLAUT, seit 50 Jahren ganzheitliche Lösungen aus Consulting, Software und Training. Nutzen Sie die Erfahrung unserer Competence-Center für Industrie und Handel, Banken und Versicherungen, Energiewirtschaft, Transport und Verkehr, Gesundheitswesen, Medien, Telekommunikation und Dienstleistung sowie Management Training. Der Partner für den Mittelstand ist das PLAUT R/3-Systemhaus.

INTERNATIONAL MANAGEMENT CONSULTANCY

ATLANTA • BOSTON • BUDAPEST • CHICAGO
DÜSSELDORF • FIGINO • FRANKFURT • LONDON
MÜNCHEN • PRAG • SALZBURG • SAO PAULO
STUTTGART • WIEN • ZÜRICH

Beratungsgruppe PLAUT Deutschland:

D-85737 Ismaning, Max-v.-Eyth-Str. 3

Tel. 089/96280-0, Fax 96280-111

<http://www.plaut.de>, e-mail: plaut@plaut.de

„VON DER WERTANALYSE ZUM VALUE MANAGEMENT“

– Der Weg einer erfolgreichen Kooperation von Controller Verein und VDI-Fachgliederung –

von Waldemar Krug, Offenbach am Main

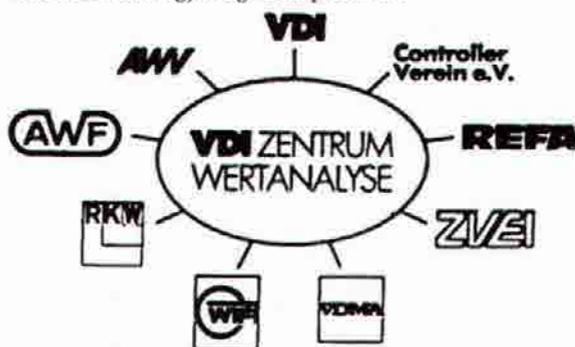


Wie es begann ...

Wenn wir heute im Controller Verein von Partnerschaften oder Interessengemeinschaften (z. B. der IGC) sprechen, so klingt das relativ neu und vielen Lesern des Magazins ist nicht bekannt, daß es auf diesem Gebiet schon eine länger dauernde Kooperation gibt.

Fast 10 Jahre sind es her, daß der damalige Leiter des VDI-Zentrum Wertanalyse, einer Querschnitts-Fachgliederung des Verein Deutscher Ingenieure, Dr. Wolfgang Kost, sich mit der Frage an den Controller Verein wandte, ob nicht die Möglichkeit einer Zusammenarbeit bestünde. Diese sollte im Rahmen einer Mitarbeit innerhalb des Beirates des VDI-Zentrum, bei dem bereits namhafte Institutionen wie z. B. der REFA-Verband, das RKW oder aus Österreich die Bundeskammer der gewerblichen Wirtschaft mitwirkten, geschehen.

Vom Controller Verein wurde der Verfasser dieses Beitrags, seinerzeit Leiter des Arbeitskreises Mitte des Controller Verein, in den Beirat entsandt. **Ab Mai 1987 war damit der Controller Verein innerhalb des VDI-Zentrum Wertanalyse und damit mitten in der damals noch – fast ausschließlichen – Ingenieurwelt dieses Gremiums vertreten.** Die Ausgabe Nr. 13 des WA-Kurier vom April 1987, der Publikation für die Mitglieder im VDI-Zentrum Wertanalyse, hatte den Controller Verein, seine Entstehung, Aufgaben und Ziele zum zentralen Thema gemacht und damit war der Start frei für eine inzwischen schon langjährige Kooperation.



Controlling und Wertanalyse im Verbund

Ab diesem Zeitpunkt wurde eine sehr intensive Zusammenarbeit begonnen. Zunächst mit Beiträgen für die vom VDI-Zentrum durchgeführten Seminare und Veranstaltungen, bei denen Controlling Eingang fand; danach aber auch mit eigenen strategischen Überlegungen zur Neuausrichtung des VDI-Zentrum, bei der das Controlling immer stärker seinen Niederschlag in der strukturellen Veränderung fand. Neben Artikeln im WA-Kurier, die sich u. a. mit Controlling-Themen befaßten, war die konzeptionelle Neuausrichtung des VDI-Zentrum unter der Leitung des Beiratsmitgliedes vom Controller Verein ein wesentlicher Beitrag.

Zitat aus der Ausgabe Nr. 42/43 des WA-Kuriers März 1995:

„Bereits bei der Identifizierung und Quantifizierung der Strukturkostentreiber ergeben sich wesentliche Rationalisierungspotentiale, sowohl durch sich unmittelbar aufdrängende Verbesserungen als auch durch die Vermeidung von nicht-wertschöpfenden Prozessen. Die Wirkungen der Prozeßkostenrechnung können sich erst durch ein ganzheitlich orientiertes Prozeß- und Produktivitätsmanagement voll entfalten, das sicherstellt, daß die richtigen Dinge richtig getan werden. Dies erfordert ein beständiges „Change-Management“, das jeglichen Sand im Unternehmensgetriebe vermeidet und das für einen „geölten“ schnellen und reibungslosen Ablauf von schlanken Geschäftsprozessen sorgt. Im Rahmen des diesjährigen Controller-Congresses, durchgeführt vom Controller-Verein in München, verzeichneten das Thema „Change Management“ und die damit verbundenen Veränderungen im Controlling einen hohen Stellenwert. Gleichzeitig war festzustellen, daß neben der freien Wirtschaft auch bei den Kommunen ein zunehmendes Interesse an Controlling-Methoden besteht.“

War Controlling noch vor wenigen Jahren in Rathäusern, kommunalen Einrichtungen oder öffentlichen Institutionen ein Fremdwort, so wird es heute als „Zauberwort“ für ein auf Effizienz und Wirtschaftlichkeit ausgerichtetes modernes Dienstleistungszentrum der Öffentlichen Hand benutzt.“

Der VDI, die neue Gesellschaft GSP und der Controller Verein

Der Verein Deutscher Ingenieure mit seinen fast 130.000 Mitgliedern wird sehr stark von seinen Fachgliederungen getragen. Dabei nimmt das **Zentrum Wertanalyse eine Querschnittsfunktion** ein, welche für die anderen Fachgliederungen in Aus- und Weiterbildung sowie durch Kongresse und Tagungen, bei Projektgestaltung und Systementwicklung mit tätig wird.

Die Neuausrichtung hatte zur Folge, daß aus dem "Zentrum Wertanalyse (ZWA)" und der ehemaligen Fachgliederung „Gemeinschaftsausschuß Industrielle Systemtechnik (GIS)" **die neue VDI-Gesellschaft Systementwicklung und Projektgestaltung (VDI-GSP)** Mitte 1993 gegründet wurde und unter diesem neuen Vorzeichen ihre Arbeit, ebenfalls in Querschnittsfunktion zu den übrigen Fachgliederungen, aufnahm. Ein erweitertes Aufgabenspektrum, aber auch das sich immer schneller wandelnde Umfeld sowohl in der Wirtschaft als auch in Behörden, Verwaltung und Organisationen waren ausschlaggebend dafür, daß nicht mehr die Wertanalyse allein im Mittelpunkt stand, sondern Methoden und Systeme Beachtung fanden, die inzwischen, ausgehend von Fernost (Japan) oder Amerika ihren Einzug in Europa gehalten hatten. **Total Quality Manage-**

Vorstandsmitglied Finanzen/Controlling: Waldemar Krug



Leiter Betriebswirtschaft/
Controlling Deutsche Luft-
hansa AG, Frankfurt

Er ist

- **Vorsitzender des Finanzbeirates der VDI-GSP.**
Ihm obliegt
- **die Entwicklung und Förderung aller Aktivitäten im Rahmen des VDI-GSP-Finanzwesens und Controlling,**
- **die Vorbereitung, Durchführung und Auswertung einer rechtzeitigen Budgetplanung und -umsetzung sowie ein effizientes Controlling,**
- **die enge Zusammenarbeit mit**
 - **der Geschäftsstelle und**
 - **dem Finanzbeirat der VDI-GSP.**

ment, KAIZEN, Simultaneous Engineering, Lean Production, um nur ein paar der inzwischen in aller Munde befindlichen Begriffe zu nennen, sind bei näherem Hinsehen für sich betrachtet Einzelmaßnahmen für ein besseres kosten-, aber auch markt- und kundenorientiertes Handeln.

Solche Methoden weiterzuentwickeln, den Bedürfnissen der hiesigen Strukturen im Wirtschaftsleben anzupassen, zu erproben und als ganzheitliche Verfahren in Aus- und Weiterbildung sowie in Kongressen und Tagungen der Wirtschaft und insbesondere auch den Verwaltungen und Behörden, also der „Öffentlichen Hand" als „Lösungspaket" für das immer schwieriger werdende und sich mit großer Geschwindigkeit ändernde Umfeld anzubieten, hat sich die VDI-GSP zur Aufgabe gemacht.

Der Controller Verein ist mit dabei – **inzwischen eingebunden in den Vorstand der VDI-GSP** und gleichzeitig zuständig für das finanzielle Geschehen.

Value Management – der internationale Begriff für ganzheitliche Systeme in globalen Märkten

Sowohl das zusammenwachsende Europa, aber auch die globale Ausrichtung von Unternehmen, erfordern eine neue Dimension von internationaler Zusammenarbeit – ob es um weltweiten Einkauf, Auslandsproduktion, um Kooperationen mit Konkurrenten (sog. Allianz-Partner wie am Beispiel des Luftverkehrs deutlich zu erkennen) oder Lieferanten geht, um nur einige Beispiele zu nennen: das verbindende Element, um in diesem stark erweiterten Umfeld bestehen zu können heißt **VALUE MANAGEMENT.**

Drei Aktivitätsfelder hat sich die GSP hier ganz besonders zum Kernpunkt ihrer Tätigkeit gemacht:

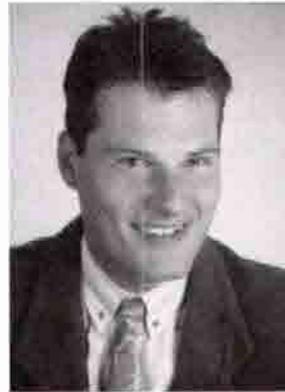
Die VDI-GSP trägt mit ihren Veranstaltungen in Deutschland und im zusammenwachsenden Europa als die querschnittsorientierte Gesellschaft des VDI maßgeblich zum weiteren Ausbau des Value Management bei.

Bei ihren Foren sollen jeweils als Themenschwerpunkte behandelt werden:

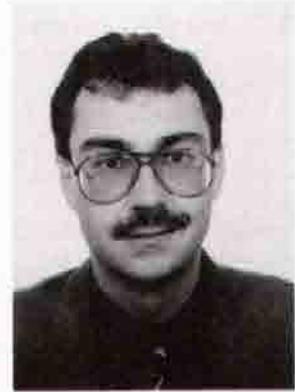
1. Grundlagen und Erfolgsfaktoren des Value Management in Unternehmen, Institutionen, Verwaltungen, Organisationen
2. Ziel- und kundenorientierte Vorgehensweise und Aufzeigen von Problemlösungsmethoden
3. Neue Konzepte und erfolgreiche Anwendungsbeispiele. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
		09	G	T	

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
04	32	34	G	F	S



Franz Rössli, Leiter Controlling,
Kraftwerk Laufenburg,
CH-5080 Laufenburg



Urs Seeholzer,
Unternehmensberater KPMG,
Badenerstr. 172
CH-8026 Zürich 4

EINFÜHRUNG PRAKTISCHER CONTROLLING-INSTRUMENTE IM REGIONALEN ENERGIE-VERSORGUNGSUNTERNEHMEN

von Franz Rössli, Laufenburg, und Urs Seeholzer, Zürich

1. Einleitung

Es geht bei der vorliegenden Arbeit darum, anhand eines konkreten Beispiels aufzuzeigen, was für Schwierigkeiten bei der Einführung von Steuerungsinstrumenten für die Unternehmensführung im Zusammenhang mit der Änderung des Ordnungsrahmens (von der Regulierung zum Wettbewerb) innerhalb einer Branche (Elektrizitätswirtschaft) auftreten können. Neben dieser deskriptiven Analyse möchten wir vor allem unsere Erfahrungen und Lösungsansätze im Umgang mit diesen Problemstellungen darstellen. Handlungsmaxime beim Erarbeiten der Lösungen war, bereits bekannte und bewährte Controllinginstrumente auf einfache und praktikable Art und Weise auf unser Unternehmen zu adaptieren.

Beim konkreten Beispiel handelt es sich um das Kraftwerk Laufenburg (KWL), ein mittelständisches, regionales Energieversorgungsunternehmen, welches privatwirtschaftlich organisiert ist und als **Stromproduzent** (Wasserkraftwerk am Rhein) und **Stromverteiler** tätig ist. Das KWL ist ein Schweizer Unternehmen, das Versorgungsgebiet mit den entsprechenden Stromnetzen befindet sich zum größten Teil im süddeutschen Raum. **Über neunzig Prozent des Umsatzes werden in Deutschland generiert.** Dadurch beeinflusst nicht nur der schweizerische Ordnungsrahmen der Elektrizitätswirtschaft das Unternehmen, sondern vor allem auch deutsche und EU-Regelungen.

2. WESENSZÜGE DER ENERGIE-VERSORGUNGSBRANCHE

2. 1. Tätigkeitsfelder

Die Elektrizitätswirtschaft hat zur Aufgabe, die Volkswirtschaft mit ihren vielfältigen Stromkonsumenten, seien es Unternehmungen, öffentliche Hand, Gewerbe oder Private, mit der nachgefragten Menge an elektrischer Energie jederzeit sicher zu versorgen. Zum Erfüllen dieser Aufgabe kann man drei struktursetzende Hauptaktivitäten herauskristallisieren:

1. **Die Stromerzeugung:** Dabei geht es darum, eine Form der Primärenergie, z. B. die Wasserkraft, in die gewollte Nutzenenergie – elektrischer Strom – umzuwandeln. Beispielsweise gehören zu den Stromerzeugern jegliche Arten von Wasser-, Wind-, Solar-, Kohle-, Kernkraftwerken, etc.
2. **Der Transport des elektrischen Stromes:** Da Erzeugung und Verbrauch der elektrischen Energie meistens nicht am selben Ort erfolgen, und die Übertragung von großen Mengen elektrischer Energie bis heute nur leitungsgebunden möglich ist, benötigt dies eine entsprechend große Infrastruktur mittels Hochspannungs- und teilweise auch Mittelspannungsnetzen.
3. **Die Verteilung des Stromes zum Kunden:** Die Verteilung der elektrischen Energie zum Konsumenten basiert auf den Netzen der Mittel- und der Niederspannung, bei Industriekunden auch auf dem Hochspannungsnetz.

2. 2. Branchenstruktur

Innerhalb der Branche gibt es Groß- und Größtunternehmen, welche sich vor allem in der Stromproduktion mittels großer Kraftwerke, insbesondere Kern-, Wasser- und Kohlekraftwerke und/oder im Transport mit ausgedehnten Hochspannungsnetzen betätigen. Solche Institutionen werden als **Verbundunternehmen** bezeichnet. Verbundunternehmen daher, weil die Hochspannungsnetze dieser Unternehmen miteinander verbunden sind, und so die Spitzennachfrage nach elektrischer Energie über diese ausgeglichen werden kann.

Weiter gibt es viele mittlere und kleinere Unternehmen, die vor allem die Verteilung des Stromes an die Kunden (Endabnehmer) vornehmen. In dieser Gruppe speziell zu erwähnen sind die sogenannten **regionalen Energieversorgungsunternehmen**, welche häufig neben der Verteilung auch eigene Produktionsanlagen betreiben. Viel anzutreffen in der Verteilungskette sind die Weiterverteiler (z. B. Gemeinden). Sie bilden ein Glied zwischen dem Energieversorgungsunternehmen und dem Endkonsumenten.

Die Eigentumsverhältnisse in der Branche sind vielfältiger Natur. Privatwirtschaftliche, öffentlich-rechtliche und gemischtwirtschaftliche Formen existieren in Produktion, Transport und Verteilung der elektrischen Energie nebeneinander.

2. 3. Wettbewerbssituation / -umfeld

Begriffe wie die bewährte und viel geliebte Monopolstellung der gesamten Elektrizitätswirtschaft mit abgegrenzten Versorgungsgebieten, und die eingefahrenen Geleise der Märkte werden zunehmend in Frage gestellt und ersetzt durch neues Denken wie (Hagenmayer, 1995, 1267):

- ☛ Wettbewerb bei leitungsgebundenen Energien
- ☛ Internationalisierung und Globalisierung der Märkte
- ☛ Eintritt neuer Player in den Markt
- ☛ und vieles andere mehr.

Obschon der zuständige EU-Ministerrat die wichtigen Fragen der Liberalisierung bei der leitungsgebundenen Energieversorgung im Dezember 1995 bis auf weiteres vertagt hat, sind die Tendenzen in Richtung Marktöffnung und Wettbewerb unzweifelhaft und eindeutig. Obwohl die Schweiz nicht EU-Mitglied ist, werden diese Tendenzen auch auf die schweizerische Elektrizitätswirtschaft wirken und handlungsrelevant sein. Gerade in dieser Branche ist die Vernetzung enorm hoch und Änderungen von Rahmenbedingungen werden nicht an Landesgrenzen halt machen.

3. ÄNDERUNG DER MANAGEMENTPHILOSOPHIE

3. 1. Verhalten in geschützter, monopolistischer Stellung

Durch die geschützte, monopolistische Stellung der gesamten Energieversorgungsbranche haben sich

spezifische Verhaltensmuster und Einstellungen bei Mitarbeitern und Kadern in den einzelnen Unternehmen entwickelt. Da bis heute kein eigentlicher Wettbewerbsdruck besteht, ist weniger Unternehmertum gefragt, sondern **es herrscht eine stark verwaltungsorientierte Haltung** vor. Aufgrund der staatlich verordneten Versorgungssicherheit dominieren das Denken in maximalen Qualitäts- und Sicherheitsansprüchen gegenüber Kosten-/Nutzenüberlegungen und Eingehen von unternehmerischem Risiko.

Ausfluß dieser Denk- und Handlungsweise ist folglich ein sogenanntes "Kosten-plus-Verhalten". Das heißt, die Kosten werden einfach mit zugeschlagener Marge dem abhängigen Stromkonsumenten überwältigt. Etwas plakativ ausgedrückt: eigene Ineffizienz wird einfach dem Kunden in Rechnung gestellt.

3. 2. Neuausrichtung - proaktives Verhalten

Dank dem Umstand, daß im Kraftwerk Laufenburg, unserem konkreten Beispielunternehmen, das Top-Management in den letzten drei Jahren vollständig neu besetzt wurde, war es möglich, den nötigen Paradigmawechsel in der Managementphilosophie im Hinblick auf die Liberalisierungstendenz in der Branche zu initialisieren.

Die Philosophie des Top-Managements will eine Vorwegnahme des marktorientierten Handelns des Unternehmens, dies im Sinne eines **proaktiven, agierenden Verhaltens**. Also weg von der Betrachtung des abhängigen Stromabnehmers hin zum Verständnis des mündigen Kunden. Unabdingbare Voraussetzungen zum Gelingen eines solchen marktorientierten Ansatzes ist eine betriebswirtschaftliche Optik des Managements aller Stufen.

Zur Steuerung eines Unternehmens nach betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten sind entsprechende Instrumente notwendig. Aufgrund dessen erteilte die Geschäftsleitung den Auftrag an den Leiter Finanzen (Mitglied der Geschäftsleitung), **einen Controllerdienst zu entwickeln** und ein Controllinginstrumentarium zu konzipieren und einzuführen.

4. HAUPTHEMMNISSE UND PROBLEMFELDER BEI DER EINFÜHRUNG BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHER INSTRUMENTE

4. 1. Verhaltensgeprägte Probleme

Mit dem Managementwechsel und den neuen Leitsätzen ist nicht automatisch eine Änderung des Denkens und Handelns bei den Mitarbeitern (welche sich größtenteils durch langjährige Zugehörigkeit zum Unternehmen auszeichnen) eingetreten. Ganz im Gegenteil; gewohnte Verhaltensprägungen werden innegehalten. Aussagen wie "das haben wir schon immer so gemacht" oder "das hat sich schon lange bewährt" waren typisch und oft zu hören. Es wurde eine **sehr geringe Veränderungsbereitschaft** deutlich. Diese ablehnende Haltung für Neues drückte sich stark gegenüber betriebswirtschaftlich orientierter Denkweise und der Einführung moderner Controllinginstrumente aus. Da bis jetzt solche

Instrumente für den Geschäftsgang nicht angewendet wurden, sah man deren Sinn nicht ein. Man interpretierte diese Instrumente einseitig als Kontrollwerkzeuge, welche den eigenen Handlungsspielraum einschränken würden. Um diese ablehnende Haltung gegenüber dieser betriebswirtschaftlich orientierten Denkweise und moderner betriebswirtschaftlicher Instrumente abzuwenden, war vom Top-Management (und ist immer noch) viel Zeit, Energie und Überzeugungsarbeit notwendig. Die Geschäftsleitung ging dabei methodisch nach Grundsätzen des **Change-Managements** vor. Nicht zu unterschätzen ist der Zeitbedarf für eine Änderung in der Unternehmenskultur. Der Prozeß ist nach wie vor im Gange. **Denkweisen können nicht angeordnet werden, sondern sie ergeben sich durch die Überzeugungskraft und konkretes Vorleben sowie symbolischen Handlungen des Top-Managements.**

Mit der Beschreibung der ablehnenden Haltung gegenüber der Einführung moderner Controllinginstrumente wollen wir nicht suggerieren, daß früher keine internen Daten erhoben und ausgewertet wurden. Man muß aber feststellen, **daß Charakteristik und Qualität dieser Informationen nicht betriebswirtschaftlich orientierten Kriterien folgte, sondern durch die Dominanz von Ingenieuren im Unternehmen stark technikgeprägt war.** Die Datengenauigkeit hatte höchste Priorität, die Aktualität spielte eine untergeordnete Rolle. Das führte zu einer vergangenheitsbezogenen Betrachtungsweise, womit diese Informationen zur betriebswirtschaftlichen Steuerung des Unternehmens ungeeignet waren. Kostenrechnung wurde einseitig mit Vollkostenrechnungssystemen mittels hochtechnisch ermittelter Fixkostenschlüsselung betrieben. Solche Rechnungssysteme sind für die entscheidungs- und verantwortungsorientierte Lenkung (decision- und responsibility accounting) des operativen Geschäftes nicht geeignet. Die Orientierung der Techniker an absolut genauen und richtigen Meßdaten und technisch perfekt ermittelten Kostenschlüsselungen war ein nicht zu unterschätzendes Hemmnis auf dem Weg zur Einführung einer auf Aktualität basierten und entscheidungsunterstützenden innerbetrieblichen Rechnungslegung.

4. 2. Kostenrechnerische Probleme

Eine der Hauptaufgaben des Managements ist die möglichst **positive Beeinflussung** des Unternehmensergebnisses (Gewinn). Wäre nichts beeinflussbar und hätten wir eine Welt nach deterministischer Auffassung, bräuchten wir keine Führungskräfte, die ein Unternehmen in eine bestimmte Richtung leiten wollten. **Management und Beeinflussbarkeit** sind zwei untrennbare Begriffe, dies nicht nur in der personenbezogenen Führung, sondern auch in der betriebswirtschaftlichen Führung mit Ergebnisverantwortung. Es ist aber nicht alles und jedes von einem Manager in seinem eigenen Verantwortungsbereich beeinflussbar. Gerade unbeeinflussbare Kosten, für die eine Führungskraft verantwortlich gemacht wird, können die Akzeptanz von Führungsinstrumenten vollends untergraben. Dieser Aspekt tauchte auch im Beispielunternehmen auf, wo eine Berücksichtigung dieses entscheidenden Sachverhaltes in den alten, technik-orientierten "Führungsinstrumenten" fehlte.

Aufgrund des enormen Bedarfes an Infrastruktur zeichnen sich alle Unternehmen der Elektrizitätswirtschaft durch eine entsprechend hohe Kapitalintensität (Kraftwerkanlagen, Leitungen etc.) aus. Daher ist der Anteil der fixen Kosten/Strukturkosten am Gesamtkostenvolumen sehr hoch. Wegen der Strukturkostenintensität der Branche und deren eher geringerer Beeinflussbarkeit besteht kostenrechnerisch (vermeintlich) das Hauptproblem, für den Kunden einen kostengerechten Preis für den bezogenen Strom zu ermitteln. Folgende Fragestellung möge diese Schwierigkeit der verursachungsgerechten Kostenfindung veranschaulichen.

5. LÖSUNGSANSÄTZE MIT ENTSPRECHENDER UMSETZUNG

5. 1. Projektvorgehen

Wegen der Diskrepanz zwischen dem Anspruch an ein modernes Führungssystem und bestehender Wirklichkeit beauftragte die Geschäftsleitung den Leiter Finanzen mit der Projektführung zur Konzipierung und Implementierung eines Controllinginstrumentariums. Grundlegend für die Projektorganisation war, neben einer geeigneten Kombination von benötigtem Fachknow-how, die möglichst große Einbindung von allen wichtigen Inhabern von Schlüsselpositionen in der Unternehmung. Somit wurde sichergestellt, daß eine hohe Akzeptanz der zu erschaffenden Instrumente schon in der Projektorganisation quasi institutionalisiert wurde. Meinungsunterschiede konnten somit sehr früh diskutiert und auf konstruktive Weise in praktikable Lösungen umgemünzt werden. Diese Art der Projektorganisation erhöht zweifellos den Aufwand und bindet mehr Ressourcen. Wir sind jedoch der Überzeugung, daß dies die Voraussetzung für den Erfolg eines solchen Projektes ist. Die Kompetenzen und Verantwortungen in der Projektorganisation inklusive der Verhaltensspielregeln wie man miteinander umgeht, wurden zu Beginn gemeinsam erarbeitet und schriftlich festgehalten. Mit **Management by Objectives führte man die Teilprojektverantwortlichen**, das heißt, sie erhielten konkrete **Auftragskataloge**, deren Ergebnisse sie an **festterminierten Meilensteinen** zur Abnahme vorlegen mußten.

Die Geschäftsleitung als Auftraggeber delegierte einem **Projektlenkungsausschuß**, bestehend aus drei Geschäftsleitungsmitgliedern inkl. dem Projektleiter, die Abnahme der an den Meilensteinterminen vorgelegten Teilergebnisse. Die Projektleitung rapportierte regelmäßig zuhänden des Lenkungsausschusses und führte drei Teilprojektgruppen. Das Projektteam Entwicklung Controllinginstrumente, unter Federführung des Leiters Controlling, hatte zur Aufgabe, ein geeignetes Instrumentarienset zur Unterstützung der Führung des Unternehmens zu konzipieren.

Das Benutzergremium, bestehend aus wichtigen Vertretern aller Bereiche unter Führung des Leiters Controlling, wurde für alle erarbeiteten Vorlagen des Entwicklungsteams konsultiert. Es konnte entsprechend vor Entscheiden des Lenkungsausschusses die Bereiche vertreten und Einfluß auf die Konzeptionen

ausüben. Das Benutzergremium fungierte ebenfalls als Qualitätssicherung. Rein formal war es mit Mitspracherecht ausgestattet.

Nach Abnahme der Vorlagen durch den Lenkungsausschuß wurden diese unter der Führung des Leiters Informatik durch ein Implementierungsteam umgesetzt. Durch ständigen Beizug von Mitgliedern des Entwicklungsteams wurde der Informations-transfer von der Konzipierung zur Umsetzung sichergestellt.

Insgesamt darf bemerkt werden, daß diese Art der Projektorganisation den Nachvollzug der neuen Management-Philosophie stark unterstützt und gefördert hat. Ebenfalls konnte im Lösungsfindungsprozeß auf das Spannungsfeld zwischen ingenieurorientierter Denkweise und betriebswirtschaftlich basierten Ansätzen in Bezug auf die Instrumente eingegangen werden. Die Projektorganisation diente gleichzeitig auch dazu, die Inhalte modernen Controllingwissens zu schulen.

Das Projekt wurde in drei Phasen eingeteilt, wobei das Gesamtprojekt bis zur Abnahme durch die Geschäftsleitung 1 1/2 Jahre dauern wird. Das Ende einer jeden Phase bedeutete zugleich ein Meilensteintermin. Einige Aufträge waren phasenübergreifend. Innerhalb der einzelnen Phasen wurde das Gesamtprojekt mit verschiedenen Aufträgen an die Projektgruppen gesteuert. Das hieß konkret, daß innerhalb von Projektgruppen teilweise parallel verschiedene Aufträge bearbeitet wurden, und daß die Projekt-

gruppen untereinander zur Abstimmung von abhängigen Aufträgen selbständig miteinander in Kontakt traten. Die Projektleitung legte großen Wert auf präzise Aufträge. Innerhalb der Auftragsbearbeitung ließ sie aber den Projektgruppen sehr großen Spielraum und trat vor allem als Mentor und Koordinator auf.

5. 2. Projektergebnisse - eingeführte Instrumente

Wir möchten nun die umgesetzten Instrumente, welche Resultate der Projektarbeit sind, vorstellen. Im Verlaufe intensiver Auseinandersetzungen während des Projektablaufes entwickeln sich die Instrumente vom kompliziert Schwerfälligen zum einfach Handhabbaren.

Die **Kostenstellenrechnung** zielt prinzipiell darauf ab darzustellen, in welchen betrieblichen Abrechnungsbereichen die einzelnen Kosten angefallen sind. Die Kostenstellenrechnung erfaßt die Kosten und eventuell Erlöse am Ort ihrer Entstehung, um:

1. die Wirtschaftlichkeit an den Stellen steuern zu können, wo die Kosten (Erlöse) zu verantworten und zu beeinflussen sind.
2. relevante Kosten aus einzelnen Betriebsbereichen zu liefern für spezifische Auswertungszwecke.
3. die Genauigkeit von Kalkulationen zu erhöhen.

Dabei spielt der erste Punkt die wichtigste Rolle.

Für das Kraftwerk Laufenburg wurde ein Kostenstellenplan entworfen, der sich nach dem Organigramm der Unternehmung richtete, damit ein **kostenrechnerisches Abbild der Verantwortungsgebiete** entstand. Die einzelnen Kostenstellen ergeben verdichtet hierarchisch die verschiedenen Verantwortungsstufen bis hinauf zur Geschäftsleitung, welche die Gesamtergebnisverantwortung trägt.

Beitragsstufen	Soll-/Ist-Vergleich und Erwartungsrechnung		TOTAL	
	IST	Budget	% Abw. IST/Budget	Erwartungsrechnung
Lohn- und Sozialkosten	0	0	0	0
Übrige Personalkosten	0	0	0	0
Personalkosten	0	0	0	0
Energieankauf	0	0	0	0
Materialkosten	0	0	0	0
Materialkosten	0	0	0	0
Fremdleistungen + Unterhalt	0	0	0	0
Büro + Verwaltung	0	0	0	0
übrige Sachkosten	0	0	0	0
Sachkosten	0	0	0	0
Kostenstellenkosten	0	0	0	0
Interne Leistungsverrechnung	0	0	0	0
Beitrag 1	0	0	0	0
Externe Erlöse	0	0	0	0
Beitrag 2	0	0	0	0
Abgabe				
Kalk. Kapitalkosten	0	0	0	0
Beitrag 3	0	0	0	0
+/- Abstimmbrücke	0	0	0	0
Beitrag 4	0	0	0	0

Abbildung 1: Kostenstellenrechnung für die Kostenstellenleiter

Abbildung 1 zeigt die Struktur der Kostenstellenrechnung, wie sie in unserem Fall konkret umgesetzt wurde. Die vertikale Dimension zeigt die Gliederung der Kostenarten. Entscheidendes Kriterium zu dieser Gliederung ist die Beeinflussbarkeit der entsprechenden Größen. Von oben nach unten nimmt die Beeinflussbarkeit des Kostenstellenleiters auf die Kostenentstehung tendenziell ab.

Beitrag 1 zeigt die Kostenartengruppen, für welche ein Kostenstellenleiter (aber auch alle Leiter von Bereichen auf übergeordneten, verdichteten Stufen) verantwortlich zeichnet, da diese direkt von ihm beeinflussbar sind.

Beitrag 2 berücksichtigt zusätzlich Erlöse, welche direkt einer Kostenstelle zuordenbar sind (in Ausnahmefällen erbringen Kostenstellen Dienstleistungen für Dritte, welche externe Erlöse generieren). *Beitrag 2* ist die führungsrelevante Größe bei den Kostenstellenleitern sowie übergeordneten Bereichsleitern. Wo keine externen Erlöse anfallen, entsprechen sich *Beitrag 1* und *2*.

Zur Information und Schaffung eines erhöhten Kostenbewußtseins sind auch die nicht beeinflussbaren Kosten, welche aber trotzdem einer Kostenstelle (Bereich) zugeordnet werden können, ausgewiesen (insbesondere kalk. Kapitalkosten) und fließen in den *Beitrag 3*.

Auf Unternehmensebene verdichtet zeigt *Beitrag 3* das betriebswirtschaftliche Ergebnis (Management-Erfolg). Mit der Abstimmbrücke werden die Abgrenzungen zur Finanzbuchhaltung berücksichtigt, womit *Beitrag 4* das finanzielle Unternehmensergebnis aufzeigt.

Die horizontale Dimension der Kostenrechnung zeigt den Soll/Ist-Vergleich und die Erwartungsrechnung. Controlling-Instrumente wollen das Management im Hinblick auf die Steuerung des Unternehmens unterstützen, **damit die Manager aller Stufen wissen, wohin sie steuern sollen. Dazu sind Ziele in Form von Planungsvorgaben unabdingbar.** In der Soll-Spalte stehen also die anzusteuernenden Ziel- oder Sollwerte. Diese Zielgrößen werden im Zeitverlauf mit den aktuellen Ist-Werten verglichen, was eine wichtige Orientierungsmarke ergibt, wo man im Moment steht. Die sich aus dem Vergleich ergebende Abweichung hat aber den Nachteil, daß man in der Regel gefragt wird, wie sich denn diese Abweichung begründet, meist immer dann, wenn die Abweichung ungünstig ist, bei Umsätzen (wo vorhanden) nach unten und bei den Kosten nach oben. **Solche – sachlogisch völlig richtigen – Vorgehensweisen schaffen psychologisch das Gefühl, man müsse sich rechtfertigen. Der typische Controllingbericht fragt, wie es weitergeht.** Dazu ist eine **Erwartungsrechnung** zusätzlich notwendig. Die Erwartungsrechnung ist nicht einfach eine Extrapolation der bisherigen Ist-Werte, sondern entsteht durch die **Berücksichtigung von Steuerungsmaßnahmen im Hinblick auf die Zielerreichung.** Abweichungen sollen also nicht Rechtfertigungen provozieren, sondern Korrekturzündungen für die Zukunft einleiten.

Die Management-Erfolgsrechnung (MER) ist ein Managementinformations-System zur Planung und Steuerung in Richtung des Unternehmenszieles Gewinn mit den beiden Hauptaufgaben:

- A) Entscheidungen im Hinblick auf die Auswirkungen auf den Gewinn besser beurteilen zu können (decision accounting);
- B) Ziele in Zahlen für verantwortliche Führungskräfte zu deren Leistungsbeurteilung zu finden und zu definieren (responsibility accounting).

Herzstück dieses Managementinformationssystems ist die **eingebaute Deckungsbeitragsrechnung**. Die Geschäftsleitung hat mit der Deckungsbeitragsrechnung ein **Instrument zur Steuerung der Geschäftsfelder**. Deckungsbeitragsrechnung bedeutet immer auch Marktorientierung. Man muß sich beim Wort Deckungsbeitrag sofort überlegen, woher ein solcher kommen soll. Deckungsbeitrag bedeutet nichts anderes als realisierter Überschuß des Umsatzes über die das Produkt/Dienstleistung ausmachenden Herstellkosten. Sofort stellt sich auch die Frage, von welchem Kunden ein Deckungsbeitrag kommt, denn ohne Kunden gibt es keinen Deckungsbeitrag. Deckungsbeiträge geben zusätzlich auch die Möglichkeit, Prioritäten richtig zu setzen, und zwar Prioritäten, um noch mehr Deckungsbeiträge zu erwirtschaften und somit den Gewinn zu optimieren. Dies im Gegensatz zur reinen Umsatzmaximierung.

Bei der eingeführten Management-Erfolgsrechnung (vgl. Abbildung 2) im Beispielunternehmen handelt es sich um eine mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung, die sich wie folgt beschreiben läßt:

Von den *Bruttoerlösen* werden die Erlösminderungen abgezogen, um zu den *Nettoerlösen* zu gelangen. Im Unternehmen bedeutet das konkret einen Wechsel vom Netto- zum Bruttoprinzip. Das heißt, Erlösminderungen wie Rabatte, Skonti etc. werden neu erfaßt und auf ihre Ursachen hin analysiert.

Die Zuordnung der Kosten auf die verschiedenen Deckungsbeitragsstufen erfolgt in Abhängigkeit der direkten Zurechenbarkeit. Strukturkosten/Fixkosten werden somit in der ganzen Rechnung nirgends geschlüsselt, sondern nur dort zugeordnet, wo sie eindeutig als Einzelkosten hingehören.

Im *Deckungsbeitrag I* werden nur eindeutig den Produkten oder Dienstleistungen innerhalb eines Geschäftsfeldes zuordenbare Kosten in Anrechnung gebracht. Der *Deckungsbeitrag I* ist somit jene Größe, die es zu analysieren gilt, wenn ein Produkt oder eine Dienstleistung innerhalb eines Geschäftsfeldes zu beurteilen ist. Es ist also der Deckungsbeitrag pro Produkt oder Dienstleistung, der darüber entscheiden soll, ob eine Einheit dieses Produktes oder dieser Dienstleistung das Unternehmensergebnis positiv beeinflusst oder nicht. Daraus muß abgeleitet werden, daß Mengenentscheidungen optimal über Deckungsbeiträge gesteuert werden (decision accounting) und nicht über vollkostenbasierte Informationen, welche mengenbezogene Fehlentscheidungen provozieren können. Auch für die Leistungsbeurteilung von Produktmanagern wird der *Deckungsbeitrag I* herangezogen. Als weitere Zielsetzung und Ausbauschritt im Beispielunternehmen wird der *Deckungsbeitrag I* nicht mehr nur nach Produkten und Dienstleistungen ausgewiesen, sondern **auch für die Dimensionen Kundengruppen und Regionen.**

Nach dem *Deckungsbeitrag I* werden die Struktur-/ Fixkosten zugerechnet, die man einem Geschäftsfeld

Geschäftsfelder	ENERGIE	ENGINEERING	FINANZEN	LIEGENSCHAFTEN	TOTAL	Berichtsspalten			
	GESAMTTOTAL					IST	BUD.	ABW.	ERW.
Deckungsbeitragskategorien									
Bruttoerlös Stromverkauf									
Bruttoerlös für Engineering									
Finanz- und Wertschriftenertrag									
Liegenschaftserträge									
GESAMTBRTTOERLÖS									
J. Erlösminderungen									
NETTOERLÖS									
J. Energiebeschaffung									
J. Finanz- und Wertschriftenaufwand									
J. Liegenschaftsaufwände									
DECKUNGSBEITRAG I									
J. Marketing und Verkauf Energie									
J. Energie System Technik (Engineering)									
J. Trassierung									
J. Liegenschaftsdienste									
DECKUNGSBEITRAG II									
J. Kraftwerk									
J. Partnerwerke									
J. Netze									
J. Geschäftsleitung mit direkt unterstellten Stellen									
DECKUNGSBEITRAG III									
J. Katk. Abschreibungen									
+/− Gewinnbedarf									
MANAGEMENT-ERFOLG									
+/− Abstimmbrücke									
FINANZIELLES UNTERNEHMENSERGEBNIS									

Folgende Berichtsspalten werden geführt:

IST = Ist

BUD. = Budget

ABW. = % Abweichung IST zum Budget

ERW. = Erwartungsrechnung

Gesamt-Ergebnis-Verantwortung

Cost-Center-Ergebnis-Verantwortung

PC-Ergebnis-Verantwortung

Abbildung 2: Managererfolgsrechnung nach Geschäftsfeldern

als Ganzes eindeutig zuordnen kann. Daraus resultiert der *Deckungsbeitrag II*, der aufzeigt, wieviel ein Geschäftsfeld insgesamt, nach Abzug aller ihm ohne Schlüsselung zurechenbaren Kosten, zum Gesamterfolg beiträgt. Diesem *Deckungsbeitrag II* kommt eine sehr große Bedeutung zu. Er dient als **Ziel- und Beurteilungsgröße für den jeweiligen Geschäftsfeldverantwortlichen**. In unserem Fall entspricht dies den *Profit-Center-Verantwortlichen*.

Zwischen dem *Deckungsbeitrag II* und *III* sind die beeinflussbaren Kosten der Unternehmensbereiche mit *Cost-Center-Verantwortung* aufaddiert.

Deckungsbeitrag III zuzüglich kalkulatorische Abschreibungen und Gewinnbedarf ergibt den *Managererfolg*. In der Planung wird der **Managererfolg gleich Null sein, da der Gewinn bereits eingeplant ist**. Somit wird ein effektiver *Managererfolg*, der größer als Null ist, zum Übertreffen beziehungsweise ein kleinerer als Null zum Unterschreiten des Zieles. Wesentliche Bedeutung hat die Tatsache eines geplanten Gewinnes, den es mit entsprechendem Managementhandeln zu erreichen gilt.

Erklärungsbedürftig ist die Summe von kalkulatorischen Abschreibungen und Gewinnbedarf (zwischen *Deckungsbeitrag III* und *Managererfolg*). Diese Größe stellt den **Zielcashflow** für die Unternehmung dar und hat somit auch eine große finanzielle Bedeutung. Innerhalb des Zielcashflows beinhaltet der Gewinnbedarf den Gewinn, die Eigen- und Fremdkapitalverzinsung sowie die Steuern (Earnings before Interest and Taxes = EBIT). Der EBIT, gemes-

sen am investierten Kapital, ergibt den sogenannten Return on investment (ROI) und zeigt auf, wie sich das eingesetzte Kapital im Unternehmen verzinst.

Nach dem *Managererfolg* werden in der Abstimmbrücke die Abgrenzungen zur Finanzbuchhaltung ausgewiesen, womit man schlussendlich zum *finanziellen Unternehmensergebnis* gelangt.

Literaturverzeichnis

Deyhle, A., (1990): Controller Handbuch. Enzyklopädisches Lexikon für die Controller Praxis, Band II, 3. neu geschr. Aufl. Gauting b. München: Management Service Verlag, 1988.

Deyhle, A. & Steigmeier, B., U. W., (1993): Controller und Controlling. Bern; Stuttgart; Wien: Haupt, 1993.

Freidank, C. C., (1994): Kostenrechnung. 5. überarb. u. erw. Aufl. München; Wien: Oldenbourg, 1994.

Haberstock, L., (1987): Kostenrechnung I - Einführung. 8. Aufl. Hamburg: S + W Steuer- und Wirtschaftsverlag, 1987.

Hagenmayer, E., (1995): Elektrizitätswirtschaft an der Jahrhundertwende - europäischer Wettbewerb kontra lokale Partnerschaft? In: Elektrizitätswirtschaft, Jg. 94, Nr. 20, 1995.

Helbling, C., (1992): Bilanz- und Erfolgsanalyse. 8. überarb. Aufl. Bern; Stuttgart; Wien: Haupt, 1992.

Lutz, R. A., (1996): Change Management am Beispiel von Chrysler. In: io Management Zeitschrift Jg. 65, Nr. 1, 1996.

Rieder, L. & Siegwart, H. (1993): Neues Brevier des Rechnungswesens. Bern; Stuttgart; Wien: Haupt, 1993.

Van Ziyl, N. & Lang, R., U. W. (1988): Projektmanagement. Die Orientierung, Nr. 92. Bern: Schweizerische Volksbank, 1988.

CONTROLLING BEI EINEM PRIVATEN FERNSEHSENDER

von Michael Börnicke, Unterföhring



Michael Börnicke, Kaufmännischer Direktor der ProSieben Television AG (Unterföhring) mit zentraler Zuständigkeit für die Bereiche Finanzen, Controlling, Personal, Rechnungswesen, Verwaltung und Programmadministration.

1. CONTROLLING LEITBILD

Private Unternehmen sind in der sozialen Marktwirtschaft den betriebswirtschaftlichen Oberzielen Gewinnmaximierung und Rentabilität verpflichtet. Die Orientierung an diesen Primärzielen ist kein Selbstzweck, sondern sichert das langfristige Überleben von Unternehmen. Durch die Beachtung dieser Prämisse wird ein Unternehmen verlässlicher Partner für seine Kunden, Aktionäre, Lieferanten und Mitarbeiter. Im Medienbereich gelten daneben weitere Teilziele wie Imagewert und journalistische Qualität. Die Gewinnerzielungsabsicht ist aber – zumindest bei privaten Medienunternehmen – vorrangig zu beachten. Für den langfristigen Markterfolg ist somit ein **Instrumentarium erforderlich, das für betriebswirtschaftliche Effizienz sorgt und Kosten, Ergebnisse und Strategien transparent macht**. Dies sowie die ganzheitliche Koordination aller Ziele und Teilpläne ist Aufgabe des Controlling.

Das Controlling ist hierbei keine isolierte Unternehmensfunktion, sondern Bestandteil der gesamten Unternehmens- und Managementphilosophie eines Unternehmens. Controlling ist eine Service- und Dienstleistungsfunktion, die sich am internen Kunden – den Führungskräften wie auch den Mitarbeitern insgesamt – orientiert und diese bei der Durchführung ihrer Aufgaben beratend unterstützt. **Der Controller – als Vertreter seines Aufgabengebietes – ist damit dem Unternehmensziel insgesamt verpflichtet und erfüllt die Rolle des internen Unternehmensberaters.**

2. CONTROLLING UMFELD

Wichtigste Voraussetzung für ein effizientes Controlling ist die Beachtung der konkreten internen und externen Rahmenbedingungen eines Unternehmens. Sämtliche Steuerinstrumente und Methoden haben sich hieran auszurichten. Es gibt damit kein ideales und für alle Unternehmen richtiges Controlling, sondern nur ein optimales unter den gegebenen Bedingungen. Die nachfolgenden Ausführungen beschreiben daher die Ausgestaltung und die Anwendung von Controllinginstrumenten, die sich bei einem privaten Fernsehsender als effizient und kundenorientiert erwiesen haben.

An internen Rahmenbedingungen sind bei einem privaten Fernsehsender die bestehende Organisationsstruktur, die Prinzipien der Geschäftspolitik, die Mitarbeiterstruktur hinsichtlich Ausbildung und Alter sowie die strategische Positionierung zu beachten. Externe Rahmenbedingungen, die zu berücksichtigen sind, können die technische Reichweite, der Marktanteil, die Zuschauersehdauer, die finanzielle und wirtschaftliche Situation des Senders sowie die Marktentwicklung des TV-Werbemarktes sein. Sämtliche Rahmenbedingungen sind kontinuierlich auf ihre Veränderung zu überprüfen und können jederzeit zu einem Engpaßfaktor werden. So führt die derzeit vorhandene Belegung der Kabelnetze dazu, daß neue Fernsehsender nur eine geringe technische Reichweite aufweisen oder aufgrund dieses Engpasses nicht gegründet werden. An diesem Beispiel zeigt sich, daß sich Controlling am Engpaßfaktor zu orientieren hat. In dem vorgenannten Fall kann das Controlling über Szenario-Rechnung helfen, den wirtschaftlich sinnvollen Zeitpunkt des Sendestarts eines neuen Senders zu ermitteln. Auch bei den übrigen Rahmenbedingungen kann durch what-if-Analysen oder best-case, worst-case-Rechnungen das Controlling eine Hilfestellung leisten. Die konkrete Veränderung der Rahmenbedingungen muß allerdings den operativen Verantwortlichen obliegen.

3. DIMENSIONEN DES CONTROLLING

Die Komplexität aller Abläufe und Vorgänge in Unternehmen erfordert ein ebenso ausgefeiltes Instrumentarium. Das Controlling muß daher verschiedene Sichtweisen abbilden. Im einzelnen werden folgende **Controlling-Dimensionen** unterschieden:

- zeitliche Dimension (operativ vs. strategisch)
- funktionale Dimension (Beschaffung, Produktion, Vertrieb, Verwaltung)
- prozessuale Dimension (Planung, Steuerung, Kontrolle, Kommunikation)
- instrumentale Dimension (Erfolgsrechnung, Vermögensrechnung, Finanzrechnung).

Durch die Betrachtung der verschiedenen Dimensionen wird das Verstehen betrieblicher Prozesse und Teilprozesse erleichtert. An einem Beispiel läßt sich dies verdeutlichen.

Wenn beispielsweise ein Fernsehsender wie ProSieben seine **Position als der führende Spielfilmsender in Deutschland** ausbauen möchte, sollte dies zunächst als strategisches Ziel formuliert und schriftlich fixiert werden. Im nächsten Schritt sind als Umsetzung **hochwertige Spielfilmrechte zu beschaffen oder zu produzieren** (= funktionale Dimension). Im Falle der Beschaffung von Spielfilmen besteht die Möglichkeit von Zukäufen für einzelne Ausstrahlungen oder der Abschluß **langfristiger output-deals** (= zeitliche Dimension). Diese Entscheidung ist von erheblicher Bedeutung und mit der strategischen Positionierung abzugleichen. Ferner muß der vorgenannte Beschaffungsprozeß **geplant, gesteuert und kontrolliert werden** (= prozessuale Dimension).

Die Beschaffungsentscheidung muß letztlich in ihren Auswirkungen auf die Vermögens-, Erfolgs- und Liquiditätssituation betrachtet werden (= instrumentale Dimension). Der beschriebene Prozeß ist daneben laufend auf seine Auswirkungen auf den Werbemarkt (Vertrieb) sowie den Rezipientenmarkt zu überprüfen. Dieses Beispiel mag verdeutlichen, wie komplex solche Vorgänge sind. Die ständige Transparenz solcher Prozesse ist daher unabdingbar für eine erfolgreiche Unternehmensführung. Controlling und Effizienz sind somit nicht nur Schlagworte, sondern notwendige Voraussetzung ordnungsgemäßer Unternehmensführung.

Das nachfolgende Schaubild verdeutlicht noch einmal die Einbindung des Beschaffungsprozesses in den gesamtbetrieblichen Planungsablauf und die Herleitung einer Plan-Gewinn- und Verlustrechnung eines Fernsehsenders als Folge geplanter Erlöse und Aufwendungen:



4. CONTROLLINGINSTRUMENTE BEI EINEM PRIVATEN FERNSEHSENDER

4. 1. Information als Basis für jede Art von Controlling

Information hat sich in den letzten Jahren in den entwickelten Volkswirtschaften zu einem bedeutsamen

Produktionsfaktor entwickelt. Die ständig steigende Komplexität der betrieblichen Abläufe erfordert in allen Funktionsbereichen den Einsatz von Informationssystemen. Auch der Betrieb eines Fernsehsenders wäre heute ohne eine leistungsfähige EDV und intelligente Software nicht mehr möglich. Der Markterfolg eines Senders wird zunehmend von der Informationsstrategie bestimmt.

Der Fernsehsender ProSieben hat beispielsweise folgende Informatik-Architektur, um seine Marktposition ständig verbessern zu können: In den nicht wettbewerbskritischen Bereichen wird ausschließlich Standardsoftware eingesetzt. Hiermit werden die Bereiche Medienforschung, Nachrichten, Archiv und Verwaltung abgedeckt. Auch ein übergeordnetes Management-Informationssystem wird als Standardprodukt eingesetzt. In allen Bereichen, die Wettbewerbsvorteile generieren können, wurden dagegen individuelle Softwarelösungen entwickelt. Als Kernprozesse werden der Einkauf, die Produktion und die Verwaltung von Programmen sowie die Vermarktung angesehen. In diesen Bereichen können strategische Vorteile entstehen. Bei der Vermarktung werden die Systeme Prosedi und Pios eingesetzt, die kundenfreundliche Buchung und Plazierung von Werbespots ermöglichen. Im Programmbereich wurde eine Software PVV (= Programmvermögensverwaltung) entwickelt, mit der heute über 40.000 Stunden Programm gesteuert werden. Die programmrelevanten Fragen über die Profitabilität einzelner Sendeplätze, erreichte Marktanteile von Sendungen, über Lizenzzeiten von Programmen sowie Informationen über Mitwirkende und Inhaltsbeschreibungen können ad hoc beantwortet werden. Eine solche einheitliche Lösung unterstützt jeden Redakteur bei der Planung, dem Einsatz und der Kontrolle von Programmen. Das Controlling hat die PVV-Entwicklung verantwortet und eine für Redakteure wie für Controller optimale Informationsbasis geschaffen.

4. 2. Instrumente bei einem privaten Fernsehsender

Die bei einem privaten Fernsehsender eingesetzten Instrumente sollten grundsätzlich mit den in Industrieunternehmen vorhandenen und erprobten identisch sein. Es ist Aufgabe des Controlling, eine Anpassung dieser Instrumente auf medien-spezifische Belange vorzunehmen.

Die **Kostenartenrechnung** ist Basis der Kostenrechnung und differenziert die Kosten nach Art der verbrauchten Güter und Leistungen. Bei einem Fernsehsender

sind dies u. a. Programmkosten, Personalkosten, Leitungskosten, Marktforschungskosten und Verwaltungskosten.

Die **Kostenstellenrechnung** fragt "wo sind die Kosten angefallen?". Hiermit erhält jeder Kostenstellenverantwortliche eine Aufgliederung der Gemein-

kosten und kann z. B. die Kosten "seiner" Redaktion planen und kontrollieren.

Wichtigster Baustein der Kostenrechnung eines Fernsehsenders ist die **Kostenträgerrechnung**. Hier wird gefragt "wofür sind die Kosten angefallen?". Allgemein kann jede Leistungseinheit ein Kostenträger sein. Bei einem Fernsehsender wird **jedes einzelne Programmevent als Kostenträger** definiert. Die Kostenträgerrechnung zeigt, welche Spielfilme, Serien oder TV-movies einen Gewinnbeitrag liefern und welche evtl. verlustbringend sind.

Beispiel: Vergangenheitsanalyse eines Serien-Slots

Verkaufte Spots (Anzahl)
x
Bruttopreis (Preisliste)
= Bruttoumsatz Slot
- Skonto, Agenturprov., Rabatt
<hr/>
= Nettoumsatz
- Einzelkosten Serie im Slot
- Einzelkosten sonstige (Redakteur, Synchronisation)
- Vertriebs Einzelkosten
<hr/>
= Deckungsbeitrag I
- Einzelkosten Serie (Gesamtgenre, Kosten Serienredaktion)
<hr/>
= Deckungsbeitrag II
- Gemeinkosten (Zinsen, Abschreibung, sonstige)
<hr/>
= Periodenerfolg des Slots

4. 3. Controllingobjekte

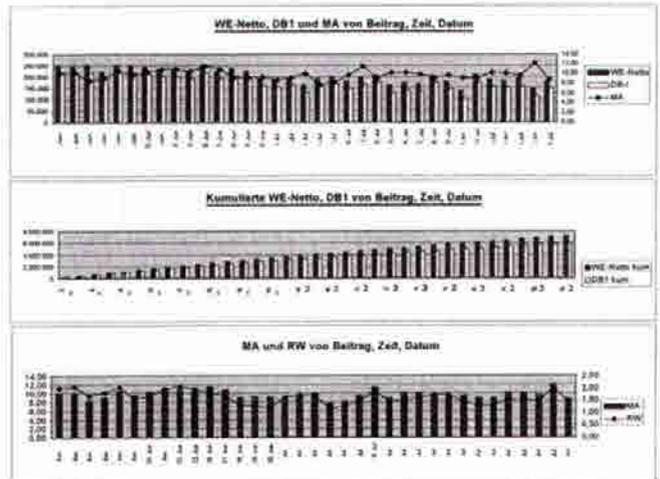
Als Controllingobjekte sollen hier die einzelnen operativ tätigen Bereiche eines Fernsehsenders verstanden werden. Controllingobjekt können demnach die Bereiche Programm, Chefredaktion, Studiobetrieb, Verwaltung oder Vermarktung sein.

Aufgrund der herausragenden Bedeutung des Programmbereichs erfolgt nachfolgend eine Beschränkung auf dieses Controllingobjekt. Bei ProSieben steht dem Bereich Programm folgende Controllingunterstützung zur Verfügung:

<u>INSTRUMENTE</u>	<u>INFORMATION PRO EVENT/ ENTSCHEIDUNG</u>	<u>FUNKTIONALES CONTROLLING</u>
Kostenstellenrechnung	Marktanteil	Beschaffungscontrolling
Kostenträgerrechnung	Programmreichweite	Produktionscontrolling
Investitionsrechnung	Werbeblockreichweite	Personalcontrolling
Erfolgsrechnung	Werbeerlöse + sonstige Erlöse	
	Einzelkosten	
	Deckungsbeitrag I	
	Strukturkostenbeitrag	
	Deckungsbeitrag II	

Die Informationen können beispielsweise auf einzelne Ausstrahlungen, auf Slots oder auf Programmgenres bezogen sein. Die Programmleistung kann hierdurch geplant, gesteuert und kontrolliert werden. Für einen Beitrag, der beispielsweise werktäglich zur gleichen Zeit ausgestrahlt wird, zeigt das folgende Schaubild Werbeerlöse, den Deckungsbeitrag I und den Marktanteil. Diese Informationen unterstützen den Redakteur bei seiner täglichen Arbeit und sorgen damit für mehr Wirtschaftlichkeit beim Sender.

Planung der Programmleistung



Insgesamt kann festgestellt werden, daß künftig die Bedeutung leistungsfähiger Steuerungsinstrumente bei privaten Fernsehunternehmen weiter zunehmen werden. Das Controlling bietet hierbei Entwicklungshilfe und sorgt für eine optimale Selbststeuerung der Programmverantwortlichen. Dies führt gemeinsam zu mehr Wirtschaftlichkeit und hoffentlich steigendem Gewinn. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
02	04	34	G	S	T

INNOVATIONSTRUMENTE IM STRATEGISCHEN F & E - CONTROLLING



Dipl.-Kfm. Dr. rer. pol. Hartmut Werner ist Leiter des Funktionsbereiches "Logistik-Controlling/Projekt-Controlling" in der ITT Automotive Europe GmbH, Guerickestr. 7, 60488 Frankfurt.

von Dr. Hartmut **Werner**, Frankfurt/M.

Der Funktionsbereich Forschung und Entwicklung (F & E) nimmt zur langfristigen Sicherung der Unternehmungsexistenz eine herausragende Bedeutung ein, weshalb in einigen Branchen – insbesondere in Unternehmungen der chemischen und metallverarbeitenden Industrie – bis zu 25 % vom Umsatz in Forschungs- und Entwicklungs-Vorhaben investiert werden. Für die Unternehmungspraxis ergibt sich das Problem, die Voraussetzungen für die Ausnutzung von Chancen und die Vermeidung von Risiken bei der Durchführung von Forschungs- und Entwicklungs-Vorhaben zu schaffen. **Deshalb wächst die Forderung, Forschungs- und Entwicklungs-Aktivitäten verstärkt in ein Planungs-, Steuerungs- und Kontrollsystem einzubinden, um die Informationsversorgung des Managements im allgemeinen und des Forschungs- und Entwicklungs-Managements im besonderen zu unterstützen.** Besondere Schwierigkeit und gleichzeitige Herausforderung stellt die Tatsache dar, daß sich mit den Funktionsbereichen Forschung und Entwicklung sowie Controlling zwei unterschiedliche Welten gegenüberstehen, deren Ziele und Wertvorstellungen auf den ersten Blick schwer vereinbar erscheinen: Auf der einen Seite befinden sich die Ingenieure des Bereichs Forschung und Entwicklung, die nach größtmöglichen Freiräumen streben, um ihrer Kreativität Ausdruck verleihen zu können. Auf der anderen Seite befindet sich der (Forschungs- und Entwicklungs-)Controller, der die strikte Wahrung ökonomischer Ziele verfolgt. Der Forschungs- und Entwicklungs-Controller wird möglicherweise auf Unverständnis oder sogar Widerstände bei den Ingenieuren stoßen, die sich in ihrem Schaffen "kontrolliert" fühlen. **Deshalb muß der Controller gerade in Forschung und Entwicklung über ein ausgeprägtes psychologisches Einfühlungsvermögen verfügen, um konfliktäre Situationen weitgehend vermeiden zu können.**

Wie auch im Rahmen der Charakterisierung des Controllings im allgemeinen kann auch für das Forschungs- und Entwicklungs-Controlling im speziellen eine Unterscheidung in das strategische (Forschungs- und Entwicklungs-)Controlling sowie

das operative (Forschungs- und Entwicklungs-)Controlling vorgenommen werden: Das strategische Forschungs- und Entwicklungs-Controlling verfolgt primär eine hohe Effektivität (**doing the right things**) der Forschungs- und Entwicklungs-Vorhaben. Effektivität bedeutet die Auswahl der "richtigen", d. h. der für die Unternehmung erfolgswirksamsten Produkt- und Verfahrensinnovationen, welche im besonderen Maße zur dauerhaften Existenzsicherung einer Unternehmung beitragen. Das operative Forschungs- und Entwicklungs-Controlling hingegen beschäftigt sich mit der effizienten (**doing the things right**) Umsetzung geplanter Forschungs- und Entwicklungs-Aktivitäten. Effizienz beschreibt eine besonders günstige Kosten-Nutzen-Relation im Rahmen der Realisierung strategisch definierter Maßnahmen.

Aufgaben des F & E-Controlling

Zu den wesentlichen Aufgaben des strategischen Forschungs- und Entwicklungs-Controllings, deren Niederschrift häufig in Lasten- und Pflichtenheften stattfindet, zählen die Planung, Steuerung und Kontrolle von Forschungs- und Entwicklungs-Aktivitäten, die Informationsversorgung des (Forschungs- und Entwicklungs-)Managements, das Aufzeigen von Stärken und Schwächen (Unternehmungsdimension) sowie Chancen und Risiken (Umweltdimension), die Durchführung von Make-Or-Buy-Studien und Portfolio-Analysen sowie das Aufzeigen strategischer Lücken. Zur Realisierung dieser Aufgaben dienen dem Forschungs- und Entwicklungs-Controller diverse Innovationsinstrumente, deren Einsatz sich hinsichtlich unterschiedlicher Wettbewerbsfaktoren ausrichtet. Die nähere Charakterisierung von Wettbewerbsfaktoren und Innovationsinstrumenten findet im weiteren Vorgehen statt, woran anschließend aus der Integration von Innovationsinstrumenten die Ableitung von Konsequenzen für den Forschungs-Entwicklungs-Controller – im Rahmen einer Nutzwertanalyse – aufgezeigt wird.

Die Wettbewerbsfaktoren des "strategischen Dreiecks" berücksichtigen

Entscheidet sich eine Unternehmung dazu, ein dezentralisiertes Forschungs- und Entwicklungs-Controlling zu implementieren, so handelt es sich häufig um ein bloßes "Kosten-Controlling": Für die einzelnen Kostenstellen werden ein Jahresbudget, eine operative Planung sowie eine strategische Planung erstellt, welche durch Soll-Ist-Vergleiche (laufend) zu überprüfen sind. Durch eine Fokussierung auf den Wettbewerbsfaktor Kosten wird die Bedeutung weiterer Schlüsselgrößen unterschätzt. Somit ist es nicht verwunderlich, daß in den letzten Jahren die simultane Berücksichtigung weiterer Wettbewerbsfaktoren – dies gilt nicht nur für das Forschungs- und Entwicklungs-Controlling – gefordert wird. Die gleichzeitige Betrachtung der Wettbewerbsfaktoren Kosten, Zeit und Qualität hat in der Literatur unter dem Begriff "strategisches Dreieck" (vgl. *Gemünden*, 1993, S. 100ff.) Eingang gefunden und wurde zurecht von Wildemann um den Wettbewerbsfaktor Flexibilität erweitert (vgl. *Wildemann*, 1993, S. 26), weil die Reaktionsfähigkeit und die Wandlungsfähigkeit einer Unternehmung zwei unterschiedliche Phänomene darstellen können, wenn die Erfolgsgröße Flexibilität nur einen indirekten Bezug zur Zeit besitzt. Bei dem Umgang mit dem Wettbewerbsfaktor Zeit sollte der Forschungs- und Entwicklungs-Controller sich nicht von der momentan häufig anzufindenden "Geschwindigkeitseuphorie" blenden lassen: **Die Gefahr bei der einseitigen Verfolgung forcierten Zeitwettbewerbs kann beispielsweise bei einem sehr raschen Modellwechsel zu "Kannibalisierungseffekten" (vgl. *Braun*, 1994, S. 152) der Produkte führen, die sich nicht mehr hinreichend voneinander unterscheiden, weshalb der Controller nicht nur Möglichkeiten der Beschleunigung, sondern auch der Entschleunigung berücksichtigen muß.**

Um die vier Wettbewerbsfaktoren Kosten, Zeit, Qualität und Flexibilität parallel bei der Planung, Steuerung und Kontrolle von Forschungs- und Entwicklungs-Aktivitäten – verbunden mit der Informationsversorgung des (Forschungs- und Entwicklungs-)Managements – berücksichtigen zu können, muß sich der Forschungs- und Entwicklungs-Controller von standardisierten Routine-tätigkeiten teilweise lösen – wozu auch die Nutzbar-machung moderner DV dienen kann – und die Unterstützung von ausgewählten Innovations-instrumenten suchen.

Innovationsinstrumente im F & E - Controlling

Das größte Beeinflussungspotential von Wettbewerbsfaktoren besteht in den Entstehungszyklen von Produkten und Verfahren. **Deshalb muß der Forschungs- und Entwicklungs-Controller den Einsatz von Instrumenten wählen, welche in besonderer Weise zur Steigerung der Effektivität sowie Effizienz in den frühen Phasen der Forschung und Entwicklung von Unternehmungsleistungen beitragen.** Von besonderem Interesse ist dabei, daß diese Instrumente den Markt als Bezugspunkt suchen,

um somit als wesentliche Marktdeterminanten die Wünsche von Kunden, den Vergleich mit Konkurrenten und das Verhältnis mit Zuliefer-Unternehmungen zu erfassen. Entscheidet sich der Controller für den Einsatz von primär ressourcen-fokussierten Instrumenten, besteht die Gefahr, daß eine Förderung der "technischen Perfektionierung" von Produkten eintreten kann, welche aber von den Kunden zum Beispiel aufgrund ihrer umständlichen Bedienweise oder eines als zu hoch empfundenen Verkaufspreises abgelehnt werden und zu einem "Flop" verkümmern (vgl. zum "Streit" zwischen dem Market-Based-View und dem Resource-Based-View *Rühli*, 1994, S. 50ff.).

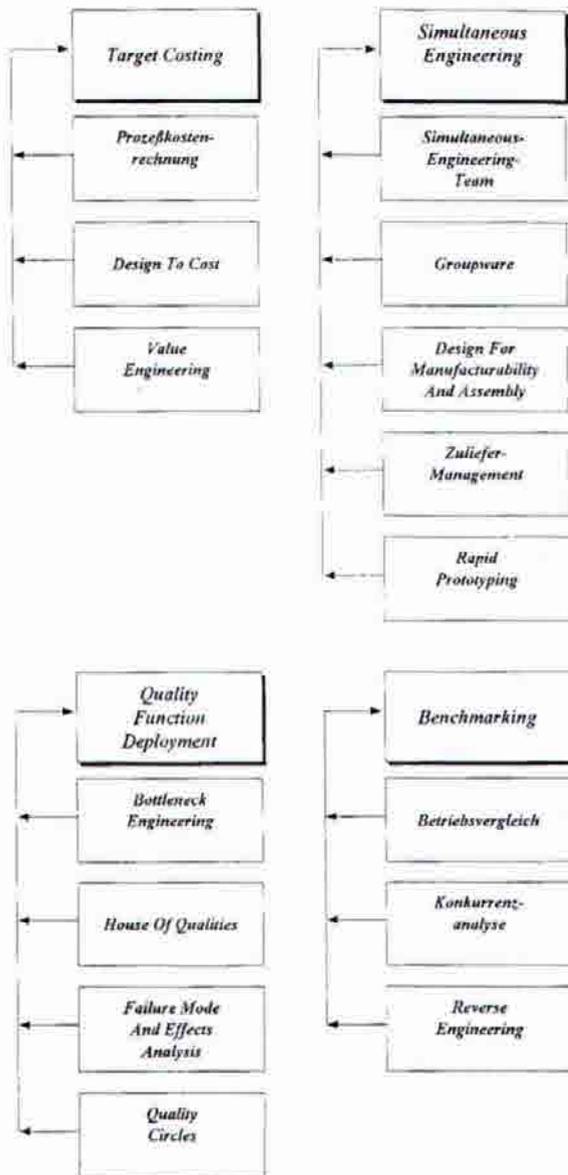
Conjoint Measurement

Deshalb ist das Erkennen von Kundenwünschen von großem Interesse, wozu sich der Einsatz von Conjoint Measurement (vgl. zur Anwendung des Conjoint Measurements in Forschung und Entwicklung *Schubert*, 1991) anbietet. Durch das Conjoint Measurement werden vollständige Produktversionen von ausgewählten Befragten bewertet und Rangordnungsurteile der Kunden ermittelt. Ein Produkt wird in einzelne Funktionen, Komponenten und Teile heruntergebrochen, um deren Teilnutzwerte ermitteln zu können, was grundsätzlich der Unterstützung von Innovationsinstrumenten dient. Der Vorteil von Conjoint Measurement ist, daß aus den Teilnutzwerten sich der jeweilige Einfluß von bestimmten Funktionen, Komponenten und Teilen Gesamtnutzen eines Produktes feststellen läßt.

Für den Forschungs- und Entwicklungs-Controller sind die primär marktfokussierten Innovationsinstrumente Target Costing, Simultaneous Engineering, Quality Function Deployment und Benchmarking von besonderem Interesse. Sie sind als Systeminstrumente zu bezeichnen, weil sie das (strategische) Forschungs- und Entwicklungs-Controlling direkt unterstützen; es sind Instrumente erster Ordnung. Von ihnen sind unterschiedliche Subinstrumente zu unterscheiden, welche Instrumente zweiter Ordnung darstellen. Sie unterstützen die vier Systeminstrumente direkt, dienen jedoch nur indirekt zur Unterstützung des (strategischen) Forschungs- und Entwicklungs-Controllings (vgl. *Werner*, 1996). Dadurch ergibt sich ein ganzes Konglomerat von Instrumenten, was die Abbildung (auf der nächsten Seite) deutlich macht.

Target Costing

Der Einsatz von Target Costing, auch als Zielkosten-Management bezeichnet (vgl. *Horváth/Seidenschwarz*, 1992, S. 142ff.; *Seidenschwarz*, 1993), **dient nicht länger der Beantwortung der Frage, "Was wird ein Produkt kosten?", sondern vielmehr "Was darf ein Produkt kosten?".** Im Target-Costing-Prozeß werden im ersten Arbeitsschritt die Gesamtzielkosten – zumeist unter Berücksichtigung des Market-Into-Company-Verfahrens – für ein Produkt festgelegt. Nachdem die im Rahmen von Marktforschungsstudien festgestellten Verkaufspreise (Sales) bestimmt wurden, wird von diesen der



Marktfokussierte Innovationsinstrumente des strategischen Forschungs- und Entwicklungs-Controllings

Zielgewinn (Target Profit) subtrahiert. Das Ergebnis stellen die für die Erreichung des Zielgewinns maximal erlaubten Kosten (Allowable Costs) dar, welche nur unter großen Anstrengungen zu erreichen sind. Anschließend kalkulieren Fachabteilungen in einer Unternehmung ohne Innovation anfallende Standardkosten (Drifting Costs). In der Regel bildet die Schließung der Lücke zwischen den Allowable Costs und den Drifting Cost den Abschluß der Market-Into-Company-Variante. Zur Angleichung werden Kostenverbesserungen beispielsweise bei den Fertigungsverfahren, der Teilevielfalt und den verwendeten Materialien angestrebt und Kostenabschläge oder Kalkulationen so lange vorgenommen, bis das Kostenziel erreicht ist.

Im zweiten Schritt des Zielkosten-Managements erfolgt die Dekomposition der produktbezogenen Zielkosten. Die Dekompositionsebenen stellen Produktfunktionen, Produktkomponenten und Produktteile dar. Bei dem Herunterbrechen der produktbezogenen Zielkosten finden die drei Instrumente Funktionskostenmatrix (Function Cost Matrix), Zielkostenkontrolldiagramm (Value Control Chart) und Kostentableau (Cost Table) Einsatz.

Value Engineering

Im Zusammenhang mit der Zielkostenerreichung des Target Costings stellt das Value Engineering ein wichtiges Element dar. Hier wird Value Engineering – oder Wertgestaltung – als Subinstrument von Target Costing angesehen. **Das Value Engineering dient der Identifizierung kostenkritischer Faktoren im Forschungs- und Entwicklungs-Prozeß von Unternehmungsleistungen und unterstützt damit die Zielkostenerreichung.** Horváth/Seidenschwarz (vgl. Horváth/Seidenschwarz, 1992, S. 149) bezeichnen die Verwendung von Value Engineering im Target Costing als ein "Kneten". In der Tat wird Value Engineering mehrfach herangezogen, um nach der Festlegung der Zielkosten deren Einhaltung durch das Erkennen "kostenkritischer" Faktoren zu gewährleisten. Möglichkeiten der Kostenreduktion bieten beispielsweise die Einsparung, Wiederverwendung und Reduzierung von Produktfunktionen, -komponenten und -teilen sowie Werkstoffveränderungen. Insbesondere Sakurai (vgl. Sakurai, 1989, S. 45), Tanaka (vgl. Tanaka, 1989, S. 60) und Monden (vgl. Monden, 1989, S. 19) weisen bei ihrer Beschreibung des Target-Costing-Prozesses auf die unterstützende Wirkung des Value Engineerings ("...to identify innovative yet cost effective product features that will fulfill customer demands." Monden, 1989, S. 19) hin. Weil das Value Engineering in der Unternehmungspraxis vor allem in der Produktforschung und -entwicklung eingesetzt wird, findet dort keine Beschränkung auf bereits bestehende Produkte (beziehungsweise ihre Funktionen, Komponenten und Teile) statt.

Simultaneous Engineering

Das Simultaneous Engineering (vgl. Krottmair, 1995) stellt die Weiterentwicklung des sequentiellen Produktentstehungs-Prozesses dar und kann in die Phasen Konzeptvorbereitung, Forschung und Entwicklung, Konstruktion, Prototypenbau sowie Fertigungsverfahrenvorbereitung untergliedert werden. **Unter Simultaneous Engineering wird die gleichzeitige Bearbeitung von Problemstellungen in interdisziplinären Teams unter strikter Wahrung der Wünsche von Kunden verstanden.** Der Unterschied zwischen Simultaneous Engineering und der sequentiellen Produktentstehung besteht darin, daß Simultaneous Engineering zumindest eine partielle Parallelisierung der einzelnen Phasen vornimmt (für den Beginn einer Phase ist nicht länger der vollständige Abschluß der vorherigen Phase notwendig). Außerdem findet durch die Einbeziehung von Fertigungsingenieuren und Marketingexperten in den Prozeß der Produktentstehung zum einen die frühzeitige Abstimmung von Produktfunktionen, -komponenten und -teilen hinsichtlich des späteren Fertigungsprozesses statt. Zum anderen können Kundenwünsche bereits in dem Prozeß der Produktentstehung Berücksichtigung finden. **Durch die Parallelisierung der Produktentstehung können idealerweise "Reibungsverluste" zwischen den einzelnen Funktionsbereichen reduziert oder vermieden werden, weil die aufkommenden Probleme von Beginn an gemeinsam im Team bearbeitet werden.** Das Team

besteht aus 10 bis 13 Personen und hat einen Vorsitzenden, der in der Regel direkt an das Management berichtet.

Rapid Prototyping

Das Subinstrument Rapid Prototyping stellt ein CAD-gestütztes Verfahren dar, das sich durch ein iteratives, inkrementales, die Produktentwicklung unterstützendes Vorgehen auszeichnet. **Die Stereolithographie stellt die bekannteste Variante des Rapid Prototypings dar, bei dem – von Laserlicht induziert – flüssige Photopolymere (lichtempfindliche Kunststoffharze) selektiv ausgehärtet werden und dreidimensionale Prototypen das Ergebnis abbilden.** Alternative Produktvarianten können paarweise an eine Anzahl von Pilotkunden und -händler ausgegeben und später verglichen sowie bewertet werden (vgl. *Horváth/Lamla/Höfig*, 1994, S. 42ff.). Entscheidend ist, daß die Beurteilungsschritte so konkret und realistisch wie möglich abzubilden sind. Hier könnte Rapid Prototyping ganz wesentlich zur verbesserten Anwendung von Conjoint Measurement führen – beispielsweise bezogen auf den Faktor Produktdesign. Da den Testpersonen die Beurteilung erleichtert wird, kann der Bereich Marktforschung den Entwicklungsingenieuren verbesserte Analysen zur Verfügung stellen. Die Schnittstellenüberwindung kann durch den Einsatz des Rapid Prototypings im Simultaneous Engineering von erheblicher Bedeutung sein. Die Kooperation zwischen den Abteilungen und mit Zulieferunternehmen wird unterstützt. Bereits in den Entstehungszyklen von Produkten wird durch Rapid Prototyping im Simultaneous-Engineering-Team eine verbesserte Diskussionsbasis geschaffen. Während insbesondere Mitglieder aus den Bereichen Finanzen oder Marketing oftmals Schwierigkeiten haben, Konstruktionszeichnungen zu lesen, werden durch das Subinstrument Rapid Prototyping Entwicklungen transparent gemacht, was sich positiv auf die Informationsströme im Team auswirkt.

Quality Function Deployment

Quality Function Deployment (vgl. *Akao*, 1992) koordiniert und steuert unter Einbeziehung aller Beteiligten den Prozeß der Produktentstehung kundenorientiert durch die Anwendung systematisch aufeinander abgestimmter Hilfsmittel im Hinblick auf Kosten-, Zeit-, Qualitäts- und Flexibilitätsziele. Das Systeminstrument dient der Beantwortung der strategisch relevanten Fragen *Was*, *Wie* und *Wieviel*, wozu vier Qualitätspläne aufgestellt werden: Qualitätsplan Produkte, Qualitätsplan Konstruktion, Qualitätsplan Prüfablauf und Qualitätsplan Produktion. Im Quality Function Deployment ermöglicht die jeweilige Beantwortung der Fragen *Was* (Kundenanforderungen), *Wie* (Designanforderungen) und *Wieviel* (Menge eingesetzter Ressourcen zur Realisierung der Designanforderungen) die Möglichkeit, Kundenanforderungen in Designanforderungen überzuleiten: "The Marketing domain tells us *what to do*, the engineering domain tells us *how to do it*." (*Hauser/Clausing*, 1988, S. 66). Der Prozeß beginnt folglich mit dem *Was*, also der Ermitt-

lung von Wünschen aktueller und potentieller Kunden. Diesbezüglich setzen die Marketingexperten Conjoint Measurement ein, das der Beschreibung und Erforschung von Kundeneinstellungen gegenüber dem Sortiment einer Unternehmung dient. Ingenieure gewährleisten die Umsetzung von Kundenanforderungen in Designanforderungen (das *Wie*). Die Beziehungen zwischen Kundenwünschen und Designanforderungen werden in einer Beziehungsmatrix abgebildet. Im Rahmen dieses Prozesses wird für jedes *Wie* ein *Wieviel* gebildet, was die Setzung von oberen und unteren Interventionspunkten determiniert und als maximaler bzw. minimaler Ressourceneinsatz zu verstehen ist.

Bottleneck Engineering

Als Subinstrument dient Bottleneck Engineering. Die Erarbeitung und Formulierung der Qualitätspläne des Quality Function Deployments basiert auf Qualitätstabellen. **Es erfolgt die Festlegung eines Qualitätszielwertes, welcher über dem alten Standard liegt und der nur schwer zu realisieren ist, wodurch eine entwicklungspezifische Engpaßsituation entsteht.** Die Lösung derartiger Probleme wird als Bottleneck Engineering bezeichnet. Mit Hilfe einer Qualitätstabelle wird der Produktentwurf bezüglich seines Qualitätsniveaus geprüft. In einer Matrix werden Produktmerkmale (Ordinate) mit gegebenen Techniken (Abszisse) verknüpft. Dem Gedanken der Nutzwertanalyse folgend kann anschließend eine Bewertung erfolgen. Ferner gilt es, die Frage zu beantworten, ob das definierte Qualitätsniveau mit Hilfe der zur Verfügung stehenden Techniken erreicht werden kann. Wenn nicht, liegt ein technischer Engpaß vor. Die weiteren Entwicklungen nehmen sich zuerst dieser Problemfelder an.

Benchmarking

Benchmarking (vgl. *Leibfried/McMair*, 1993; *Watson*, 1993) ist ein systematischer und kontinuierlicher Bewertungsprozeß, bei dem die Produkte und Verfahren entweder innerhalb einer Unternehmung oder mit branchengleichen, führenden Wettbewerbern und branchenverschiedenen, führenden Unternehmungen ständig verglichen und bewertet werden. Durch die Möglichkeit der Informationsgewinnung können die Kundenzufriedenheit erhöht und die Wettbewerbsfaktoren Kosten, Zeit, Qualität und Flexibilität verbessert werden. Die drei Arten des Benchmarking sind internes Benchmarking (zum Beispiel der Vergleich mit Tochtergesellschaften), wettbewerbsorientiertes Benchmarking (der Vergleich mit Konkurrenten) und funktionales Benchmarking (der Vergleich mit branchenfremden Unternehmungen, die auf bestimmten Gebieten als besonders kompetent gelten).

Reverse Engineering

Ein Subinstrument des Benchmarking bildet das Reverse Engineering. **ab. Es handelt sich bei Reverse Engineering um die gezielte Analyse des Sortiments einer Konkurrenzunternehmung. Eine**

"erfolgreiche" Konkurrenzleistung wird als Benchmark betrachtet und dekomponiert, um möglichst viele Informationen hinsichtlich ihrer Zusammensetzung zu gewinnen. Bezieht sich Reverse Engineering lediglich auf Konkurrenzprodukte, wird dies als Reverse Product Engineering bezeichnet. Der Benchmarking-Pionier XEROX wendete Reverse Product Engineering an, um darauf aufbauend Benchmarking zu entwickeln. Beim Reverse Process Engineering findet eine Ausweitung auf Verfahren und Dienstleistungen statt. Die Analyse von Verfahren und Dienstleistungen gestaltet sich allerdings schwieriger, da Produkte physisch präsentiert werden können und leichter zu quantifizieren sind. **Entscheidend ist die Marktorientierung des Instruments bezogen auf die Vorteilhaftigkeit von Produkten (Reverse Product Engineering) sowie Verfahren und Dienstleistungen (Reverse Process Engineering) im Vergleich zur Konkurrenz, was eine indirekte Kundenorientierung impliziert:** Reverse Engineering kann im Rahmen der Beantwortung der Frage helfen, *warum* das Sortiment von Wettbewerbern spezifische Kundenanforderungen besser erfüllt als das der eigenen Unternehmung.

Konsequenzen für den Forschungs- und Entwicklungs-Controller

Besondere Möglichkeiten für den Forschungs- und Entwicklungs-Controller können aus der Integration von Innovationsinstrumenten resultieren und zur Ausnutzung synergetischer Potentiale – vor allem hinsichtlich der vier Wettbewerbsfaktoren Kosten, Zeit, Qualität sowie Flexibilität – führen. Die Integration der Instrumente kann sowohl zweidimensional (Verknüpfung von zwei Instrumenten) als auch mehrdimensional (Verknüpfung von mindestens drei Instrumenten) erfolgen. Der Forschungs- und Entwicklungs-Controller kann beispielsweise eine Verknüpfung der beiden Einzelmatrixen des Target Costings (Komponenten und Funktionen) sowie des Quality Function Deployments (Kundenanforderungen und Designanforderungen) vornehmen und deren Auswirkungen auf die Wettbewerbsfaktoren Kosten und Qualität untersuchen (vgl. zu dieser Integrationsmöglichkeit auch Fischer/Schmitz, 1994, S. 63ff.). Quality Function Deployment liefert nämlich durch die detaillierte Aufspaltung von Kundenwünschen wesentliche Zusatzinformationen, welche im Rahmen der Zielkostenerreichung im Target Costing genutzt werden können. Die Verbesserung der Qualität des Sortiments einer Unternehmung ist in einem ersten Schritt zumeist mit einer Erhöhung der Qualitätssicherungskosten (Qualitätsschulung der Mitarbeiter), der Qualitätskontrollkosten (Materialeingangsprüfung, Laborkosten) und der Qualitätsfehlerkosten (Ausschuß, Reparatur, Nacharbeit) verbunden. **Bei der Verbindung von Target Costing und Quality Function Deployment führt die Steigerung der Qualität jedoch zu keinem "Trade-Off-Automatismus" der Kosten (und damit der Erzielung von Dys-synergien), wenn es langfristig gelingt, durch erhöhte Qualitätssicherungs- und Qualitätskontrollkosten die Qualitätsfehlerkosten "signifikant" zu reduzieren und die Senkung der Qualitätsfehlerkosten die Erhöhung der Qualitätssicherungskosten und der Qualitätskontrollkosten überkompensiert.** Da-

durch ist eine Verbesserung der beiden Wettbewerbsfaktoren Kosten und Qualität möglich.

Literatur

Akao, Y., Quality Function Deployment. Wie die Japaner Kundenwünsche in Qualität umsetzen, Landsberg/Lech 1992.

Braun, v. D.-F., Der Innovationskrieg. Ziele und Grenzen der industriellen Forschung und Entwicklung, München et al. 1994.

Corsten, H., Simultaneous Engineering als Managementkonzept für Anlauf- und Änderungsprozesse, Ingolstadt 1993.

Domsch, M./Sabisch, H./Siemers, S.H.A., [Hrsg.], F & E-Management, Stuttgart 1993.

Fischer, T. M./Schmitz, J.A., Marktorientierte Kosten- und Qualitätsziele gleichzeitig erreichen, in: Industrielle Organisation, 10 (1994), S. 63-68.

Gemünden, H. G., Zeit – strategischer Erfolgsfaktor in Innovationsprozessen, in: Domsch, M./Sabisch, H./Siemers, S.H.A., [Hrsg.], (1993), S. 67-118.

Gomez, P./Hahn, D./Müller-Stewens, G./Wunderer, R., [Hrsg.], Unternehmerischer Wandel – Konzepte zur organisatorischen Erneuerung, Wiesbaden 1994.

Hauser, J.R./Clausing, D., The House of Quality, in: Harvard Business Review, 05-06 (1988), S. 63-74.

Horváth, P./Seidenschwarz, W., Zielkostenmanagement, in: Controlling, Heft 3, 05-06 (1992), S. 142-150.

Horváth, P./Lamla, J./Höfig, M., Rapid Prototyping – der schnelle Weg zum Produkt, in: Harvard Business Manager, 03 (1994), S. 42-53.

Krottmaier, J., Leitfaden Simultaneous Engineering. Kurze Entwicklungszeiten – niedrige Kosten – hohe Qualität, Berlin et al. 1995.

Leibfried, K.H.J./McNair, D.J. (1993), Benchmarking. Von der Konkurrenz lernen, die Konkurrenz überholen, Freiburg 1993.

Monden, Y., Total cost management systems in Japanese automobile corporations, in: Monden, Y./Sakurai, M. [Hrsg.], (1989), S. 15-33.

Monden, Y./Sakurai, M. Japanese Management Accounting, Cambridge et al. 1989.

Rühl, E., Die Resource-based View of Strategy. Ein Impuls für einen Wandel im unternehmungspolitischen Denken und Handeln?, in: Gomez, P./Hahn, D./Müller-Stewens, G./Wunderer, R., [Hrsg.], (1994), S. 31-57.

Sakurai, M., Target Costing and how to use it, in: Journal of Cost Management, 02 (1989), S. 39-50.

Schubert, B., Entwicklung von Konzepten für Produktinnovationen mittels Conjoint-Analyse, Stuttgart 1991.

Seidenschwarz, W., Marktorientiertes Zielkostenmanagement, München 1993.

Tanaka, M., Cost planning and control systems in the design phase of a new product, in: Monden, Y./Sakurai, M. [Hrsg.], (1989), S. 49-71.

Watson, G.H., Benchmarking – Vom Besten lernen, Landsberg/Lech 1993.

Werner, H., Strategisches Forschungs- und Entwicklungs-Controlling, (1997), Gabler Verlag, Wiesbaden 1996.

Wildemann, H., Neuentwicklungen in der Fabrik- und Unternehmensorganisation, in: Wildemann, H. [Hrsg.], (1993), S. 17-30.

Wildemann, H., [Hrsg.], Lean Management. Strategien zur Erreichung wettbewerbsfähiger Unternehmen, Frankfurt/Main 1993. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau

24	31	33	F	E	T
----	----	----	---	---	---

CONTROLLING IN KLEIN- UND MITTELSTÄNDISCHEN UNTERNEHMEN DER BAUBRANCHE

– willkommenes Umdenken oder Notwendigkeit zur Existenzsicherung?



Janette Bohne, zuständig für das Zentrale Controlling der SPRINT System GmbH, Holding, in Köln, war nach der Betreuung von verschiedenen Großprojekten in der Industrie 3 Jahre in einem mittelständischen Unternehmen als Controllernin tätig

von Janette **Bohne**, Leichlingen

Der folgende Beitrag soll einen Einblick in den Zustand und einen Ausblick auf die Möglichkeiten der Nutzung des Controlling durch das Management von klein- und mittelständischen Unternehmen innerhalb des Bauträgerbereichs aufzeigen.

Der Begriff "Controlling" ist heute sicherlich jedem bekannt, der ein kaufmännisches Tätigkeitsfeld bearbeitet. Schwieriger wird es bereits bei der Begriffsdefinition. Der Controller nicht als Kontrolleur, der permanent mit erhobenem Zeigefinger Kostenüberschreitungen anmahnt, sondern der tatsächlich als Lotse dem Management in den "Gewinnzielhafen" steuern hilft.¹

Hier sind eine noch breitgestreutere Information und Literaturtips über diverse Fachzeitschriften, wie z. B. die IBAU oder Auflagen des BFW gefragt.

Da die Branche sich gerade im Bereich der Klein- und Mittelständler in ganz erheblichen Existenznöten befindet, sollte jedes betriebswirtschaftliche Mittel zur Führung des Betriebes genutzt werden. **Das Erkennen der Notwendigkeit der vorausschauenden Steuerung von Projekten ist ein entscheidender Faktor zur Existenzsicherung der betreffenden Unternehmen.**

Wie könnte nun die Einbindung eines Controllers bzw. dessen Tätigkeit (vielleicht in Person des Geschäftsführers des Unternehmens) vonstatten gehen?

Dies soll am Beispiel der Umsetzung eines neu zu errichtenden Projektes erläutert werden. Spezielle Fragen des Vertriebscontrolling werden hier außer acht gelassen. Natürlich gilt es zu beachten, daß die genannten Prozesse auch über alle Projekte verknüpft werden müssen und zu sehen sind.

Phase I: Planung

Vorgegeben wird eine Kostenschätzung durch den planenden Architekten, welche die reinen Baukosten

(evtl. incl. Erschließung und Außenanlagen) enthält. Dann wäre zunächst eine enge Zusammenarbeit zwischen dem kalkulierenden Architekten, der den Projektentwurf geliefert hat und dem Controller notwendig.

Auf der Stufe der Planung liegt Controllers Aufgabe im Einbringen von Erfahrungswerten aus vorangegangenen Projekten, im Festlegen der Projektbudgets, aufgeteilt nach Gewerken sowie nach Produkt- und Strukturkosten, in der Ermittlung des kalkulierten Gewinns sowie in der Vorschau auf den Managementenerfolg, wiederum unter Berücksichtigung des Fixkostenblocks.

Die Begriffe "fixe und variable Kosten" sind in der Praxis noch sehr verbreitet, hier liegt die Aufgabe des Controllers auch in der Sorge um die Sprachentwicklung, also in der Hinführung zu Begriffen wie Produkt- und Strukturkosten!

Folgende Fragen sind weiterhin zu prüfen:
Sind alle Einflußfaktoren bedacht? (Baugrund, Bauzeit...)
Sind alle Gewerke (also die Produktkosten) vollständig erfaßt, auch die Baunebenkosten etc.?
Ist die Planung somit realistisch?

Eine ausführliche Diskussion schon an dieser Stelle ist unumgänglich, um eine Identifikation aller Beteiligten mit dem neuen Projekt sicherzustellen.

Phase II: Durchführung

Ist die erste Phase abgeschlossen, steht eine Kalkulation des Projektes zur Verfügung, die ein Gesamtbudget ausweist, welches aus 20-30 Einzelbudgets besteht, welche wiederum die Einzelgewerke darstellen.

Auf der Basis des Bauzeitenplanes wird ein Liquiditätsplan erstellt, der den zeitlichen Mittelfluß darstellt. Außerdem ist die Pflege des Liquiditäts-

planes eine gute Möglichkeit, um die Zusammenarbeit zwischen Projektleiter und Controller zu sichern.

Die Zusammenführung der Liquiditätspläne aller Projekte zeigt dann die Einnahmen und Ausgaben pro Monat und hebt insbesondere Über- und Unterdeckungen in den einzelnen Monaten heraus.²

Über eine EDV-mäßig erfaßte Deckungsbeitragsrechnung (siehe Bild – vereinfachte Darstellung) ist ein permanenter Soll-Ist-Vergleich möglich. Hier wäre zu beachten, daß in der Spalte "Ist-Zustand" der jeweils aktuelle Stand erscheint. Das bedeutet, daß ein Gewerk, welches sich noch in der Planungsphase befindet, mit den Kalkulationswerten dargestellt wird. Nach dem Einholen der Angebote ist es durchaus möglich, daß sich herausstellt, daß die Kalkulation zu hoch oder zu niedrig war. Dann wird sie durch die Zwischenkalkulation bzw. durch das noch unverhandelte Angebot aktualisiert. Ist ein Gewerk beauftragt, erscheint die Vergabe in der Spalte "Ist-Zustand", werden Nachträge nötig, muß die Gesamt-

vergabe (incl. Nachträge) angegeben werden. Ist ein Gewerk dann letztendlich schlußabgerechnet, sollte die Schlußzahlung in der Spalte "Ist-Zustand" erscheinen.

Durch diese Art des Projektcontrolling ist es möglich, zu jedem Zeitpunkt genau einschätzen zu können, wo das Projekt in Hinsicht auf das Ergebnis steht und wohin es sich entwickeln wird. Wieder ist die enge Zusammenarbeit zwischen Projektleiter und Controller gefragt.

Die Einschätzung des Baufortschritts kann nur durch den Projektleiter erfolgen. Die Einarbeitung dieser Informationen in Form zeitlich verzögerter Raten auf der Einnahmenseite sowie die Erhöhung der Bauzeit-zinsen auf der Ausgabenseite (bei Verlängerung der Bauzeit) in die Deckungsbeitragsrechnung bringt der Controller in Form der Vorausschaurechnung (feed forward).

Die Vorausschaurechnung wird zwar durchgeführt, ist aber in diesem Formular nicht enthalten.

Projekt X - Ausschnitt

Stand : 30.05.96

Gewerke-schlüssel	Gewerk	Kalkulation	Angebot/ Zwischenkaikul	Vergabe	Nachträge	bereits ge- leistete Zahlungen	Ist-Zustand	Soll-/Ist- Vgl. Kalk.-Verg. wahlweise in DM / in %	Soll-/Ist- Vgl. Verg.-Zahl. wahlweise in DM / in %
31002	Erdarbeiten	16.739,00	17.000,00	16.500,00	2.000,00	15.000,00	18.500,00	110,52%	81,08%
31003	Rohbau	230.000,00	215.000,00	215.000,00	0,00	9.000,00	215.000,00	93,48%	4,19%
31005	Zimmerer	17.940,00	19.000,00	0,00	0,00	0,00	19.000,00	105,91%	0,00%
31006	Dachdecker	93.000,00	95.000,00	95.000,00	0,00	10.000,00	95.000,00	102,15%	10,53%
31009	Estrich	30.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	30.000,00	100,00%	0,00%
...
In Summe		387.679,00	346.000,00	326.500,00	2.000,00	34.000,00	377.500,00	97,37%	10,35%

Nettoerlös	XXX,XXI
.I. Produktkosten	377.500,00
Deckungsbeitrag I	xxx,xx1
.I. projektspezif. Werbungskosten	500,00
Deckungsbeitrag II	xxx,xx2
+projektbezog. Strukturkosten (Bauleitung etc.)	10.000,00
Deckungsbeitrag III	xxx,xx3

.I. allg. Strukturkosten	15.000,00
Projektergebnis	XXX,XXII

oder im Rahmen der MERI

Auf der Basis dieser Deckungsbeitragsrechnung soll außerdem das Frühwarnsystem funktionieren.

Der Vergleich zwischen Kalkulation und Vergabe sichert auf jeder Stufe Warnsignale. Konnte beispielsweise die Vergabe eines Gewerkes nicht im kalkulierten Rahmen realisiert werden, sollten hier bereits Möglichkeiten zur Einsparung gesucht werden. Kann z. B. ein anderes Gewerk entsprechend günstiger vergeben werden? Kann auf dieser Stufe der Bauplanung eine Position noch kostengünstiger gestaltet werden?

Zum Aufbau des Frühwarnsystems wird in die Abweichungsspalte noch eine prozentual akzeptable Schwankungsbreite eingebaut. Bei Überschreitung dieses Puffers ist ein schriftlicher Bericht notwendig, welcher

- die Abweichung,
- die Begründung dafür (warum eingetreten)
- den Verantwortungsträger
- und die eingeleiteten Maßnahmen protokolliert.³

Noch ein Wort zur

Änderung der Auftragshöhe durch die Berechnung von Nachträgen.

Diese lassen für den Controller zwei Schlüsse zu:

1. Ein Nachtrag respektive die Änderung der geplanten Umsetzung eines Gewerkes entstand durch Änderungswünsche des Bauherrn. Dann müssen sich die erhöhten Kosten automatisch auf den Verkaufspreis niederschlagen. Daraus folgt: das Projektergebnis bleibt gleich.
2. Es handelt sich um einen technisch bedingten Nachtrag, dann war die Kalkulation/Planung nicht korrekt, eine GAP-Analyse wäre notwendig. Der Controller muß Schlußfolgerungen für neue Projekte ziehen. Die Erkenntnisse gehen in den Themenspeicher für neue Offerten ein.⁴ Eine Hochrechnung über den Soll-Ist-Vergleich zeigt dem Manager, hier dem Projektleiter, ob er das Ziel für sein Projekt erreicht oder nicht.

Phase III: Projektabschluss

Die Übernahme der Zahlung in die Ist-Spalte signalisiert den Abschluß eines Gewerkes bzw. des ganzen Projektes. In dieser Phase ist die Einflußnahme auf das abgewickelte Projekt nur noch beschränkt möglich.

Allerdings kann eine gemeinsam geführte Abweichungsanalyse, wie schon über die gesamte Bauzeit hinweg, nochmals eine Ergebnisverbesserung bringen. Kam es z. B. zu Kostenerhöhungen durch Drittfirmen? Sind Umlagen möglich? Aktionsnahe Steuerung ist gefragt!

Software

Um diese Arbeitsweise durch Software-Einsatz zu unterstützen, hat sich die Verfasserin auf der ACS (Architekten- und Computer-Systeme) in Frankfurt/Main im November 1995 umgesehen.

Gesucht wurde ein Produkt, das einzelne Projekte von der Kalkulation über die Ausschreibung/Vergabe/Abrechnung bis zur Deckungsbeitragsrechnung III begleitet. Die Software sollte das oben beschriebene Frühwarnsystem beinhalten. Sie sollte die Berechnung der Umsatzrendite und des Return on Investment für das einzelne Projekt und über alle Projekte ermöglichen. Gewünscht war eine Auswertung bis zum Betriebsergebnis.

Nun ist ein Tag sicherlich nicht lang genug, um jeden Anbieter auf einer Messe zu befragen.

Der Besuch mehrerer großer Anbieter ließ jedoch noch viele Wünsche offen. Dies betraf hauptsächlich den Bereich der Ergebnisrechnung und Analyse. Der Controller in klein- und mittelständischen Firmen des Bauträgerbereichs wird sich also weiterhin eher über eine Schnittstelle zu den verschiedenen AVA-Programmen seine Auswertungen selbst schreiben.

Etwas mehr Druck von seiten der potentiellen Kunden würde hier sicherlich eine Weiterentwicklung bringen und der Branche neue Gewinnpotentiale eröffnen.

Fußnoten

- ¹ Deyhle, A. (1994): Controller-Praxis, Band II, S. 110
- ² Vollmuth, H.: Führungsinstrument Controlling, WRS-Verlag Recht und Steuern, S. 111
- ³ vgl. Hopfenbeck, W. (1989): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Landsberg am Lech, S. 516
- ⁴ vgl. Deyhle, A. (1996): Auftrags- und projektbegleitendes 4-Fenster-Formular. In: Controller Magazin, Themaheft "Formular-Set" zu Unternehmensplanung & Controlling, 1/94, S. 4f. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
31	33	34	S	T	F

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
03	04	39	G	L	

AUSWAHL VON SOFTWARE FÜR FINANZPLANUNGSZWECKE

von Uwe Struckmeier, Bremen

1. Einführung
2. Klassifizierung der DV-Lösung als Gesamtlösung
3. Angemessenheit und Zielorientierung der DV-Lösung
4. Klassifizierung des Softwareproduktes
5. Kriterien zur Auswahl eines Softwareproduktes
6. Vorgehensweise zur Softwareauswahl
7. Softwareeinführung

1. Einführung

Bedingt durch das hohe zu verarbeitende Datenvolumen hängt die **Leistungsfähigkeit des Finanzbereichs** wesentlich von der Unterstützung durch angemessene Software ab. Die wichtigsten Faktoren für die Akzeptanz im Finanzbereich sind die **Abfragegeschwindigkeit** im Sinne von Antwortzeitverhalten und die **Abfrage- und Informationsaufbereitungs- bzw. Darstellungsmöglichkeiten**. Nicht zu vergessen ist die Flexibilität und Bedienbarkeit der Software im Sinne von selbstdokumentierendem und logischem Aufbau oder "**ease of use**", sowie der Anpassungs- oder Wartungsaufwand der Applikation. Der Entwicklungsaufwand des DV-Bereichs, die Entwicklungsdauer inklusive der Einbindung des Systems in die bestehende Konfiguration, Aufwand durch Upgrade /Releasewechsel des Betriebssystems / der Software / des Protokolls / der Netzsoftware, sowie Schulungsaufwand / IS-Benutzersupport und gebundene Personalkapazität dürfen ebenfalls nicht außer acht gelassen werden.

Die Entwicklung geht seit einiger Zeit dahin, daß immer **mehr DV-Wissen in den Fachabteilungen** vorhanden ist und die frühere Sprach- und Kommunikationsbarriere zwischen Fachbereichen



Dipl.-Kfm. Uwe Struckmeier ist als Manager Planning Systems im Zentralbereich Controlling von KJS Deutschland unter anderem verantwortlich für IS-/DV-Controlling und für die Planungssysteme im Finanzbereich.

und DV-Spezialisten weiter abgebaut wird. Die frühere ineffiziente Kommunikation und die auch daraus resultierende zum Teil noch andauernde Überbürokratie mit all ihren schriftlich zu formulierenden Anforderungen an die DV darf dabei jedoch nicht mit den Erfordernissen einer normalen Projektplanung verwechselt werden. Allerdings beschleunigt ein nach außen gestelltes "Experten"-Verhalten den Prozeß des geistigen "Down-sizings", d. h. der Verlagerung von DV-Know-how in die Fachabteilungen. So ist es nur logisch, daß die **Fachabteilungen** gerade im Segment multidimensionaler Software **eine größere Mitsprache im Prozeß der Softwareauswahl beanspruchen**.

Auch das Management kann sich dieser Entwicklung nicht entziehen, denn in der **Softwareauswahl** – unabhängig vom Einsatzzweck der operativen, belegorientierten Abrechnung oder der Planerstellung mit nachfolgender Analyse – liegt ein **strategisches Moment**. Die Entscheidung ist **nicht in den DV-Bereich delegierbar**.

Den Weg zu finden, wie sich die Informationstechnik in den Unternehmen am besten nutzen läßt, wird in den 90er Jahren **eine der wichtigsten unternehmerischen Aufgaben** sein (Brenner, Walter; Österle, Hubert: Wie Sie Informationssysteme optimal gestalten, S. 52). Dabei gilt es, den Nutzen aus dem Einsatz der Planungssoftware für die Fachabteilung und den DV-Bereich unter Berücksichtigung der strategischen Aspekte zu maximieren.

Insbesondere stellen sich zwei bedeutende Herausforderungen, zum einen die Client-Server-Architekturen sowohl für operative, abrechnungsorientierte Systeme wie SAP R3 als auch für multidimensionale Planungssysteme (Decision Support Systems DSS) wie **Essbase von Arborsoft, Express von Oracle** oder

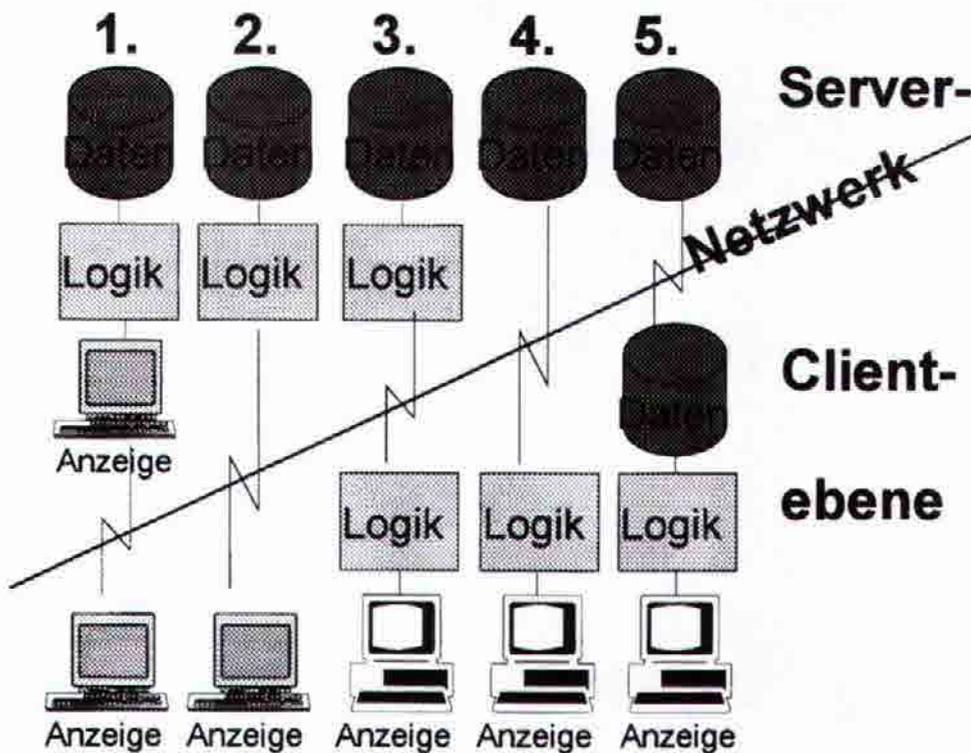


Abb. 2: Modell von Client/Server-Architekturen:
 1. verteilte Anzeige
 2. Remote Präsentation
 3. verteilte Logik
 4. Remote Logik
 5. verteilte Datenhaltung

Bezogen auf den Zentralisierungsgrad der Anwendungsarchitektur läßt sich folgende Einteilung vornehmen:

a) "Insellösung" i.S.v.IDV

(individuelle Datenverarbeitung)

Beispiel: Aktionverwaltungsprogramm bei Aktiengesellschaften mit vinkulierten Namensaktien, womit zur Hauptversammlung sortierte Listen der Aktienbesitzer oder Referenzlisten (Aktiennummer -> Aktionär) erstellt werden können. Ein solches System kann losgelöst von weiteren Systemen existieren. Es muß nicht zwangsläufig auf einer bestimmten Plattform laufen.

b) Netzlösung i.S.v.IDV

Beispiel: Tabellenkalkulationsprogramm MS Excel oder Lotus 123, die Software ist auf einem Netzserver installiert und zum Zeitpunkt des Aufrufs von einer Clientstation wird das Programm vom Netzserver in den Hauptspeicher der Clientstation geladen und steht dem Anwender zur Verfügung.

c) Netzlösung i.S.v. Client-/Server-Architektur

Beispiel: multidimensionales Kalkulationsprogramm Essbase, die Software wird auf dem Server gestartet, dort wartet das Programm auf Anfragen der Clientmodule. In den Clientmodulen etwa im Lotus 123 oder MS Excel ist ein Add-In aktiviert, so daß gezielte Zellen der serverbasierten Komponente abgefragt oder beschrieben werden können. Das Programm (Logik) und die kompletten Daten werden also auf dem Server gehalten.

d) Großrechnerlösung mit Terminals oder PCs als Terminals
 Beispiel: multidimensionales Kalkulationsprogramm System-W von Comshare oder AS von IBM, wobei Logik und Datenhaltung nur auf dem Großrechner gehalten wird. (Bezogen auf Datensicherheit und anderen Rechenzentrumsleistungen liegen hier deutliche Vorteile, jedoch Nachteile bei den zu verteilenden Gesamtkosten des Rechenzentrums.)

e) Mischlösung aus großrechner- und netzorientierter Client-/Server-Architektur.

Durch die Gesamtkonzeption wird der erste Teil der Grundleistungen und Kosten definiert. Die Definition eines Standards für Hardware, Betriebssysteme und Netzarchitektur sowie die Definition des Schnittstellenhandlings zwischen sachlich oder räumlich getrennten DV-Komponenten/Modulen (etwa Außendienstanbindung, Anbindung dezentraler Produktionsstandorte) bildet bildhaft beschrieben das Fundament für die spätere Leistungsfähigkeit des DV-Bereichs.

Administrative Aspekte spielen im Rahmen der Gesamtkonzeption die wichtigste Rolle und setzen die Nebenbedingungen, also die unabdingbar zu erfüllenden Kriterien. Die meisten Unternehmen haben eine Zielvorstellung von der Gesamtkonzeption, so daß die in Frage kommenden Softwareprodukte diese Kriterien erfüllen müssen.

Die in einer lockeren Aufzählung genannten Kriterien lassen sich zur Beschreibung der Gesamtkonzeption heranziehen:

- Datenschutz / Zugriff / Zulassung von Usern und Pflege von Userrechten, Datensicherheit / Virengefahr / Datensicherungsverfahren / Recovery, unternehmensübergreifendes Data Dictionary, Handling von Metadaten, Schnittstellen zum Data Warehouse / Maintenance, Wartungsmanagement / Softwareupgrade, Verbreitung / Senden von Systemnachrichten / Messages, Anzeige und Kontrolle des Betriebsgeschehens, IS-Monitoring / Logout von Usern / Öffnen oder Schließen der Applikation oder

nur von Teilen durch den Administrator / Definition eines Betriebssystemstandards für Host, Server und Client, der vom DV-Bereich unterstützt wird / Definition des Netzwerkstandards und der zu unterstützenden Protokolle.

3. Angemessenheit und Zielorientierung der DV-Lösung

Die Angemessenheit einer DV-Lösung orientiert sich zum einen an der Situation des Unternehmens, welche sich in

- > der Anzahl der Produkte oder verkaufsfähigen Leistungen,
- > der Innovationsrate und des Lebenszyklus der Produkte,
- > der Anzahl an aktuellen und potentiellen Kunden,
- > der Produktionstiefe oder etwa
- > der Größe von Bereichen (Anzahl Nutzer in Administration, Vertrieb etc. und Intensität der Nutzung)

niederschlägt. Für den Bereich Controlling ist insbesondere das Niveau der Planung wichtig. Bei Markenartiklern führt eine Planung auf der Ebene von Produktgruppen dazu, daß bei einer Analyse Artikelmixeffekte nicht systemgestützt greifbar sind und eine ABC-Analyse auf Artikelebene für den Planungszeitraum nicht möglich ist. Also wird die komplexere Ebene der verkaufsfähigen Artikel (Stock Keeping Units SKUs) für die Ergebnisplanung wichtig. Hierfür ist die Anbindung an operative Systeme, etwa dem Artikelstamm der Fakturierung oder der Ist-Ergebnisrechnung z. B. mit dem RK-E Modul von SAP R/2 nötig.

Zum anderen orientiert sich die Angemessenheit am geplanten Wachstum oder der geplanten Konzentration in den nächsten drei bis fünf Jahren sowie dem zu unterstützenden Berichtswesen. Relevante Faktoren für das Wachstum sind

- > das Wachstum der Branche,
- > die Gewinnung neuer Kunden,
- > Ausdehnung der Geschäftstätigkeit auf neue oder junge Märkte,
- > die Ausweitung des Geschäftsvolumens mit jetzigen Kunden (etwa Verdrängungswettbewerb um Regalfläche) und
- > neue Markimpulse, etwa durch Produktinnovation oder Sortimentserweiterung.

Wichtig ist nur die geplante Quantität und Qualität der Veränderung der Geschäftstätigkeit. Sie muß sich in der Potentialveränderung des DV-Supports niederschlagen. Hieraus wird eine unternehmensspezifische Komponente abgeleitet, die zusammen mit den allgemeinen Erfordernissen der Branche (etwa der Markenartikelproduzenten in der Lebensmittelbranche) in konkrete Projektplanungen umgesetzt werden kann.

Die Anforderungen des Managements an das Berichtswesen zur Darstellung der jüngsten Entwicklung und der darauf aufbauenden Pläne sind so unterschiedlich wie die Manager selbst. Eine Vereinheitlichung der Darstellung wird mit dem elektronischen Berichtswesen EIS versucht. Jedoch sind die Entwicklungskosten und die Wartbarkeit im Sinne

von flexibler Anpaßbarkeit an neue Erfordernisse nicht immer ermutigend. Mit dem Einzug der Datenverarbeitung für die Informationsdarstellung werden oft für die Entwicklung ohnehin knappe Kapazitäten der DV-Spezialisten benötigt. Auch in bezug auf die Planungs- oder Decision Support Systems muß deshalb kritisch geprüft werden, wieviel zusätzliches Knowhow und zusätzliche Kapazitäten (Personal) benötigt wird.

Bei dem Ziel, **keine Wettbewerbsnachteile** zu erleiden, muß ein durchschnittlicher Aufwand im Branchenvergleich betrieben werden. Anders ist es bei dem Ziel des **Wettbewerbsvorteils**. Hierbei ist die **Einführung von neuen kostengünstigeren, effektiveren Systemen** (etwa zum Management der Kosten der Organisation in Form von Kostenstellenbudgets oder der Kurzfristigen Erfolgsrechnung KER) in die DV-Projektplanung mit aufzunehmen. Allerdings dürfen solche Projekte aus Gründen der Kundenorientierung und Motivation nicht im DV-Bereich unter Verschuß gehalten werden. Sie sind rechtzeitig, etwa bei dem Strategiemeeting mit der Geschäftsleitung, zu diskutieren. Mitarbeiter aus den Fachbereichen müssen ebenfalls rechtzeitig involviert werden, um durch einen fachlichen Check das Projekt zu stützen.

Die **Vorhersehbarkeit der technologischen Entwicklungszyklen**, insbesondere unterschiedliche Standards der großen Software- und Hardwareproduzenten, lassen die Berücksichtigung des weiteren Zeitraumes außerhalb des Fünfjahreshorizontes in der Projektplanung des DV-Bereichs als nicht ratsam erscheinen. Dazu zählt beispielsweise auch der Zyklus von neuen Systemreleases bei Betriebssystemen bzw. Neusystemen wie Windows 3.1, Windows for Workgroups, Windows 95 oder Windows NT.

4. Klassifizierung des Softwareproduktes

- nach dem Aspekt der Auswertbarkeit von Daten:
 - hierarchische Datenbanken** (OLTP-Ansatz),
 - relationale Datenbanken** (OLTP- oder OLAP-Ansatz),
 - multidimensionale Datenbanken** (OLAP-Ansatz).
- nach dem Kriterium der "äußeren" Sicht auf die Daten, etwa zu Ad-hoc-Analysezwecken:
 - relationale Tabellen**, mit Schlüssel- und Wertfeldern als "Spaltenüberschriften" und Datensätzen als "Zeilen",
 - multidimensionale Spreadsheets**, mit Zellen einer auch mehrdimensionalen Tabelle, wobei im zweidimensionalen eine Zelle aus der Kombination von einem Zeilen- und einem Spaltenelement besteht. Im Mehrdimensionalen wird die Zelle aus der Kombination von je einem Element der unterschiedlichen Dimensionen definiert. Zur Berechnung des Wertes einer Zelle kann auf den Wert von beliebigen anderen Zellen zugegriffen werden. Dabei kann es zu einem "Circle" (simultane Gleichung) kommen, d. h. zur Berechnung der einen Zelle wird das Ergebnis der anderen benötigt und umgekehrt.

Anwendungs- und nutzerorientierte Aspekte sind für die Klassifizierung der Software und die Beurteilung, also dem Messen eines Zielerfüllungsgrades wichtig.

Die Softwarequalität spielte seit jeher eine bedeutende Rolle, und Kriterienkataloge zur Messung der Qualität von Software sind in reichlicher Anzahl aufgestellt worden. Jedoch **verschoben sich die Maßstäbe mit dem technischen Fortschritt** in

- Hardware (Netzarchitekturen, leistungsstarke PCs mit bedienungsfreundlichen Schnittstellen, etwa der Maus) und
- Software (leistungsstarke Betriebssysteme für Server und Clients, Einbettung von Objekten aus unterschiedlichen Softwaresystemen in einer Datei, etwa bei der Nutzung vom Windows Textverarbeitungsprogramm Write als Container und Einbettung von einer Powerpoint-Graphik oder Excel-Tabelle in eine Textdatei von Write).

Der Mensch rückte mit der Verbreitung der Bildschirmarbeitsplätze in den Vordergrund, und es entstanden allgemeine Normen und Standards zur Gestaltung von ergonomischen Bedienoberflächen, so die EU90/270 EG der Europäischen Union und die ISO-Norm 9241-10, welche die sieben Gestaltungskriterien für ergonomische Software definiert:

- Aufgabenangemessenheit,
- Selbstbeschreibungsfähigkeit,
- Steuerbarkeit,
- Erwartungskonformität,
- Fehlerrobustheit,
- Individualisierbarkeit und
- Erlernbarkeit.

Auch die Gestaltung der **Online-Hilfe** mit Kontextfunktion und Suchkriterien sowie der **Online-Dokumentation** ist eine wichtige Verbesserung für den Bildschirmarbeitsplatz.

Beispielhaft kann die **Veränderung der Bewertungsschwerpunkte** in den Kriterien zur Softwarequalität **auch in der Literatur** gezeigt werden:

Der Ansatz in der sechsten Auflage spiegelt die gestiegene Verbreitung von Standardsoftware (etwa Branchensoftware) und den Rückgang an unternehmensspezifische Eigenentwicklungen wider.

Insbesondere gewinnt der PC als Client eine wachsende Bedeutung. Im Vergleich zum DOS erhält der Endanwender durch das Betriebssystem Windows mit seinen neuen Standards (etwa Object Linking and Embedding OLE oder Dynamic Link Library DLL), die sich letztlich auch in den Clientmodulen von SAP R/3 niederschlagen, einen transparenteren und effizienteren Zugriff auf zentrale oder andere dezentrale Daten (vgl. Buck-Emden, Rüdiger; Galimow, Jürgen: Die Client/Server-Technologie des SAP-Systems R/3, S. 22 f. und 222 ff).

5. Kriterien zur Auswahl eines Softwareproduktes

Grundsätzlich ist der Endanwender bei der Aufstellung der Liste der Auswahlkriterien rechtzeitig zu involvieren. Schließlich geht es nicht nur darum, daß der Dienstleistungsbereich IS seinen Arbeitsablauf optimiert, sondern das Hauptgewicht müssen die Argumente der Anwender haben.

Bei Anwendung des Instrumentes der **Nutzwertanalyse** wird zum einen über die Kriterien überhaupt zu sprechen sein, zum anderen über die Gewichtungsfaktoren zu den einzelnen Kriterien.

Die Kriterien zum Auswahlprozeß sollen sich an verschiedenen Zielen orientieren:

1. Beurteilung des Standings und des Potentials des Softwarelieferanten sowie langfristiger Entwicklungsmöglichkeiten der Zusammenarbeit mit dem Softwarelieferanten;
2. Sicherstellung eines guten Supports, bzw. bewerten der Dienstleistungsfähigkeit und -bereitschaft;
3. Frage nach der Produktreife und Markteinführung, Minimieren der Risiken des frühen Einsatzes als Pilotanwender;

Peter Stahlknecht, Einführung in die Wirtschaftsinformatik,

1. Auflage, 1983, S. 207 f.

<----->

6. Auflage, 1993, S. 310 f.

1. Änderbarkeit von Programmen	->	Anpaßbarkeit an betriebl. Veränderungen
Damit einhergehend wird auch dem Aspekt der stärkeren Verbreitung von Standardsoftware und dem Rückgang von eigenentwickelten Cobolprogrammen Rechnung getragen.		
2. Benutzbarkeit	->	Benutzerfreundlichkeit
3. Effizienz, Beanspruchung von Hardwareressourcen	->	zeitliches Verhalten bei gegebenen Hardwarevoraussetzungen
4. Portabilität	->	Übertragbarkeit
5. Komplexität als Wechselwirkung zwischen Strukturblöcken	->	entfallen
6. Testbarkeit	->	entfallen
noch nicht	->	Funktionalität, i.S. Vorhandensein und Ausführbarkeit von Pflichtenheftfunktionen
	->	Robustheit (Reaktion auf fehlerhafte Eingaben)

4. Einschätzen des technologischen Standes etwa der intern eingesetzten Technik zur Speicherung und Nutzung der Hardwareressourcen sowie der zu unterstützenden Plattformen und der Netzanforderungen;
5. Fragen nach dem Entwicklungsaufwand und der Wartungsarmut durch Informationen und Auswahlkriterien zur Entwickler- und Administratorumgebung;
6. Bedienungs- und Benutzerfreundlichkeit auf Seiten der Endanwender, Minimieren des laufenden Pflegeaufwandes sowie Flexibilität in der Anpaßbarkeit an veränderte Bedingungen;
7. Zusatzkosten und Zusatznutzen gegenüber dem Status quo.

Die Kriterien am Beispiel im einzelnen:

zu 1. **Einschätzung des Softwarehauses**

- 1.1 Gründungsjahr
- 1.2 rechtliche Gesellschaftsform
- 1.3 Geschäftsfelder, Geschäftstätigkeiten bzw. Produktpalette
- 1.4 Konzernumsatz und Konzerngewinn
- 1.5 Eigenkapitalquote
- 1.6 Anzahl Konzernmitarbeiter in der Entwicklung.

zu 2. **Dienstleistungsfähigkeit des Softwareanbieters**

- 2.1 Anzahl der lokal ansässigen Mitarbeiter in Marketing und Vertrieb, die "vor Ort" zur Verfügung stehen könnten
- 2.2 Anzahl der lokal ansässigen Mitarbeiter für Beratung und Support
- 2.3 garantierte Öffnungszeiten einer telefonischen Helpline
- 2.4 existierende Erfahrungen bei eventuell bereits eingesetzten Softwareprodukten
- 2.5 Auskünfte zum Thema Support von genannten Referenzkunden
- 2.6 Produktverständnis und Qualität der Supportbereitschaft bei Präsentationen in der Phase der Produktauswahl.

zu 3. **Produktreife und Verbreitungsgrad**

- 3.1 Jahr der Softwareerstentwicklung und Historie der Releases
- 3.2 Anzahl Produktinstallationen weltweit und lokal
- 3.3 Anzahl produktiv arbeitender Systeme lokal (etwa BR Deutschland) und wünschenswert: in der Branche (etwa Lebensmitteleinzelhandel)
- 3.4 Anzahl der Nennungen von lokalen Referenzkunden (Überprüfbarkeit).

zu 4. **unterstützende Plattformen und Netzanforderungen**

- 4.1 Client-Maschinen
 - 4.1.1 verfügbar für welche Prozessortypen
 - 4.1.2 minimale und empfohlene Hauptspeichergröße
 - 4.1.3 empfohlene Größe des permanenten Speichermediums (Platte, ...)
 - 4.1.4 unterstützte Betriebssysteme (Windows, OS/2, Windows NT, ...)

4.2 Server-Maschinen

- 4.2.1 verfügbar auf Großrechner, mittlerer Datentechnik und/oder PC
- 4.2.2 unterstützte Betriebssysteme (VM, MVS, Unix, VMS, Novell, OS/2, Windows NT, ...)
- 4.2.3 unterstützte Netzprotokolle (TCP/IP, Novell / IPX, DecNet, Named Pipes, ...) für die verschiedenen Zwecke (im Local oder Wide Area Network oder über das Systems Network Architecture LU6.2 an den IBM-Großrechner)
- 4.2.4 durchschnittliche Netzbelastung bei Normalabfragen.

Bei dem letzten Punkt ist insbesondere interessant, ob auf eine Anfrage hin immer die gesamte Clientdatenbank aktualisiert wird und in kritischen Zeiten – Monatsabschluß, Abgabetermin der Berichte oder Informationen aus der Planergebnisrechnung – die vorhandene Netzkapazität ausreicht.

zu 5. **Entwickler- und Administratorumgebung**

- 5.1 echte Client-Server-Architektur
- 5.2 automatische Speicheroptimierung bei dünn besetzten Datenmatrizen (Sparsity handling) mit manuellem Eingriff für Fine Tuning (zu OLAP-Regeln vgl. Engels, Eric J.: On-Line Analytical Processing, S. 100 f.)
- 5.3 Abbildbarkeit einer unbegrenzten Anzahl von Dimensionen, Elementen in Dimensionen, Hierarchien in Dimensionen, Pflegeaufwand von alternativen Hierarchien
- 5.4 Mächtigkeit der hierarchieübergreifenden Funktionen für die Verarbeitung von Zielzahlen im Top-Down-Approach
- 5.5 offene Schnittstellen etwa zum einfachen Dateneinlesen aus relationalen Datenbanken (etwa Sybase, DB2, DBase, ...) bzw. zurückschreiben aus dem multidimensionalen Tool in relationale Datenbanken
- 5.6 leichte Erlernbarkeit einer 4GL-Programmiersprache zur Versorgung des multidimensionalen Datenwürfels mit Daten als Serverkomponente
- 5.7 flexible Steuerung des Zugriffs von Benutzern (Datenschutz: Bilden von Benutzergruppen und Vergabe von Einzelrechten wie Lesen, Ändern oder Anlegen/ Löschen von Objekten/Datenzellen für Einzelanwender oder Gruppen)
- 5.8 Stabilität im Netz bei hoher Netzauslastung
- 5.9 gute Problem-Management-Tools für die Administratorfunktion
- 5.10 Unterstützung von Archivierung der Datenstände und des Recovery
- 5.11 Aufwand bei Releasewechsel
- 5.12 Unterstützung der Cliententwicklerkomponente, etwa durch Graphical User Interface-Funktionen (GUI) und Object Linking & Embedding (OLE).

zu 6. **Endanwenderumgebung**
(z. T. **OLAP-Kriterien**)

- 6.1 Multiuser-access für verschiedene Aktionen wie Lesen oder Schreiben von Datenzellen in einer Datenbank.
- 6.2 Aufwand des Anlegens oder Änderns von Strukturelementen wie Dimensionsnamen, Elementen in einer Dimension oder Rechenregeln und Hierarchiedefinitionen zu einer Dimension (z. B. ist nur ein Editoraufruf für alle Änderungen nötig?)
Kann ohne Programmieraufwand eine Dokumentation solcher Modellstrukturen in einer Übersicht jederzeit gedruckt werden?)
- 6.3 Möglichkeit des intuitiven Arbeitens mit dem GUI, Höhe des Schulungsbedarfes und notwendiger Know-how-level der Endanwender
- 6.4 Unterstützung von OLE der Clientkomponenten
- 6.5 multidimensionale Sicht auf Modelldaten
- 6.6 Dauer des Ein- und Auslesens von Bewegungsdaten (Client/Server-Datentransfer)
- 6.7 Kalkulationsdauer eines multidimensionalen Datenwürfels
- 6.8 akzeptables Antwortzeitverhalten bei der Analyse durch eine unterschiedliche Anzahl von gleichzeitig angemeldeten Endanwendern
- 6.9 akzeptables Antwortzeitverhalten beim Erstellen des Standardberichtswesens inklusive eventueller graphischer Features
- 6.10 Möglichkeit des Across-Over- und Down-Within-Reporting für Ad hoc-Auswertung
- 6.11 Möglichkeit der Hintergrundverarbeitung, d. h. es kann ohne wesentliche Verzögerung in einem anderen Fenster gearbeitet werden, während im Fenster des Planungssystems etwa ein auf dem Server gestarteter Kalkulationsbefehl abgearbeitet wird
- 6.12 Unterstützung eines vorhandenen EIS, bzw. Einfachheit des Transfers von gewünschten Teildatenmengen in die EIS-Datenbank.

Das Thema Antwortzeitverhalten hängt neben dem Verhalten der Server- und Clientkomponente auch mit dem Netzverhalten wie Wahl des Protokolls und der momentanen Netzauslastung zusammen. Eventuelle Netzschwächen würden unter Punkt 7 (Zusatzkosten durch Netzerweiterung/-anpassung) aufzunehmen sein.

zu 7. **Zusätzliche Kosten und Nutzen**

In einem Kosten- und Nutzenvergleich müssen zum einen die Einmalkosten der Einführung und Implementierung (Hardware, Software, Beratung, Schulung, Systemumstellung bzw. Entwicklung und Anpassung) bewertet werden, zum anderen sind die Kosten für die Unterstützung des laufenden Betriebs (Administration inklusive Datenschutz und Datensicherheit, Systementwicklung, Kosten des Softwarewartungsvertrages, laufende Schulung) zu berücksichtigen. Den zusätzlichen Kosten muß der zusätzliche Nutzen in quantitativer und qualitativer Form gegenübergestellt werden.

Die unterschiedliche Gewichtung der einzelnen Kriterien mag am Beispiel der Praxisrelevanz der Simulation und somit deren Wertigkeit in der Nutzwertanalyse erklärt werden. Unter Simulation kann man einfache What-If-Analysen oder komplexe, parametergesteuerte Prozesssimulationen verstehen. Je nach Notwendigkeit und Praxisrelevanz erhält das Kriterium Simulation einen Gewichtungsfaktor im Rahmen der Nutzwertanalyse.

6. Vorgehensweise zur Softwareauswahl

Eine von den Fachbereichen bzw. Endanwendern völlig abgekoppelte Planung der DV-Instrumente und Standardsoftware-/Applikationsportfolio für Planungszwecke durch den DV-Bereich birgt die Gefahr in sich, daß

- Anwenderziele und zu erbringende Leistungen nicht genau erkannt werden und daher die Einführungsphase verlängert wird und Budgets überschritten werden,
- Anwender auf der Ausführungsebene demotiviert mit dem Tool arbeiten und es zu Problemen in der produktiven Phase kommt,
- Endanwender Insellösungen für Probleme schaffen, da der DV-Bereich mit gewünschten Anpassungen nicht schnell genug nachkommt,
- die Fachbereiche für Terminverzögerungen oft den DV-Bereich als Sündenbock nennen ("das System war abgestürzt / lief nicht", "durch manuellen DV-Eingriff lieferten die Vorsysteme falsche Zahlen, ...) und es kaum zu einer konstruktiven Verbesserung kommt. Alle Kraft wird verwendet, um die eigene Weste rein zu halten.

Daher muß die Istanalyse und das darauf aufbauende Sollkonzept in einer kleinen Projektgruppe, bestehend aus Mitarbeitern des DV- und Fachbereichs, erstellt werden.

Die Istanalyse im Sinne von Business Process Engineering liefert Hinweise auf strukturelle Verbesserungspotentiale und Problembereiche in den Abläufen und hilft somit bei der Erstellung des Sollkonzeptes. Hierbei muß streng empfängerorientiert vorgegangen werden. Ziel ist das Erstellen eines Berichtswesens an die Leitung eines Profitcenters, an den Geschäftsleiter Finanzen, an die Geschäftsleitung oder etwa an die Konzernmutter. Inhaltlich können Positionen zur "Kurzfristigen Erfolgsrechnung", zur Planbilanz, Bewegungsbilanz oder zum Cash Flow abgebildet oder hieraus abgeleitete Kennzahlen bzw. Kennzahlensysteme dargestellt werden. Außerdem muß über das Vorhalten einer definierten Analysetiefe zur Beantwortung von Rückfragen oder Erstellung von interpretierenden Anmerkungen im Berichtswesen entschieden werden.

Anders als bei der Entwicklung eines EIS kommt das strenge Prototyping für komplexe, dezentrale, interdependente Finanz- und Erfolgsplanungssysteme nicht zum Einsatz. Vor Beginn der Realisationsphase muß ein komplettes Grobkonzept mit Schnittstellendefinitionen und Modulbeschreibungen bzw. Funktionen erstellt und genehmigt werden.

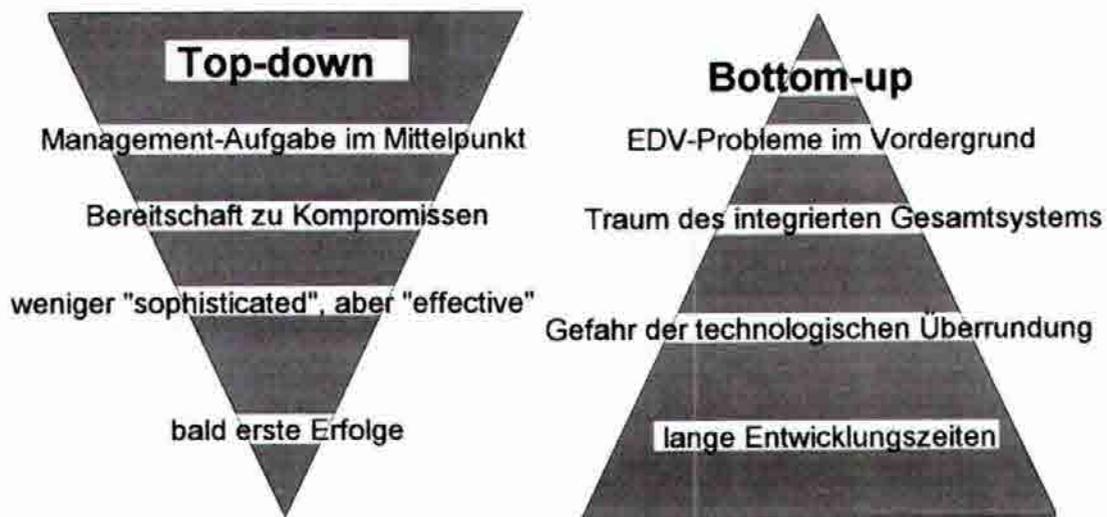


Abb. 3: Merkmale eines Top-Down- und Bottom-Up-Ansatzes
(vgl. Hichert, Rolf; Moritz, Michael: Informationen für Manager, S. 107)

An der Bottom-Up-Strategie (Auswalzen des Sollkonzeptes in Form des Grobkonzeptes in ein filigranes Feinkonzept vor Beginn der Realisierungsphase) wird häufig ihr problemferner und DV-betonter Ausgangspunkt kritisiert, so daß eine vom Endanwender ungewollte Lösung für andere oder weitere als die gestellten Aufgaben konstruiert wird. Diese Kritik entsteht meistens dann, wenn der Nutzen für den DV-Bereich – etwa im ganzheitlichen Systemansatz – dem Endanwender nicht hinreichend verdeutlicht wird. Die Bottom-Up-Strategie bedingt also eine intensive Zusammenarbeit zwischen dem Fachbereich als Kunden und dem DV-Bereich als Dienstleister.

Das Sollkonzept kann mit gewissen Einschränkungen als Pflichtenheft für die neue Planungssoftware dienen. Es enthält beispielsweise die Anzahl von Benutzern der Planungssoftware, Informationsquellen und Datenflüsse, abzubildende Dimensionen und Planungskomplexität, zu füllende Berichte und allgemein Output der Anwendung.

Nach der Erstellung des Sollkonzeptes, der Nennung der Kriterien zur Softwareauswahl und der Gewichtungsfaktoren der einzelnen Kriterien kann das folgende **Entscheidungsraster zur Auswahl** herangezogen werden. In Abhängigkeit von der Anzahl der Systemanbieter kann es auch verkürzt abgewandelt werden. Zunächst werden die Auswahlkandidaten in einem Selektionsprozeß unter Anwendung der Nutzwertanalyse auf zwei bis drei reduziert, anschließend soll ein Praxistest die Entscheidung für einen Kandidaten bringen:

1. Eruiere einen Handlungsbedarf durch Istanalyse;
2. Aufstellen eines Sollkonzeptes in Form des Grobkonzeptes;
3. Aufstellen eines Kriterienkataloges für die Nutzwertanalyse unter Berücksichtigung der aktuellen Situation und der zukünftigen Entwicklung bzw. der Ziele;
4. Suche nach relevanten Softwareanbietern;
5. Produktpräsentation verschiedener Produkte/Anbieter, wobei bestimmte Elemente der Präsentation in Form einer Agenda vorgegeben sein sollten;
6. Beantwortung eines Fragenkatalogs mit Fragen zu den Auswahlkriterien durch den Systemanbieter;
7. Prüfung des Fragenkataloges auf Richtigkeit und Ergänzung der Bewertung aufgrund der eingeholten schriftlichen Informationen und der vorausgegangenen Produktpräsentation;
8. Einschränkung der Produkte/Anbieter auf zwei bis drei Kandidaten;
9. praktischer Test durch Umsetzung einer Teilfunktion aus dem Sollkonzept mit vordefinierter Komplexität im Rechenwerk und vorgegebenem Datenvolumen (2 Tage pro Produkt, kostenlos vom Systemanbieter zu erbringen, der Auswahlprozeß muß den verbleibenden Anbietern transparent sein); die Umsetzung erfolgt im Hause unter Mitwirkung/Kontrolle eines DV- und Fachbereichsmitarbeiters;
10. Auswahl eines Kandidaten für eine einwöchige Umsetzung einer komplexeren Teilfunktion (etwa Vertriebscontrolling mit Schnittstellentest, Plankalkulationen bis hin zum Reporting) mit Massendaten im unternehmenseigenen Netz;
11. Bewertung des Umsetzungsergebnisses durch die Mitarbeiter und die Projektgruppe;
12. bei Unzufriedenheit des Fach- und/oder des DV-Bereichs ist die Umsetzung (Punkt 10) mit einem weiteren Anbieter (Punkt 8) unter gleichen Bedingungen (Planungsfunktion, Massendaten, Zeitvorgaben etc.) zu wiederholen, eine Bewertung ist als Entscheidungsvorlage vorzunehmen;
13. Entscheidung im zuständigen Gremium unter Beteiligung des Managements über den Kauf eines Softwareproduktes.

Die Möglichkeiten der **Restrukturierung bzw. der Reorganisation** von Datenbanken an neue Erfordernisse in der Hierarchie einer Dimension – etwa neue Kundenhierarchie durch Konzentration im Handel

oder durch einen Systemreleasewechsel mit anderer Speicherung aller Modelldaten – spielen im Rahmen der praktischen Tests des Auswahlprozesses eine wichtige Rolle.

Bei Einführung einer Softwarekomponente spielt die Datenversorgung des neuen Planungstools eine wichtige Rolle. Die Fähigkeit zur Vernetzung oder Kommunikation mit anderen Softwareprodukten ist sowohl in dem ersten Teil des Selektionsprozesses als auch in der praktischen Testphase des neuen Softwareproduktes von Bedeutung. Unternehmensindividuelle Planungerfordernisse sind bei dem Test hinreichend zu berücksichtigen:

Anbindung an **Stammdaten der Fakturierung** (Kundenstamm und Artikelstamm mit marketing- oder vertriebsorientierten Kennzeichen/Schlüsseln) und **der Produktion** (Stücklisten und Arbeitspläne für die kaufmännische Kalkulation) sowie den **Planungssystemen von Vertrieb** (Volumenplanung in meist relationalen, transaktionsorientierten Planungssystemen und Erlösschmälerungsplanung) und **Marketing** (Planungsinstrumente zum Marketingmix).

7. Softwareeinführung

Extreme Alternativen für die Einführung sind hier **abruptes Umschalten** (kein Binden von Ressourcen bei dem Vergleich der "Fehler des alten Systems mit den Fehlern des neuen Systems") **oder Parallellauf** über einen vorher fest definierten Zeitraum, wobei die Systemführungsfunktion im Verlauf der Zeit vom Altsystem auf das neue übergeht.

Die Einführungsstrategie sollte unmittelbar nach der Entscheidung für ein Softwareprodukt in der Projektgruppe erarbeitet und dem zuständigen Lenkungsausschuß vorgelegt werden. Bei einer parallelen Einführung als Pilotprojekt kann die Einführungsstrategie auch Teil der Entscheidungsvorlage sein.

Je nach Situation wird ein unterschiedlich hoher Planungs- und Schulungsbedarf für die Einführung notwendig. Der Projektleiter muß dem Lenkungsausschuß volle Transparenz über die Risikofaktoren der Einführung geben. Zum Thema Einführungserfahrungen sollten aktiv Kontakte zu Referenzkunden gesucht werden.

Projektübergreifend müssen Fragen der Datensicherheit im laufenden Betrieb (etwa Spiegelsystem) und für den Katastrophenfall sowie des Datenschutzes im Netz vor Beginn der Projektarbeit geklärt sein.

Literatur

Buck-Emden, Rüdiger; Galimow, Jürgen: Die Client/Server-Technologie des SAP-Systems R/3, 3. Auflage, Bonn; Reading, Massachusetts, 1996

Bullinger, Hans-Jörg; Niemeyer, Joachim; Koll, Peter: Führungsinformationssystem: Einführungskonzepte und Entwicklungspotentiale; in: Behme, Wolfgang; Schimmelpfeng, Katja: Führungsinformationssysteme, Wiesbaden, 1993, S. 44-62

Brenner, Walter; Österle, Hubert: Wie Sie Informationssysteme optimal gestalten, in: Harvard Business Manager, Heft 1, 1994, S. 46-52

Engels, Eric J.: On-Line Analytical Processing, in: Controlling, Heft 2, 1995, S. 98-105

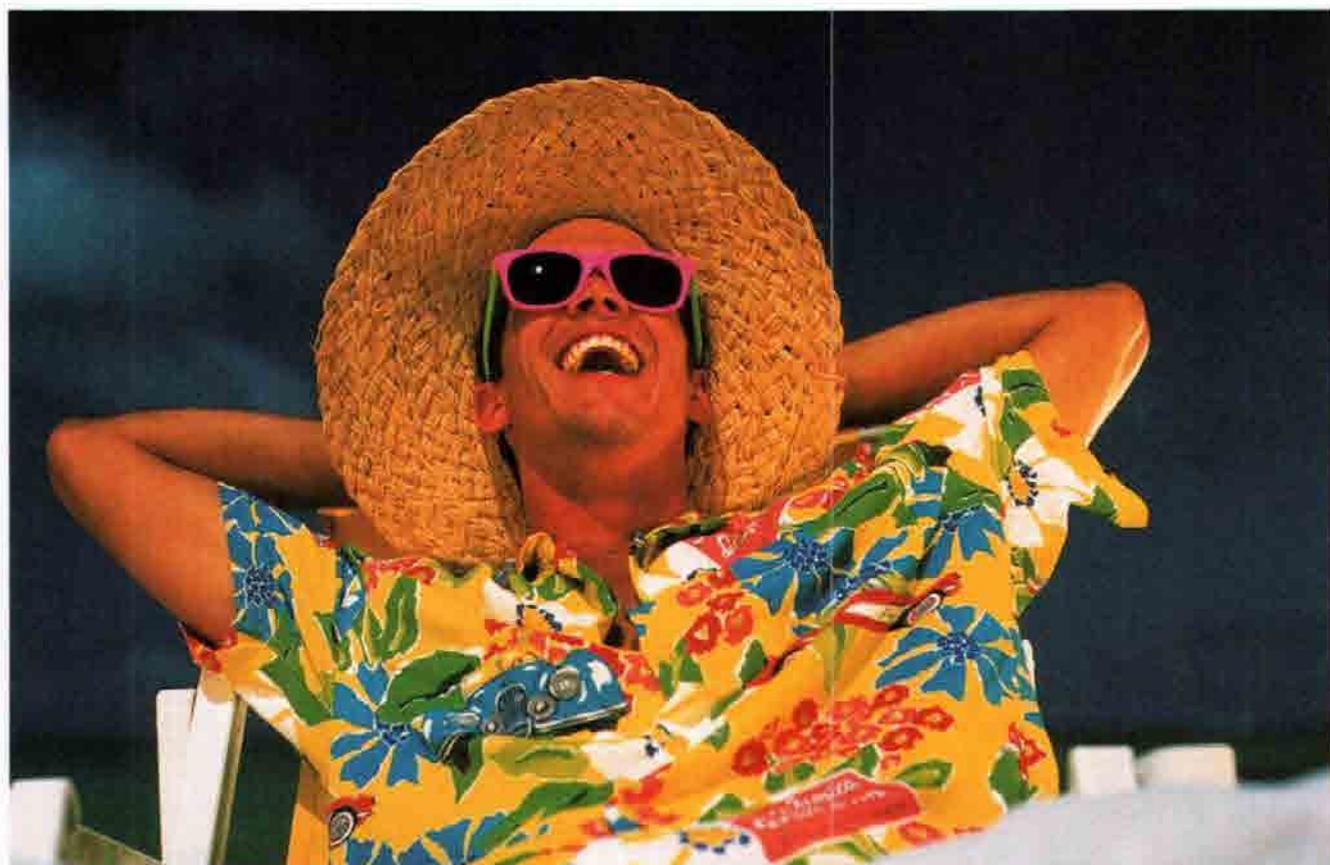
Hichert, Rolf; Moritz, Michael: Informationen für Manager, in: Hichert, Rolf; Moritz, Michael: Managementinformationssysteme. Praktische Anwendungen; Berlin, Heidelberg, 1992, S. 101-115

Lix, Barbara: Controlling und Informationsmanagement als Kernsysteme; in: Hichert, Rolf; Moritz, Michael: Managementinformationssysteme. Praktische Anwendungen; Berlin, Heidelberg, 1992, S. 135-153

Stahlknecht, Peter: Einführung in die Wirtschaftsinformatik, 1. Auflage, Berlin, Heidelberg, 1983 und 6. Auflage, 1993 ■

Migrationsstrategien:			
Einstiegsstrategien:	parallele Einführung	inkrementelle Einführung	schlagartige Einführung
Pilot-einführung	<p><i>"Die begrenzte Erfahrung"</i></p> <p>sehr geringes Einführungsrisiko kaum Planungsbedarf Einführungserfahrung nicht erforderlich Schulung während Pilotbetrieb</p>		<p><i>"Das anwendungsbezogene Konzipieren"</i></p> <p>mittleres Einführungsrisiko hoher Planungsbedarf Einführungserfahrung notwendig mittlere Vorschulung, laufende-mittlerer Einführungsaufwand</p>
schrittweise Einführung		<p><i>"Die langsame Optimierungsstrategie"</i></p> <p>niedriges Einführungsrisiko geringer/mittlerer Planungsbedarf Einführungserfahrung kaum notwendig geringe Vorschulung, laufende-langer zeitlicher Einführungsaufwand</p>	
Gesamteinführung	<p><i>"Die aufwendige Sicherheitsmaximierung"</i></p> <p>mittleres Einführungsrisiko hoher Planungsbedarf Einführungserfahrung notwendig mittlere Vorschulung, laufende-mittlerer Einführungsaufwand</p>		<p><i>"Der große Knall"</i></p> <p>sehr hohes Einführungsrisiko sehr hoher Planungsbedarf Einführungserfahrung zwingend erforderlich komplette Schulung erforderlich sehr kurzer zeitlicher Einführungsaufwand</p>

Abb. 4: Alternative Ausbreitungsstrategien (vgl. Bullinger, Hans-Jörg; Niemeyer, Joachim; Koll, Peter: Führungsinformationssystem: Einführungskonzepte und Entwicklungspotentiale, S. 58 f.)



Dieser Mann trifft schwierige Entscheidungen.

Er ist dennoch guter Dinge, denn er hat das Executive Information System von PST. Heben auch Sie mit dem PST-EIS den Datenschatz in Ihrem Unternehmen. Holen Sie sich genau die richtigen Informationen, aktuell und nach Ihren Wünschen. Interaktiv und intuitiv, per Mausclick an PC oder Notebook schafft Ihnen unser Executive Information System Datentransparenz für alle Bereiche. Ihre Basis, mit Leichtigkeit schwere Entscheidungen zu fällen.

Sie werten mit Lust Ihre Vertriebsstrukturen aus; die kundenbezogenen Deckungsbeitragsrechnungen, Auftragsanalysen, Absatz- sowie Umsatzbetrachtungen – nach Belieben bis ins letzte Detail. Oder Sie spüren Ihre Kostentreiber auf: mit einem raschen Blick auf Ihre aktuelle Finanz- und Kostensituation, ohne stapelweise Papierlisten zu durchforsten.

Im Executive Information System von PST können Sie beliebige Daten unterschiedlichster Plattformen und Quellen integrieren. So verschafft Ihnen das PST-EIS klare Sicht auf qualifizierte entscheidungsrelevante Informationen. Eine durchgängige Struktur unter MS Windows macht das System besonders bedienerfreundlich. Die Kombination selbsterklärender Grafiken und Tabellen sowie multidimensionale Analysen für individuelle Fragestellungen garantieren vielfältige Auswertungsmöglichkeiten.

Papierberge und Ärmelschoner sind passé. Per Mausclick beliebige Ergebnisse abzurufen, ad hoc zu hinterfragen und Auswertungen sofort als Grafik darzustellen ist die neue Lust auf Analyse.

Mehr als 1.000 Anwender setzen bereits auf PST-EIS. Fordern auch Sie uns!

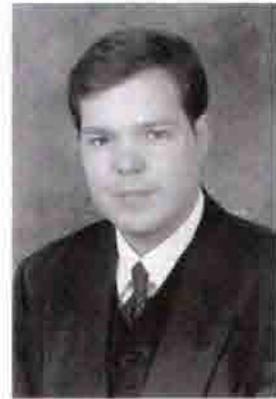
PST®
Ihr Partner für Management-Informationssysteme

PST Software GmbH
Keferloher Str. 24
D-85540 Haar bei München
Tel. (089) 43 90 06-0
Fax: (089) 43 90 06-12

PST Software Vertriebs AG
Feldmoosstr. 12
CH-8853 Lachen
Tel. (055) 451 19 19
Fax: (055) 451 19 18

Haar • Bremen • Gießen • Heilbronn • Lachen

VARIABLE VERGÜTUNG AUF BASIS VON BENCHMARKING



Dr. F. A. Fratschner ist seit 1. 1. 97 selbständiger Unternehmensberater in Darmstadt

von Dr. Friedrich Fratschner, Darmstadt

Im Rahmen der PMC-Marktanalyse "Standort-sicherung Deutschland: Variable Vergütung und Nebenleistungen im Wandel" hat sich deutlich abgezeichnet, daß die variable Vergütung voll im Trend liegt. Die nachfolgenden Ausführungen zeigen auf, wie die Interessen des Unternehmens sowie der Mitarbeiter vor dem Hintergrund von Zielvereinbarungssystemen und Benchmarking als Basis zur Bemessung variabler Vergütungsbestandteile in Einklang gebracht werden können.

1. Einleitung

Wie unsere Untersuchungen zum Thema "Standort-sicherung Deutschland: Variable Vergütungen und Nebenleistungen im Wandel" aufgezeigt haben, ist die variable Vergütung von Führungskräften im Aufwind. Zur Zeit bewegt sich der durchschnittliche variable Anteil an der gesamten Barvergütung je nach Stellenwertigkeit zwischen 15 % und 30 % und wird als variables Zieleinkommen dargestellt. Dieses Einkommen wird dem Mitarbeiter vergütet, wenn vorab definierte Ziele voll erfüllt werden. Über ein Risiko-/Chancemodell werden dem Mitarbeiter damit Gehaltssteigerungsmöglichkeiten in Abhängigkeit seines Leistungsbeitrags aufgezeigt, die sich gleichermaßen auch für das Unternehmen rechnen (Win:Win-Situation).

Variable Vergütungssysteme bauen häufig auf einer Zielvereinbarungssystematik auf, wobei die Ausgestaltung dieser Systeme in Abhängigkeit des Einsatzzweckes sehr unterschiedlich sein kann. Es ist immer wieder festzustellen, daß sich viele Führungskräfte insbesondere bei der Auswahl von geeigneten Zielkriterien und bei der Zielformulierung schwertun.

2. Welche Zielarten kommen für die Zielformulierung zum Tragen?

Als Zielarten im Rahmen der Zielvereinbarung kann man Standardziele, Leistungsziele, Innovationsziele sowie Individualziele unterscheiden. Standardziele ergeben sich direkt aus der Positions-/Stellenbeschreibung und legen schwerpunktmäßig operative

und strategiebezogene Aufgabenziele fest.

Leistungsziele beinhalten aktionsbezogene Ziele, um gegebene Zustände zu erreichen, zu verändern und/oder zu verbessern. **Innovationsziele** betreffen ausschließlich neue Aufgabenbereiche und Aktivitäten (sind somit nicht auf die reine Produktinnovation reduziert). **Individualziele** definieren daneben persönliche Entwicklungsziele des Mitarbeiters im Rahmen des Betrachtungszeitraumes.

In der Praxis überwiegen insbesondere quantitative und meßbare (Ergebnis, Deckungsbeitrag, Umsatz etc.) sowie ergänzend qualitative (bewertbare) Zielgrößen. Die Höhe der Zielvorgabe wird in den meisten Fällen aus der Planung des Unternehmens abgeleitet oder individuell vereinbart.

3. Welche Gestaltungsgrundsätze sind bei der Zielformulierung zu beachten?

Zielformulierungen sollten, damit sie von den Mitarbeitern getragen werden und motivierend wirken, die Gestaltungsgrundsätze

- * Klarheit
- * Machbarkeit sowie
- * Meßbarkeit

beinhalten.

Dies bedeutet:

- Die spezifische Zieldefinition muß eindeutig aussagen, was der Mitarbeiter bis zu welchem Grad erreichen soll.
- Die Zielgröße muß für den Mitarbeiter zwar schwierig (= Herausforderung), aber auch realistisch (= Machbarkeit) erreichbar sein.
- Die definierten Ziele müssen (quantitativ und/oder qualitativ) meßbar und/oder bewertbar sein, um die Zielerreichung überprüfbar zu machen.

Denn die Erreichung der Unternehmensziele hängt von der persönlichen Leistung jedes einzelnen Mitarbeiters ab. Hierzu gehört aber auch die Bereitschaft des Unternehmens, jeden Mitarbeiter klar und deutlich über die von ihm

- * zu erwartende Leistung
- * seinen Leistungsbeitrag
- * sein Leistungsvermögen

zu informieren bzw. dieses mit ihm abzustimmen.

4. Die besondere Problematik leistungsorientierter Vergütungssysteme auf Basis quantitativer Vorgaben

Der Zusammenhang zwischen quantitativer Zielerfüllung und Vergütung dieser Zielerfüllung bzw. Übererfüllung steht häufig im Vordergrund der leistungsorientierten Vergütung. Leider läßt sich jedoch in vielen Systemen feststellen, daß bei Anwendung der Systematik nach mehreren Jahren die in den Planungsprozeß einbezogenen Mitarbeiter dazu neigen, quantitative Vorgaben vorsichtig zu rechnen, um in den Zielvereinbarungskorridor zu gelangen. Zwar wünscht man sich im Zielvereinbarungsprozeß Mitarbeiter, die sich auf ein möglichst großes, gerade noch realisierbares Maß der Ergebnisverbesserung einlassen, da nicht die Zielerfüllung, sondern das Ausmaß der Ergebnisverbesserung am Ende entscheidend ist. Mit der Bonifizierung wird jedoch die zur Leistungsoptimierung notwendige Bereitschaft bestraft, ein Commitment an der Realisierbarkeitsgrenze einzugehen. **Dies hat jedoch zur Folge, daß methodisch eine Motivation zum Mauern und zur vorsichtigen Zurückhaltung im Rahmen des Planungsprozesses geschaffen wird.**

Dieses Vorsehen schafft Planungssicherheit, bremst aber den Willen zur optimalen Leistungsentfaltung. In der Konsequenz bedeutet dies jedoch, daß im Rahmen des Planungsprozesses die variable Vergütung nicht mehr allein an der Planerfüllung abgeleitet werden darf.

An diesem Punkt stellt sich jedoch die Frage, wie ein alternatives Modell ausgestaltet sein könnte.

5. Die Orientierung am Wettbewerb

Die Orientierung am Wettbewerb im Rahmen der leistungsorientierten Vergütung bringt für das Unternehmen deutliche Vorteile gegenüber der eindimensionalen quantitativen Zielvereinbarung, da auch die strategischen und operativen Ziele von Unternehmen durch Wettbewerber geprägt werden und durch eine Wettbewerbsausrichtung gekennzeichnet sind. Ausgehend von einer IST-Analyse der existierenden Aktivitäten und Praktiken im Unternehmen werden diese untersucht und einem externen Bezugspunkt gegenübergestellt. An diesem Maßstab kann die eigene Aktivität ausgerichtet werden. Ein solches Benchmark läßt sich auf jeder Ebene der Organisation, in jedem Bereich ermitteln. **Das Endziel ist ganz einfach: besser zu werden als die Besten – einen Wettbewerbsvorteil zu gewinnen.**

Als typische Größen hierzu lassen sich z. B. anführen:

- Marktanteil in Marktsegmenten
- durchschnittliches Alter der Produkte im Marktsegment (Produktlebenszyklus)
- Eigenkapitalrendite über Marktdurchschnitt
- Personalkosten im Verhältnis zum Markt
- sonstige klassische Ergebniskennziffern

Die Anwendung eines solchen Modells soll folgendes Beispiel kennzeichnen:

Es bestehen zwei Unternehmen am Markt, die die in der nachfolgenden Tabelle aufgeführte Eigenkapitalrendite aufweisen und diese jeweils um durchschnittlich 20 % erhöhen wollen. Während Unternehmen I zur Zeit eine Eigenkapitalrendite von 10 % aufweist und sich damit eine Vorgabe von 12 % setzt, realisiert Unternehmen II zur Zeit eine Eigenkapitalrendite von 20 % und erhöht seine Eigenkapitalrendite-Vorgabe auf 24 %. Am Ende der Abrechnungsperiode erreicht das Unternehmen I eine Eigenkapitalrendite von 13 % und Unternehmen II eine Eigenkapitalrendite von 21 %. Dies bedeutet für Unternehmen I eine Übererfüllung von 1 %-Punkten sowie für Unternehmen II eine Untererfüllung von 3 %-Punkten.

Ausgangssituation Ergebnis in % zum Umsatz

	IST	Ziel/Soll	Steigerung in %
Unternehmen I	10 %	12 %	20 %
Unternehmen II	20 %	24 %	20 %

Ergebnis in % zum Umsatz am Ende der Periode

	IST	+/- gegenüber Plan
Unternehmen I	13 %	+ 1 %-Punkte
Unternehmen II	21 %	- 3 %-Punkte

Unterstellt man die Ausrichtung der Vergütung der Führungskräfte an der Erfüllung der Eigenkapitalrenditevorgaben, so wird deren Vergütung in Unternehmen I aufgrund der Übererfüllung relativ hoch ausfallen, die Vergütung der Führungskräfte aus Unternehmen II aufgrund der Untererfüllung der Ziele relativ niedrig ausfallen. Da es sich bei beiden Unternehmen um Wettbewerber handeln soll, die sich in "ähnlichen" Marktsegmenten bewegen, kann abgeleitet werden, daß die Vergütung der Führungskräfte nicht der Leistungsfähigkeit des Unternehmens entspricht und die Managementleistung in Unternehmen II deutlich unterbewertet wird.

Vergütung der Führungskräfte

	Eigenkapitalrendite im Betrachtungszeitraum	Vergütung auf Basis Plan-IST-Vergleich	Vergütung auf Basis Benchmarking
Unternehmen I	gering	hoch	gering
Unternehmen II	hoch	gering	hoch

6. Wie könnte ein vereinfachtes Modell auf Basis Benchmarking gestaltet sein?

Geht man am Markt von einer durchschnittlichen Eigenkapitalrendite von 15 % aus, so liegt Unternehmen I 2 %-Punkte unter dem Wettbewerb und Unternehmen II 6 %-Punkte über dem Wettbewerb. Diese Über- bzw. Untererfüllung muß sich, insbesondere auch aus Sicht der Kapitaleigner und ihrer Interessenlage, in der Vergütung der Führungskräfte niederschlagen. Dies bedeutet zugleich, daß Unternehmen II eine relativ hohe Vergütung der Führungskräfte aufweist, obwohl die Zielerfüllung im Rahmen der Zielvereinbarung nicht erreicht wurde.

Natürlich läßt sich dieses Modell nicht nur auf die Eigenkapitalrendite reduzieren. Gleichsam können Ergebnisdaten wie z. B.

- ✓ Gesamtkapitalrendite
- ✓ Rohgewinnspanne
- ✓ Pro-Kopf-Leistung
- ✓ Personalkosten in % vom Umsatz
- ✓ Zinskostenintensität
- ✓ Debitoren-/Kreditorenziel in Tagen
- ✓ Lagerbindung in Tagen
- ✓ Liquidität I/II

sowie Marktdaten wie z. B.

- ✓ relativer Marktanteil und
- ✓ relative Wettbewerbsposition

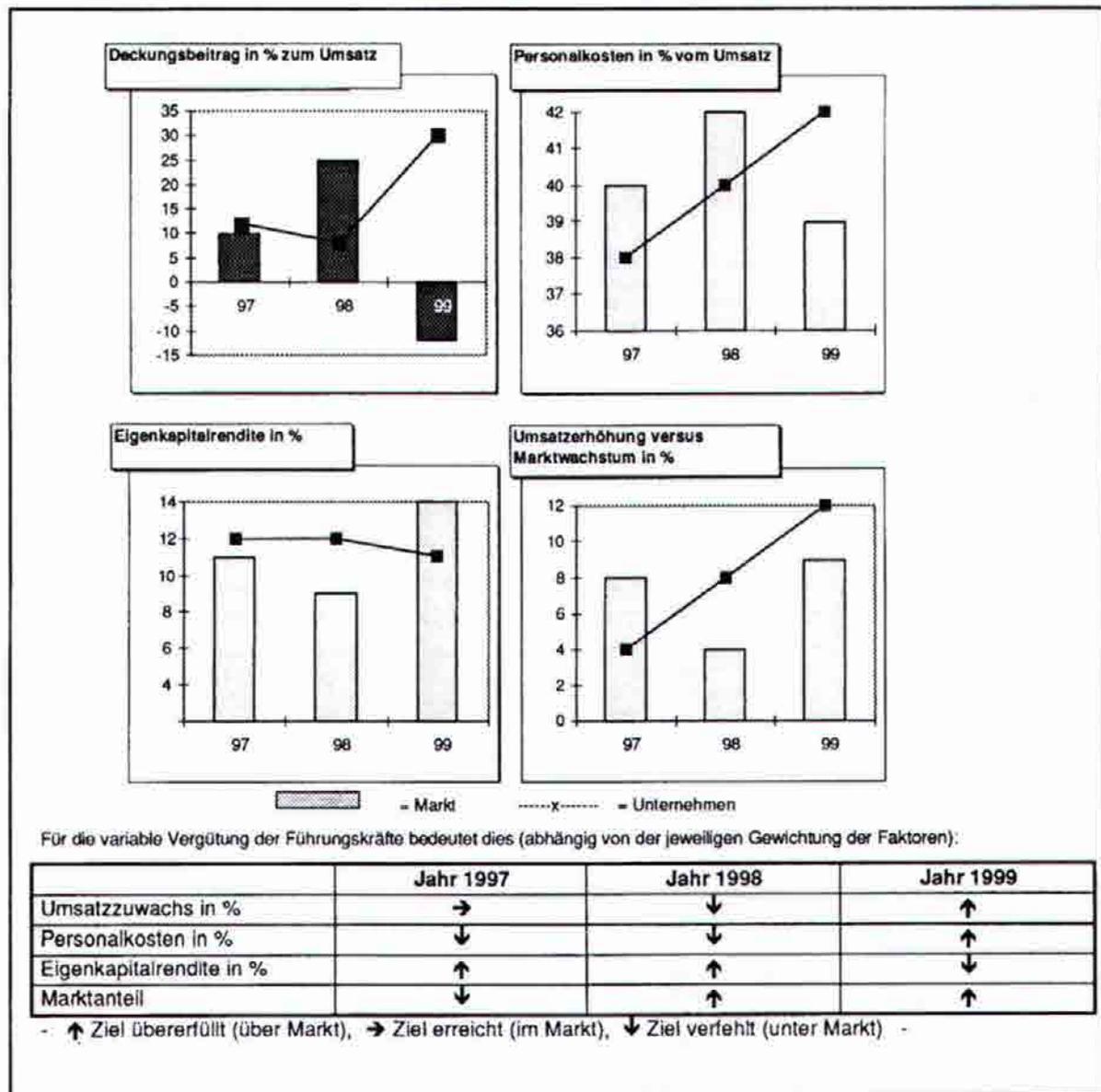
herangezogen werden.

Die jeweilige Wettbewerbssituation (IST) sowie die strategische Positionierung der Unternehmen (SOLL) ist dabei für die Auswahl bzw. die Gewichtung der Kriterien entscheidend.

Die Vergütung der Führungskräfte läßt sich somit im Rahmen eines Benchmarking-Prozesses z. B. an untenstehendem kombinierten Modell – vereinfacht dargestellt – ausrichten.

7. Nutzen / Vorteile durch die Orientierung am Wettbewerb (Zusammenfassung):

Zwar besteht bei dem o. g. Modell das Problem, daß Wettbewerbsdaten nicht immer in ausreichendem Maße und ausreichender Präzision vorliegen. Aufgrund des Informationszugriffs über Datenbanken sowie der zunehmenden Informationsdurchdringung (Branchenvergleiche von Verbänden und anderen Institutionen) erscheint diese Problematik jedoch aus unserer Sicht als behebbar. Sollten einzelne Daten überhaupt nicht zu generieren sein, so muß man sich zu Beginn auf Schätzdaten stützen, die im Laufe des Jahres durch realistische (eigenerhobene) Daten zu ersetzen sind. Daneben bestehen jedoch folgende direkt realisierbare Vorteile:



Erstens: Das vorgenannte Lösungsmodell unterstützt eine klare Wettbewerbsorientierung. Hierbei ist von besonderer Bedeutung, welche Wettbewerber ausgewählt werden und in welchem Marktsegment sich das Unternehmen bewegt. Auch wenn die Auswahl der wesentlichen Wettbewerber oft problematisch erscheint, so läßt sich doch nach unserer Erfahrung im Workshop sehr schnell erarbeiten, welche Unternehmen in den Hauptproduktgruppen die maßgeblichen Wettbewerber sind.

Zweitens ermöglicht das Modell eine langfristige Anwendung ohne jährliche Modifikation, da es sich bei den vergütungsrelevanten Kriterien um relative Wettbewerbsvorteile handelt. Außerdem werden diese Daten am Markt gespiegelt und es bedarf keines typischen Planungsprozesses. Darüber hinaus kann die Leistungsbewertung der einzelnen Führungskräfte durch qualitative, aufgabenorientierte Ziele oder aber auch projektorientierte Ziele ergänzt werden.

Drittens: Konjunktoreinflüsse, Währungseinflüsse etc. werden im Modell neutralisiert, da diese Einflüsse alle Wettbewerber in gleichem Maße treffen.

Viertens: Das vorgenannte Modell der Wettbewerbsorientierung in der Vergütung unterstützt explizit die strategische als auch operative Ausrichtung des Unternehmens am Wettbewerb und stellt damit eine **höchst interessante qualitative Verbesserung von Zielvereinbarungssystemen auf Basis rein quantitativer Jahresziele** dar. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
13	15	17	P	F	G

Impressum

ISSN 0939-0359

22. Jahrgang

Herausgeber

Dipl.-Kfm. Dr. rer. pol. Albrecht Deyhle, Gauting
 Gründer der Controlller Akademie, Gauting/München
 E-Mail: Deyhle@T-Online.de

Stellvertreter des Herausgebers

Betriebswirt BA Manfred Grotheer, Tutzing
 Internet: http://ourworld.compuServe.com/homepages/Manfred_Grotheer/
 oder im Internet: <http://www.controllerakademie.de>

Die Zeitschrift ist Organ des Controlller Verein e. V., München; und berichtet auch aus dessen Veranstaltungen und Arbeitskreisen.
 Internet-Adresse: <http://www.controllerverein.de>

Redaktion

Dr. Albrecht Deyhle, Christa Kießling, StR Sibylle Gänster
 Gundula Váth, 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

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 den Verlag, z. Hd. Frau Kießling, Tel. 089/89 31 34-14

Verlag

Management Service Verlag, Postfach 1168, D-82116 Gauting,
 Hausanschrift: Münchener Str. 10, D-82237 Wörthsee-Ettersschlag
 Tel. 08153 / 80 41; FAX 08153 / 80 43

Hannelore Deyhle-Friedrich

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

Verkauf Schweiz:

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

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 148,— incl. Porto innerhalb EU, Einzelheft DM 25,—; 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.

„PARADIGMEN- WECHSEL IN EINEM ZULIEFERBETRIEB: VON DER TECHNIK- ZUR LOGISTIK- ORIENTIERTEN FABRIKSTEUERUNG MIT HILFE DER BALANCED SCORECARD“



Dipl.-Ing., CPIM Michael Dusch ist Controller bei der Philips GmbH, Bildröhrenfabrik Aachen und Projektleiter für das Projekt „WIP-Management“



Dipl. Wirt. Ing., CPIM Michael Möller ist Business Consultant und Projektleiter mit den Schwerpunkten Logistik, Organisation und PPS bei Akzo Nobel Information Services GmbH, Wuppertal

von Michael Dusch und Michael Möller, Hamburg

Anhand der Philips Bildröhrenfabrik in Aachen wird gezeigt, wie der Erfolg von Einzelmaßnahmen und Projekten in Unternehmen mit Hilfe eines durchgängigen Zielsystems deutlich gesteigert werden kann. Die Balanced Scorecard (BSC) ist ein Werkzeug, um in durchgängiger Weise die Unternehmensstrategie mit dem operativen Geschäft zu verknüpfen. Außerdem lassen sich Entscheidungen über die Zuweisung von Ressourcen hiermit hervorragend objektivieren.

Über den Projekt-Erfolg des WIP (Work-In-Process)-Management hinaus hat die Bildröhrenfabrik Aachen mit Hilfe der BSC latente Widersprüche und Inkonsistenzen innerhalb der bestehenden Unternehmensziele systematisch an die Oberfläche bringen können. Dadurch ist es möglich geworden, diese Zielkonflikte entsprechend der Unternehmensstrategie bewußt zum Ausgleich zu bringen.

Die Balanced Scorecard entwickelte sich aus einem Projekt, dessen Zielsetzung zunächst in einer optimierten Materialflußverfolgung und -steuerung lag.

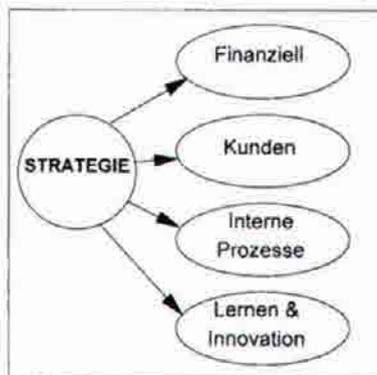
Während der intensiven Auseinandersetzung mit den Möglichkeiten zur Bestandreduzierung und logistikorientierten Steuerung der PHILIPS Bildröhrenfabrik (BRF) Aachen sah sich ein interdisziplinäres Projektteam mit einem unerwarteten Problem konfrontiert. Die Priorisierung von Zielen und Maßnahmen in der Produktion gestaltete sich schwierig, da neben den neu formulierten Zielgrößen die bereits existierenden, eher technisch orientierten Fabrikziele weiterhin bedeutsam bleiben sollten. Die heterogene Zusammensetzung des Projektteams sorgte zusätzlich für Zündstoff. Es war nicht möglich, auf Basis der verfügbaren Informationen und Kenntnisse eine konsens-

fähige Rangfolge der Einzelziele festzulegen. Das Team entschied sich deshalb für einen unkonventionellen Weg, der im folgenden detaillierter dargestellt wird.

Ziele priorisieren

Eine Bestandsaufnahme ergab für die Fabrik 13 relevante (Betriebs-)Ziele in sehr unterschiedlichen Dimensionen. Diese Ziele sind nicht nur teilweise konträr (z. B. hohe Flexibilität vs. hohe Kapazitätsauslastung), sondern auch in sehr unterschiedlichem Maße direkt beeinflussbar. So sind gerade die Größen, denen in der Regel die größte Aufmerksamkeit des Managements gilt (Return on Investment, Betriebsergebnis etc.) am wenigsten direkt beeinflussbar. Anders herum fehlt die Transparenz darüber, inwieweit die direkt beeinflussbaren Ziele (z. B. WIP, Prozeßbeherrschung) auf die finanziellen Größen wirken. Darüber hinaus müssen alle Unternehmens- und Betriebsziele einen eindeutigen und nachvollziehbaren Bezug zur Unternehmensstrategie haben (s. Abb. 1 „Unternehmensstrategie und -ziele“).

Vorgehen bei der Zielformulierung



Modell zur Definition von Ursachen und Wirkungen im Unternehmen

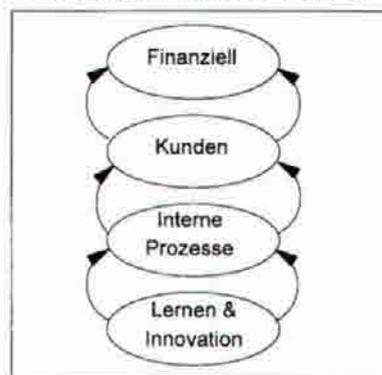


Abb. 1: Unternehmensstrategie und -ziele

Basierend auf der Strategie lassen sich Ziele für jede organisatorische Einheit herleiten. Dabei kann jedes Unternehmen aus 4 Perspektiven betrachtet werden:

- Shareholder - Wie stehen wir zu unseren Kapitalgebern?
- Kundensicht - Wie sehen uns die Kunden?
- Interne Sicht - Wie organisieren wir unsere Geschäftsprozesse?
- Lernen & Innovation - Können wir uns verbessern und Wertschöpfung schaffen?

Dabei ist es nicht ausreichend, sich ausschließlich auf eine Kategorie von Zielen zu konzentrieren, in der Hoffnung, daß sich damit die anderen Ziele mehr oder weniger von selbst in die gewünschte Richtung entwickeln. **Vielmehr kommt es darauf an, unter Berücksichtigung der Strategie und der Wechselwirkungen zwischen den Einzelzielen, Priorisierungen vorzunehmen und Ressourcen zielkonform zuzuordnen.**

Wechselwirkungen visualisieren

Im Projekt wurden deshalb die konkreten Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Zielen visualisiert (s. Abb. 2 „Balanced Scorecard der BRF“). Hierdurch ergibt sich nicht nur eine ganzheitliche Sicht der verschiedenen Dimensionen. Vielmehr läßt sich auch die „Aktivität“ (Beeinflussung anderer Größen) bzw. „Passivität“ (Beeinflussbarkeit durch andere Größen) der Einzelziele erkennen. Darüber hinaus bildet die BSC ein hervorragendes Kommunikationsmedium, mit Hilfe dessen auf jeder Unternehmensebene verdeutlicht werden kann, wie der individuelle Beitrag jedes einzelnen für den Erfolg des Unternehmens aussieht. Wesentlich ist, daß die finanziellen Ziele allein nur widerspiegeln, wie erfolgreich

das Unternehmen in der Vergangenheit agiert hat, vergleichbar mit dem Cockpit eines Flugzeugs, auf dem sich ablesen läßt, wie gut navigiert wurde.

Mit Hilfe der BSC ist es nun beispielsweise möglich, eine Wirkungskette darzustellen, die nicht nur den konkreten Nutzen des WIP-Projekts verdeutlicht, sondern auch den dafür notwendigen Aufwand transparent macht. Dies führt zu einer nachvollziehbaren Zuweisung von Ressourcen für konkrete Strategiepfade (s. Abb. 3 „Beispiel für Wirkungsketten in der BSC“).

Zielmeßgrößen definieren

Die Erreichung von Zielen läßt sich jedoch erst dann sicherstellen, wenn außer den Zielen auch entsprechende Meßgrößen eindeutig formuliert werden. Eine Arbeitsgruppe definierte zunächst gemeinsam mit dem Top-Management Meßgrößen. Anschließend wurden entsprechende Sub-Ziele und -Meßgrößen gemeinsam mit den verschiedenen Bereichen und Abteilungen "top-down" hergeleitet. Dabei wurden intensive Diskussionen geführt, um ein konsistentes System zu entwickeln, in dem konfliktäre Größen ausgewogen (was ihre quantifizierbaren „Werte“ betrifft) nebeneinander stehen

Gegensätze und Unverträglichkeiten werden durch dieses Vorgehen nicht ignoriert, sondern – im Sinne der Unternehmensstrategie – thematisiert. Die BSC muß also auf Initiative und mit Unterstützung des Managements „zum Leben erweckt“, d. h. Bestandteil eines Berichtswesens im Sinne des „Management by Objectives“ werden (s. Abb. 4 „Quantifizierte Zielgrößen im Überblick“).

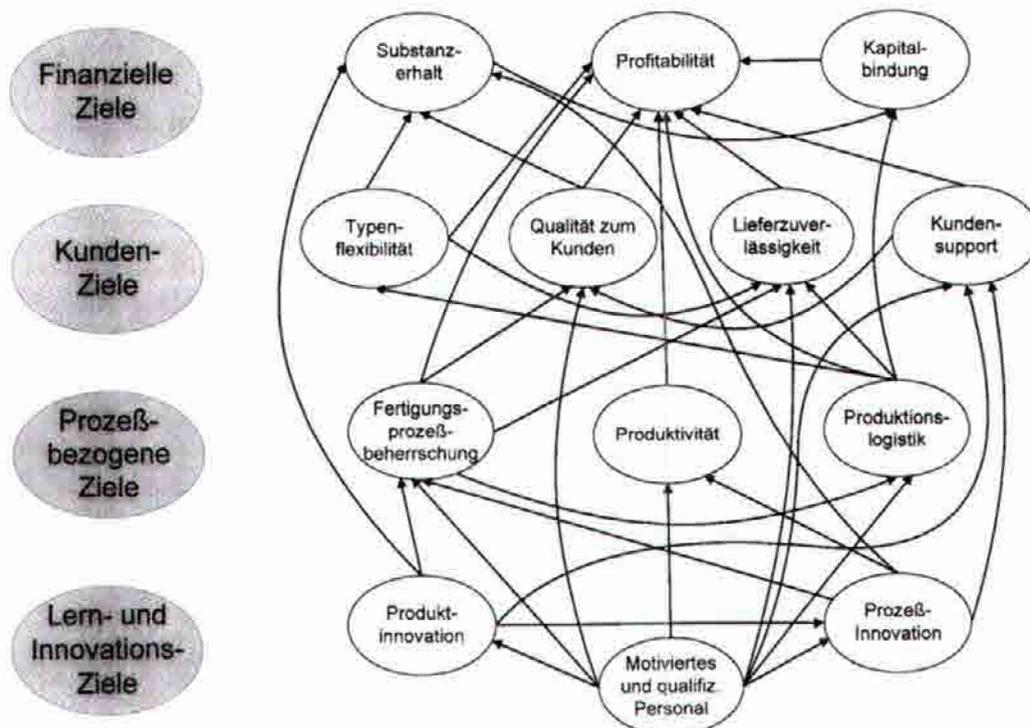


Abb. 2: Balanced Scorecard der Bildröhrenfabrik Aachen

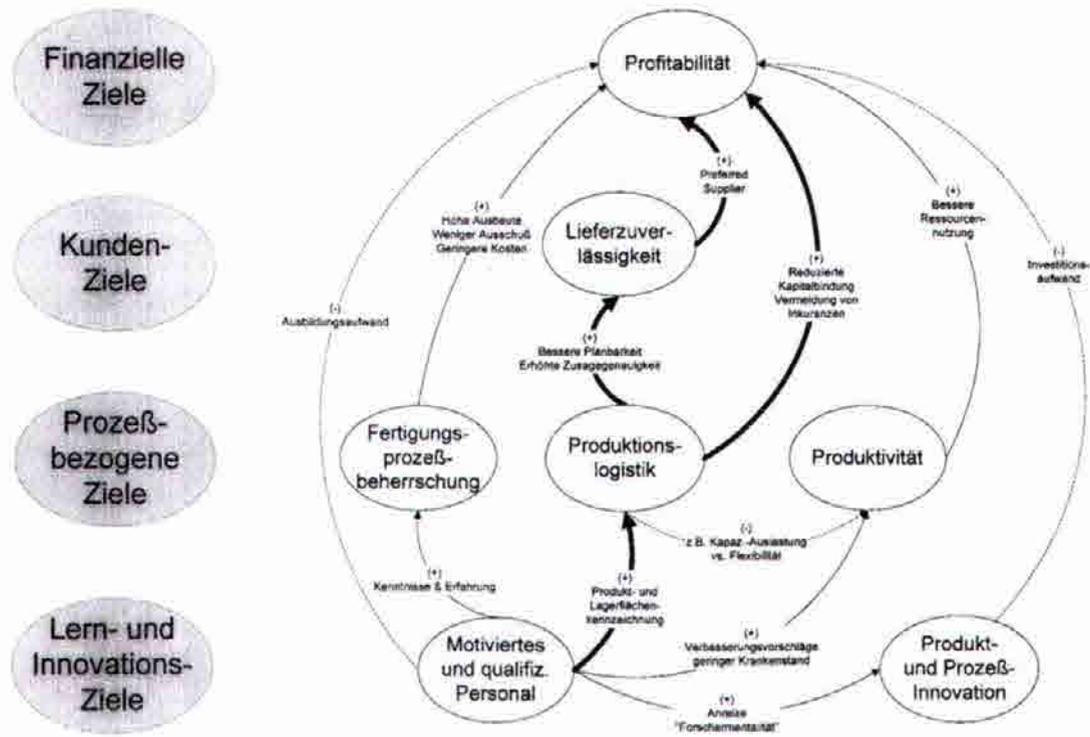


Abb. 3: Beispiel für Wirkungsketten in der Balanced Scorecard (Auszug)

Wenngleich im ersten Schritt in der Bildröhrenfabrik die Bereiche im Vordergrund standen, in denen die Hauptgeschäftsprozesse (Produktion, Service, Logistik) ablaufen, soll das Verfahren mittelfristig überall im Betrieb eingeführt werden. Da eine kundenbezogene Organisation – und damit auch die Orientierung an Prozessen – zunehmend wichtiger wird, sollte die BSC nicht nur die funktionale (vertikale) Organisation nach Abteilungen widerspiegeln. Vielmehr ist ebenso sicherzustellen, daß ablauf- bzw. geschäftsprozessorientierte (horizontale) Aspekte berücksichtigt werden und hierfür Verantwortlichkeiten klar geregelt sind (s. Abb. 5 „Organisatorische Aspekte der Balanced Scorecard“).

Verwendete Abkürzungen

- BRF Philips Bildröhrenfabrik in Aachen
- BSC Balanced Scorecard
- CLIP confirmed line item performance; logistischer Performance indicator
- CSIP confirmed sample item performance; logistischer Performance indicator
- IFO income from operations; Betriebsergebnis
- RLIP requested line item performance; logistischer Performance indicator
- WIP work in process; Fabrikbestand
- Y_d Direkte Ausbeute; Leistungsmeßgröße in der Prozeßindustrie
- Y_m Materialausbeute; Leistungsmeßgröße in der Prozeßindustrie

	Ziel auf Top-level	Meßgrößen	Wert	Ziel (Operational Level)
Finanzielle Perspektive	1 Profitabilität	a) $\text{Profitabilität} = (\text{IFO}) / (\text{Sales} \& \text{Supplies})$ b) $(\text{Contribution Margin}) / (\text{Activities}) \times 100$ c) Organisationskosten	> x% > yz% < m Mio	Budgeteinhaltung bzgl. spez. Kostenpositionen Budgeteinhaltung bzgl. Materialeinsatzfaktoren
	2 Kapitalbindung	a) TOR (Turnover Rate = Sales & Supplies / NOC) b) Targeterreichung NOC (Net Operating Capital)	> k IST/SOLL < 1	Bestände (Roh, HF und Fertig) Forderungen und Verbindlichkeiten
	3 Substanzerhalt	a) Targeterreichung Investitionen b) (Investitionsausgaben) / (Abschreibungen)	IST/SOLL < 1 < 1,1	
Kundenperspektive	4 Lieferzuverlässigkeit	a) Zusagegenauigkeitsgrad CLIP pro Kunde b) Zusagegenauigkeit "Muster" pro Kunde "CSIP"	IST/SOLL > 1 > 95%	
	5 Qualität zum Kunden	a) ppm line rejects pro Typ b) Schwankungsbreite	Jahresziel 100% t. Abpeche je Kunde < (3x Soll-Wert)	
	6 Kundensupport	a) DLZ einer Beschwerde b) Supplier Rating Card (SRC) c) Benchmarking Ranking (Basis SRC) d) Mean time between Failures	60% innerhalb 3 Wochen 80% innerhalb 5 Wochen 100% innerhalb 1 Woche Target pro Kunde (z.B. 85% von 100 Punkten) Beste Supplier bei allen Kunden im Summen-Score	
	7 Typenflexibilität	a) RLIP pro Kunde b) Umrüstzeit i.w.S. (100% Typ A auf 100% TypB)	IST/SOLL > 1	
Fertigungsprozess-beherrschung	8	a) Ausbeute Y_m monetär bewertet b) Ausbeute Y_d (Bottleneck) c) Maschinenverfügbarkeit des Bottleneck d) $(\text{Ist-Kapazität}) / (\text{Max. Kapazität})$ pro Monat	abgeleiteter Budgetwert Budgetwert Budgetwert	Ausbeute Y_m monetär bzw ertel

Abb. 4: Quantifizierte Zielgrößen im Überblick (Ausschnitt)

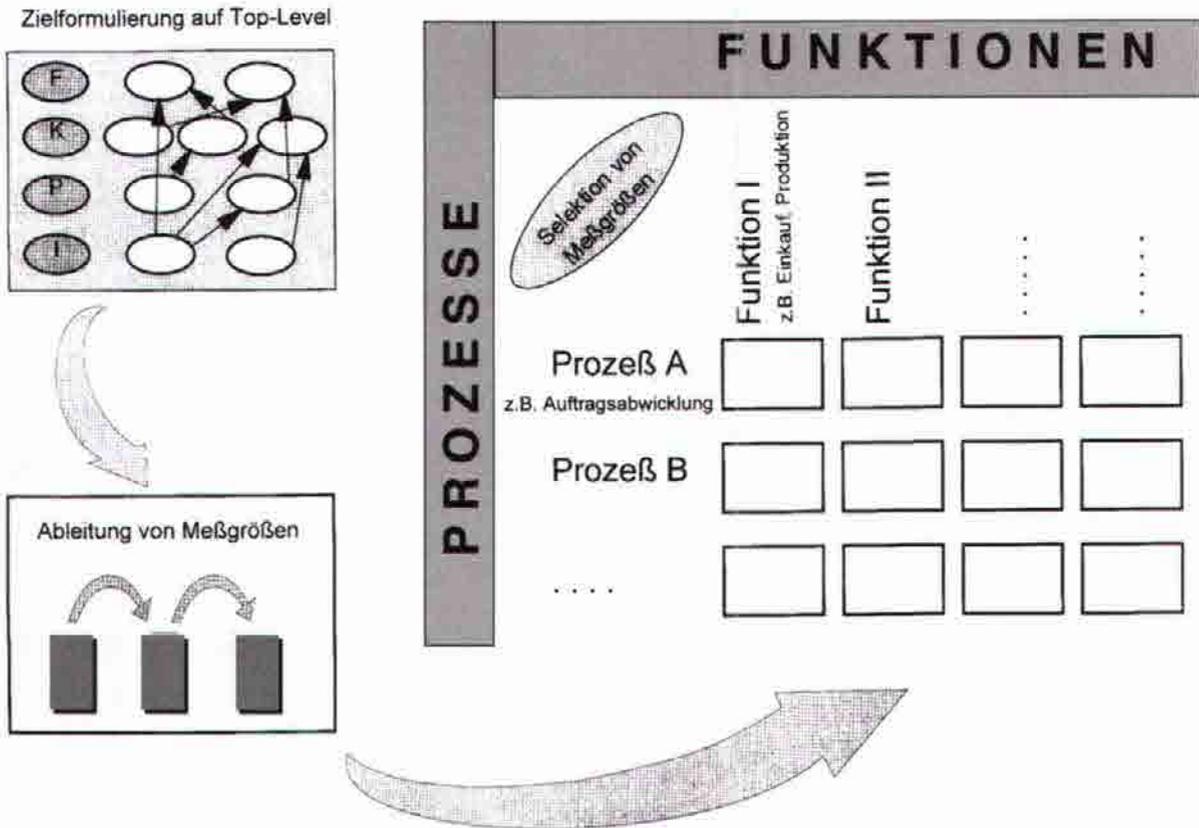


Abb. 5: Organisatorische Aspekte der Balanced Scorecard

Quellen

- 1 „Business Transformation“; F. J. Gouillart, James N. Kelly; Wien 1995
- 2 „In Search of Excellence – der Maßstab muß neu definiert werden“, Robert S. Kaplan, David P. Norton, Harvard Business Manager 4/92
- 3 „Wie 3 Großunternehmen methodisch ihre Leistung stimulieren“, Robert S. Kaplan, David P. Norton, Harvard Business Manager 2/94
- 4 „Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System“, Robert S. Kaplan, David P. Norton, Harvard Business Review, Jan-Feb 1996

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
13	23	24	S	G	F



Fragen zu Ihrer ERTRAGS-Seite
 „... wo verdienen und verlieren Sie Ihr Geld?????“
Software für Ihre KOSTEN und LEISTUNGSRECHNUNG

Qualifizierte, controllinggerechte PC-Lösungen unter Microsoft (WINDOWS und ACCESS), für alle gängigen PC-Netze, standardisierte Schnittstellenlösungen an beliebig andere Softwaresysteme, alle notwendigen Dienstleistungen aus einer Hand. Telefon- und/oder Netz-Hotline. Nutzen auch Sie unser begleitendes Seminarwesen zu diesen Themen.

Fordern Sie Produktunterlagen und/oder unsere Seminarterminpläne und -inhalte an bei:
COMPART GMBH Computerpartner in Betriebswirtschaft
 Röntgenstraße 3 D-52152 Martinsried/München (Deutschland)
 (0049)-(0)89-8958616 oder -8958617, FAX (0049)-(0)89-8577213
 COMPART im Internet unter <http://ourworld.compuserve.com/homepages/compart>

Fragen zu Ihrer AKTIV-Seite
 „... wie steht es um Ihr Vermögen?????“
Software für Ihre ANLAGENWIRTSCHAFT



Die Kunst des Controlling

Prof. Dr. Péter Horváth zum 60. Geburtstag

Herausgegeben von Ronald Gleich
und Werner Seidenschwarz

Mit Beiträgen von Ali Arnaout, Jürgen Blum, Hans Dietmar Bürgel, Udo Cervellini, Jürgen Dambrowski, Albrecht Deyhle, Rolf Eschenbach, Ronald Gleich, Joachim Griese, Conrad Günther, Dietger Hahn, Wolfgang L. Hieber, Robert S. Kaplan, Jürgen Krumnow, Joachim Lamla, Kurt J. Lauk, Paul Leib, Wolfgang Männel, Reinhold Mayer, Stefan Niemand, David P. Norton, Horst Paproth, Thomas Reichmann, Michael Reiß, Horst Rückle, Thomas Seeberg, Werner Seidenschwarz, Dietrich Solaro, Takeyuki Tani, Jürgen Walker, Sascha von Wangenheim, Erich Zahn, Andreas Zeller

1997. 606 Seiten. Gebunden DM 112,-
ISBN 3-8006-2166-5



Die Kunst des Controlling ist die Fertigkeit, zum Controlling anzuregen, das Controlling zu organisieren und zu gestalten, es zu erforschen, zu lehren, zu beraten und umzusetzen.

Mehr als dreißig nationale und internationale Controllingexperten, die maßgeblich zur Entwicklung und Weiterentwicklung des Controlling beigetragen haben, nehmen in ihren Beiträgen Stellung zu klassischen und innovativen Aufgaben und Instrumenten des Controlling, zu der Kunst der Gestaltung des Controlling sowie zur Kunst des Controlling in der Unternehmenspraxis.

Aus dem Inhalt:

Aufgaben und Instrumente

- Planung und Kontrolle
- Strategisches Controlling
- Kosten- und Erfolgs-Controlling
- Kostenmanagement: Produktkostenkalkulation und Target Cost Management
- Controlling des Innovations- und Entwicklungsprozesses
- Projektcontrolling
- Activity Based Budgeting
- Balanced Scorecard

Gestaltung

- Performance Measurement
- Alternativen zur controllingspezifischen Organisation
- Qualifizierung des Controllers
- Controllingphilosophie

Unternehmenspraxis

- Controllingansatz, strategisches Kostenmanagement, wertorientiertes Management und Controlling am Beispiel der Automobilindustrie
- Weiterentwicklung der Controllingsysteme – ein Beispiel aus der Elektroindustrie
- Controlling von Finanzinnovationen
- Controlling im Mittelstand
- Wissenschaftsmanagement

Verlag Vahlen
80791 München

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
12	33	34	F	P	S

FIT FÜR DEN WETTBEWERB MIT EINER INTEGRALEN STEUERUNGSRCHITEKTUR IM VERSORGUNGS-UNTERNEHMEN

von Dr. Ingo W. Kett, Andersen Consulting, Sulzbach und Dr. Sandro C. Principe, Andersen Consulting, Zürich

Die allgemeine Situation in der Versorgungsindustrie sowie die angespannte Kostensituation erfordern eine strategiegetriebene, wettbewerbsorientierte dezentrale Unternehmenssteuerung. Die Einführung des „internen Marktes“ ist das geeignete Mittel dazu, weil dieser nach dem Besteller-Ersteller-Prinzip funktioniert und sowohl Ressourcen als auch Leistungen bedarfsgerecht und wettbewerbsorientiert alloziert. Dies bewirkt eine starke Veränderung der Führungskultur und muß evolutionär vorgenommen werden. Im folgenden wird dargestellt, wie mit einer integralen Steuerungsarchitektur dem zunehmenden Wettbewerbs- und Kostendruck erfolgversprechend begegnet werden kann.

Neuausrichtung eines Energieversorgungsunternehmens und erfolgsorientierte Steuerung

Der zunehmende Wettbewerbs- und Kostendruck in der Versorgungsindustrie veranlaßt Energieverteilungs- wie auch Energieerzeugungsunternehmen, ihre strategische Ausrichtung zu reflektieren, das Unternehmen neu zu strukturieren und eine integrale Steuerungsarchitektur zu implementieren.



Dr. Ingo Kett und Dr. Sandro Principe arbeiten in der West Europa Strategie Gruppe von Andersen Consulting. Sie haben das Konzept des „internen Marktes“ bei großen Unternehmen unterschiedlicher Branchen entwickelt.

Konsequenz der strategischen Reflexionen ist die Definition von Geschäftsfeldern, um den künftig differenzierter werdenden Herausforderungen des Wettbewerbs spezifischer zu begegnen.

Resultat der Restrukturierungsanstrengungen ist die Schaffung der Basis für ein konsequentes "Unbundling": Entflechtung der Bereiche "Erzeugung", "Netze" und "Marktaktivitäten" und Schaffung eines Zentralbereiches zur Unterstützung der selbständigen Organisationseinheiten.

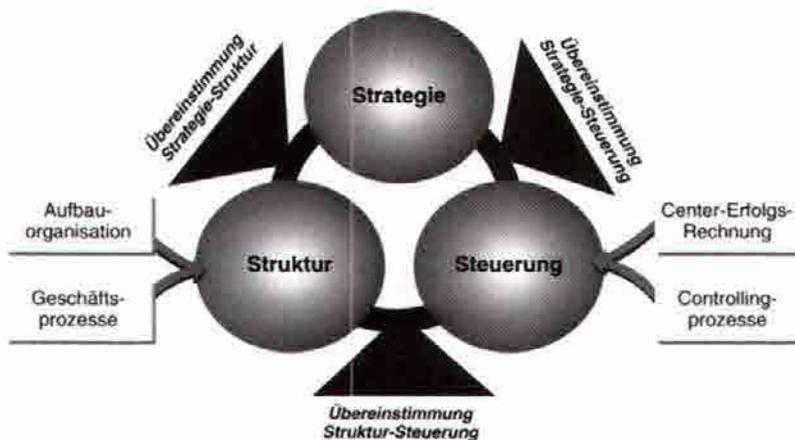


Abb. 1: Die integrale Steuerungsarchitektur

Die integrale Steuerungsarchitektur ermöglicht die zeitnahe Verfolgung der Geschäftstätigkeit. Darüber hinaus kann sie die strategierorientierte Geschäftsentwicklung sicherstellen. Darin liegt der entscheidende Nutzen dieses Konzeptes.

Die Effektivität der Steuerungsarchitektur hängt wesentlich von der Übereinstimmung zwischen Unternehmensstrategie, Unternehmensstruktur und der Steuerung ab (vgl. Abbildung 1).

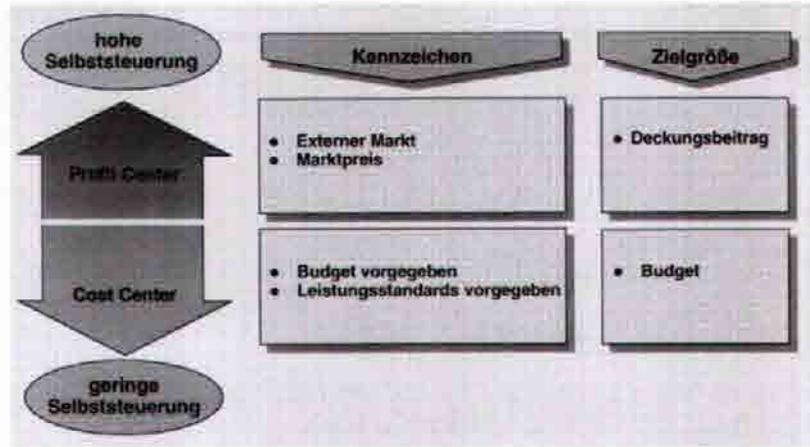


Abb. 3: Arten von Center-Typen

Die Steuerungsarchitektur muß offen konzipiert sein, d. h. die Weiterentwicklung oder die Modifikation von Geschäftsfeldern und Organisationseinheiten können ohne weiteres berücksichtigt werden. Sie umfaßt

- das Steuerungsmodell als Basis für die Center-Erfolgs-Rechnung,
- die Controlling-Prozesse als Voraussetzung des "internen Marktes" und des Besteller-Ersteller-Prinzips,
- die Interdependenz der verschiedenen Rechnungssysteme.

1. DAS STEUERUNGSMODELL – BASIS DER CENTER-ERFOLGS-RECHNUNG

Die Konzeption des Steuerungsmodells bedarf einer szenario-basierten Auseinandersetzung mit möglichen Geschäftsmodellen im Rahmen der Strategieentwicklung.

Davon abgeleitet erfolgt die grundsätzliche Ausgestaltung des Steuerungsmodells, das die Leistungsströme und die dadurch induzierten Steuerungsmechanismen festlegt.

Ein mögliches, grob skizziertes Steuerungsmodell zeichnet sich beispielsweise durch folgende Merkmale aus (vgl. Abb. 2):

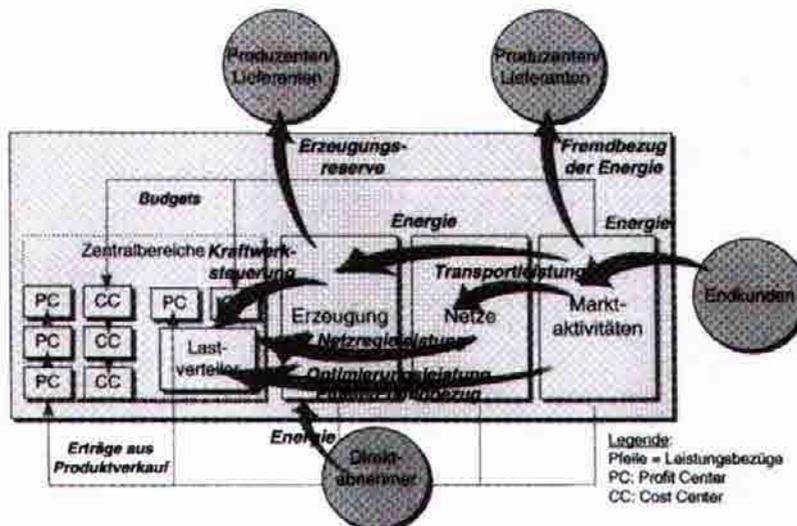


Abb. 2: Beispiel eines Steuerungsmodells für ein Energieversorgungsunternehmen

- Der externe Umsatz fällt grundsätzlich bei der Geschäftseinheit Marktaktivitäten an. Entsprechend erfolgt auch der Bezug von Energie (sowohl intern als auch extern) durch diese Geschäftseinheit.
- Der Geschäftsbereich Netze fungiert lediglich als "Spediteur"; er nimmt in diesem Modell keine Händlerfunktion wahr.
- Die Geschäftseinheit Erzeugung tritt als IPP (Independent Power Producer) auf und verkauft ihren Strom ab Kraftwerksgrenze an den Geschäftsbereich Marktaktivitäten und an potentielle Direktabnehmer.
- Der Lastverteiler übernimmt lediglich die technische Koordination der Lastverteilung; er nimmt keine Händlerfunktion wahr.

Mit diesem fiktiven Modell werden mögliche Auswirkungen der Deregulierungsbestrebungen in der Versorgungswirtschaft antizipiert: Der Geschäftsbereich Marktaktivitäten hat die Option, auf dem externen Markt oder bei den Kraftwerken Energie zu beziehen, was für diese den direkten Wettbewerb bedeutet. Auf der anderen Seite steht es der Geschäftseinheit Kraftwerke frei, den Geschäftsbereich Markt oder andere Direktabnehmer zu beliefern.

Die Steuerungswirkung wird durch die Center-Erfolgs-Rechnung sichergestellt.

Ziele der Center-Erfolgs-Rechnung

Die Center-Erfolgs-Rechnung ist ein wettbewerbsorientiertes dezentrales Lenkungssystem, das den aktuellen Geschäftsverlauf darstellt und die strategische Ausrichtung des Unternehmens sicherstellt.

Ein Lenkungssystem dieser Art zielt darauf ab, das Unternehmen durch die Einführung zweckorientierter Dezentralisierung zu mobilisieren, um eine anhaltende Verbesserung der Wettbewerbsposition sicherzustellen.

Ein derart dezentral gelenktes Unternehmen ist organisatorisch in Center strukturiert. Jeder Centerleiter wird zu einem "Unternehmer im Unternehmen". So werden Markt- und Wettbewerbsveränderungen antizipiert, weil sich das Center, getrieben durch einen unternehmerischen Geist und Marktdruck, vorausschauend verhalten muß.

Umfassende Überwachungssysteme, die das Zusammenspiel der Center optimieren, werden obsolet. Die Marktmechanismen, eingeführt durch das Konzept des "internen Marktes", schaffen Anreize, die gesamtunternehmerische Ziele effektiver und nachhaltig effizienter zu erreichen.

Die Bildung von Centern

Als Center qualifizieren sich organisatorische Einheiten, deren Ziele quantitativ und qualitativ vereinbart und deren Leistungen wertmäßig erfaßt werden können.

Sie werden, basierend auf der bestehenden Unternehmensorganisation, nach dem Identitätsprinzip gebildet, d. h. in einem Center stimmen Aufgaben, Kompetenz und Verantwortung überein.

In der Center-Erfolgs-Rechnung werden zwei Center-Typen unterschieden:

- Profit-Center und
- Cost-Center.

Profit Center als Unternehmen im Unternehmen

Profit Center agieren frei in ihren Leistungsbezügen, sowohl auf dem internen als auch auf dem externen Markt.

Erfolgsmaßstab ist ausschließlich ihr Deckungsbeitrag.

Sie sind gekennzeichnet durch:

- ergebnisorientierte und marktnahe Führung,
- weitgehende organisatorische Selbständigkeit,
- wettbewerbsfähige interne und externe Leistungsbeziehungen (Verkauf bzw. Verrechnung der Produkte anhand marktähnlicher, verhandelter Preise),
- eigene Ergebnisverantwortung.

Profit Center sind Unternehmen im Unternehmen. Dank der Verrechnung ihrer Produkte zu marktähnlichen, verhandelten Preisen kann die Möglichkeit zum permanenten Benchmarking genutzt werden.

Cost Center als Erbringer der unternehmerischen Basisleistungen

Cost Center sind Einheiten, deren Produkte auf dem internen Markt nicht sinnvoll "verkaufbar" sind. Ihren Leistungsströmen kann kein eindeutiger Empfänger zugeordnet werden (z. B. Regieleistungen wie

Finanzen und Controlling, die für das Gesamtunternehmen erbracht werden müssen).

Erfolgsmaßstab der Cost Center ist die Budgeteinhaltung: Sie verantworten die Differenz zwischen geplanten und tatsächlich angefallenen Kosten. Cost Center sind grundsätzlich gekennzeichnet durch:

- kostenorientierte Führung,
- organisatorische Abhängigkeit,
- vorgegebene Leistungsstandards,
- Verrechnung, basierend auf geplanten Budgets,
- Budgetverantwortung.

Cost Center sind interne Dienstleister. Eventuelle Abweichungen zwischen dem Planbudget und den tatsächlich angefallenen Kosten werden nicht nachverrechnet.

2. CONTROLLING-PROZESSE – DER "INTERNE MARKT" UND DAS BESTELLER-ERSTELLER-PRINZIP

Am "internen Markt" bieten Center ihre Produkte, Dienst- und Serviceleistungen – generell bezeichnet als Produkte – anderen Centern zu wettbewerbsorientierten Preisen an. Generell sind dabei sowohl Ersteller als auch Besteller eines Produktes frei, dieses innerhalb oder außerhalb des Unternehmens zu vermarkten bzw. zu beziehen. Es sei denn, das betreffende Produkt würde als wettbewerbskritisch oder marktunfähig eingestuft. Entscheidend ist, daß ohne Abnehmer keine Produkte erstellt und unnötige Kosten verursacht werden.

Grundsätzlich müssen die durch ein Center verursachten Kosten durch die abgegebenen Produkte gedeckt werden. Die kostenorientierte Budgetierung von Organisationseinheiten verliert daher in der Center-Erfolgs-Rechnung die Berechtigung.

Die Dezentralisierung der Entscheidungsfreiheit und die damit verbundene Autonomie der Center wird dort beschränkt, wo, aus der Sicht des Gesamtunternehmens, Ressourcen sub-optimal verwendet und Leistungen nicht im Sinne des Unternehmenszweckes erbracht werden.

Einschränkungen dieser Art werden durch Spielregeln sichergestellt, die der Unternehmensentwicklung entsprechend formuliert und im Zeitablauf – hinsichtlich Regelungsbedarf und Inhalt – angepaßt werden können. Abbildung 4 zeigt den Regelungsbedarf, der in der Einführungsphase notwendig ist.

Identifikation von Produkten

Basierend auf einer Leistungsanalyse der Center erfolgt die Definition von Produkten aus konsequenter Sicht potentieller Kunden bzw. Besteller.

Für den Kunden von DV-Leistungen, beispielsweise, ist es nicht hilfreich und teilweise eher verwirrend, die für eine Anwendungssoftware verwendete CPU-Zeit in Rechnung gestellt zu bekommen. Der ohnehin mit derartigem DV-Fachvokabular überforderte Kunde möchte den Preis für die von ihm benötigte Leistung wissen.

Regel	Regelungsbedarf
Regel 1	Unternehmensoptimum
Regel 2	Interner Wettbewerb/ Interne Konkurrenz
Regel 3	Bezug auf dem externen Markt/ Bezug von unternehmenseigenen Centern
Regel 4	Verkauf auf dem externen Markt/ Leistungen für interne Abteilungen
Regel 5	Wertschätzung von verschiedenen Center-Typen
Regel 6	Zielerreichung
Regel 7	Sicherheits- und Qualitätsstandards

Verrechnung der Center-Produkte

Ein Produkt wird verrechnet, indem der Ersteller die ausgehandelten Konditionen, namentlich die Produktspezifikationen, die Menge und das Lieferdatum, in einer Tabelle des SAP-RK eingibt. Der Besteller bestätigt diese Eingaben und anschließend erfolgt die Verbuchung automatisch.

Abb. 4: Beispiel des Regelungsbedarfes in der Einführungsphase der Center-Erfolgs-Rechnung

Sinnvolle Produkte in der Informationsverarbeitung sind Festpreisaufträge für Entwicklungsprojekte, Pflegearbeiten oder die Miete für die Benutzung bestimmter Anwendungssoftware usw.

Selbstverständlich liegt der Kalkulation von Produkten dieser Art ein inputorientierter Ansatz (CPU-Zeit, Plattenzugriffe etc.) zugrunde.

Sämtliche Produkte, die von Centern gehandelt werden, sind in einem elektronischen und für alle Center zugänglichen Produkthandbuch detailliert beschrieben. Es wird kontinuierlich gepflegt, indem neue Produkte ergänzt, bestehende spezifiziert und einzustellende gestrichen werden.

Preisfindungsmechanismus

Neben Centerstruktur und Produktdefinition entscheiden vor allem die Modalitäten der Preisfindung für die gehandelten Produkte über den Nutzen der Center-Erfolgs-Rechnung.

Der Prozeß der Preisfindung wird nicht nur durch den externen Markt, sondern auch durch interne Machtverhältnisse beeinflußt.

Basis der Preisfindung ist ein Schema zur Produktkalkulation, das die Struktur zur Ermittlung der verschiedenen Kostenkomponenten vorgibt.

Die kostenbasierte Kalkulation soll lediglich Richtschnur zur Preisbildung sein. Der endgültige Preis entsteht in Aushandlung zwischen Ersteller und Besteller im Vergleich zum marktüblichen Preis für das jeweilige Produkt. Ein kontinuierliches produktbezogenes Benchmarking wird möglich.

Die herkömmliche, herstellungskostenorientierte Denkweise wird so durch die markt- und wettbewerbsorientierte Betrachtungsweise ersetzt.

3. INTERDEPENDENZ DER RECHNUNGSSYSTEME - ANFORDERUNGEN UND BILANZIELLE NOTWENDIGKEITEN

Die Kostenstellenrechnung, die Erfolgsrechnung für Geschäftseinheiten und die Center-Erfolgs-Rechnung sind betriebswirtschaftlich zusammenhängende Rechnungssysteme mit unterschiedlichen Zielen. In Abbildung 5 werden die Interdependenzen schematisch dargestellt.

Kostenstellenrechnung

In der Kostenstellenrechnung gehen die Kosten, sofern es sich nicht um kalkulatorische Kosten handelt, immer auf Zahlungen zurück. Beispiel sind Bezugskosten, Personalkosten oder Kosten für Fremdleistungen.

Erbringt eine Kostenstelle Leistungen für eine andere Kostenstelle, werden die Kosten im beschriebenen Sinne an die empfangende Kostenstelle verrechnet. Dies ist die innerbetriebliche Leistungs-

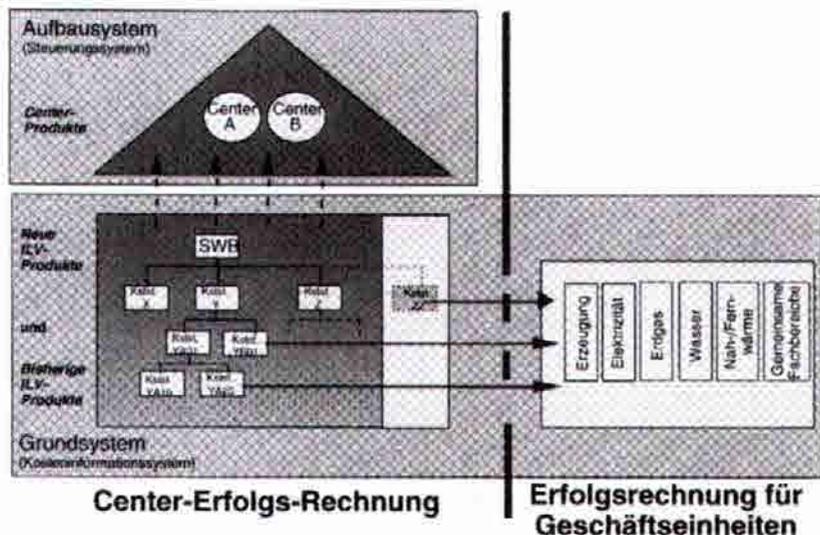


Abb. 5: Zusammenhang der betriebswirtschaftlichen Systeme

verrechnung (ILV) in Form des

- innerbetrieblichen Auftrags,
- Aktivierungsauftrags und des
- Weiterberechnungsauftrages an Dritte.

Die zugrundeliegenden Preise basieren auf Kosten und nicht auf Marktpreisen. So werden nur "unverfälschte" Kosten dargestellt. Dies ist eine wichtige Anforderung, die aus handels- bzw. steuerrechtlichen Notwendigkeiten und preisgenehmigungsrechtlichen Belangen abgeleitet wird.

Erfolgsrechnung für Geschäftseinheiten

Die Erfolgsrechnung für Geschäftseinheiten ist eine eigenständige Auswertungsrechnung und zeigt den Erfolg einer Geschäftseinheit. Dieser ergibt sich aus dem Umsatz und den Kosten, die einer Geschäftseinheit zurechenbar sind. Die Kosten sind der verantwortungs- und kostenträgerorientierten Kostenstellenrechnung entnommen und werden verursacherorientiert auf Geschäftseinheiten umgelegt.

Center-Erfolgs-Rechnung

Die Center-Erfolgs-Rechnung hat die Steuerung durch marktähnliche Preise zum Ziel. Gleichzeitig muß sie aber den abrechnungstechnischen Funktionen gemäß handels- und steuerrechtlichen Aspekten genügen. Der alleinige Ansatz von marktorientierten Verrechnungspreisen könnte zur Nichtigkeit des Jahresabschlusses führen. Beispielsweise sind für aktivierungspflichtige Leistungen die Herstellkosten und für Weiterberechnungen bei Versicherungsfällen die Selbstkosten nachzuweisen.

Das Center-Ergebnis, das in der Center-Erfolgs-Rechnung ausgewiesen wird, setzt sich aus den Kosten der hierarchisch tieferliegenden Kostenstellen sowie der internen Leistungsverrechnung auf Kostenstellenebene (aus dem in Abbildung 5 dargestellten Aufbausystem) zusammen. Die Kosten/Erlöse der Produktverrechnung dienen der Steuerung der Center. Sie sind für die Erfolgsrechnung für Geschäftseinheiten nicht relevant und werden dort nicht berücksichtigt. Die Verrechnung von Produkten der Center-Erfolgs-Rechnung erfolgt nur innerhalb dieser Ebene des gesamten Rechnungssystems.

Verrechnungspreise müssen nicht mehr den strengen rechtlichen Anforderungen genügen und dürfen marktorientiert verhandelt bzw. nach den oben beschriebenen Preismechanismen gebildet werden (vgl. Abbildung 6).

4. ANFORDERUNGEN BEI DER EINFÜHRUNG DER STEUERARCHITEKTUR

Die Einführung der entwickelten Steuerarchitektur erfordert die gleichzeitige Berücksichtigung von Kostenstellenrech-

nung, Erfolgsrechnung für die Geschäftseinheiten und Center-Erfolgs-Rechnung sowie die Sicherstellung des Betriebes in der Einführungsphase:

- Die Belange der Ergebnisrechnung für Geschäftseinheiten müssen voll erfüllt werden.
- Die Einbindung in die bisherige Kostenrechnungssystematik muß gesichert sein.
- Die Umstellung des Kostenausweises der Kostenstellen von Teilkostenbasis auf Vollkostenbasis, d. h. der Einbezug von kalkulatorischen Abschreibungen und Zinsen, Pensionsrückstellungen, Versorgungsaufwand u. a. muß garantiert sein.
- Die Planung für das Folgejahr (auf bisherigen Basis mit neuer Struktur) muß eingebunden werden können.
- Die planerische Abstimmungsmöglichkeit der Leistungsbeziehungen zwischen Besteller und Ersteller muß grundsätzlich sichergestellt sein.

Es empfiehlt sich, bei der Definition von Centern unbedingt mit einer limitierten Anzahl zu beginnen. Erfahrungsgemäß korreliert die Unternehmensgröße – gemessen an der Anzahl Mitarbeiter – mit der Anzahl der zu bildenden Center. Als grobe Richtschnur zur Centerstruktur kann die folgende Tabelle dienen:

Mitarbeiter Tsd.	in	Anzahl Center
bis 5		20-50
5-20		50-150
20-100		100-300
ab 100		>200

Für die Einführungsphase sollen nicht zu viele Verrechnungsprodukte definiert werden, um den Centerverantwortlichen die Möglichkeit zu geben, das Besteller-Ersteller-Prinzip zu verinnerlichen und erste Erfahrungen im Preisfindungsprozeß zu sammeln.

Entscheidend für die Durchschlagskraft des integralen Steuerungskonzepts ist die Einbindung aller Beteiligten von Anfang an und die Qualität der Kommunikation zwischen ihnen. Führungskräfte und Controller müssen mit dem Vorstand die Vision der wettbewerbsorientierten Steuerung teilen. ■

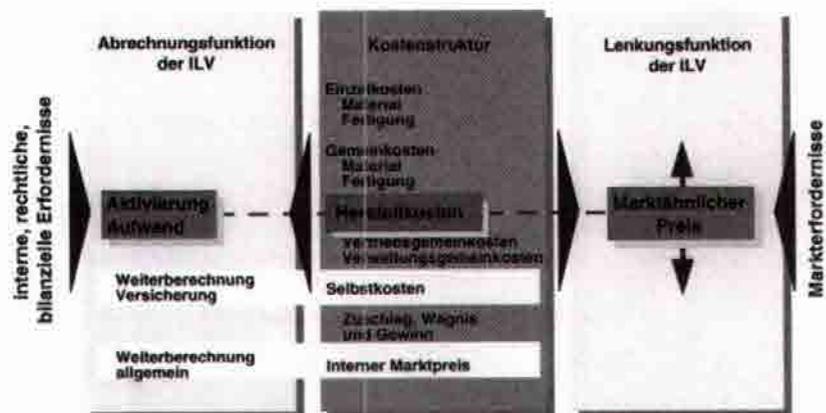


Abb. 6: Handelsrechtliche Erfordernisse u. Markterfordernisse müssen in Einklang gebracht werden

FRANGO

KONZERNRECHNUNG / CONTROLLING / MIS

Statutarische Konsolidierung gemäss HGB, IAS, US GAAP

Operative Konsolidierung nach Führungsbereichen, Märkten, Produkten, etc.

Modernes Management Information System mit Drilldown-und Alarmfunktionen

Executive Information System

SQL-Server-Unterstützung

32-bit - Technologie

FRANGO-Kunden in Deutschland:

AGA Gas GmbH, ASG (Deutschland) GmbH, Biotest Pharma GmbH, Danzer GmbH, Heinz Essmann GmbH, Fadis Fahrzeug Distribution Services GmbH, Graphyttan Wasa Stahl GmbH, Hackmann Fürst GmbH, Haldex GmbH, Hewing GmbH, Interforward Holding GmbH, John S. Barnes GmbH, Luitpold Pharma GmbH, MD Bau Holding AG, Miltzer & Munch GmbH, Nordkorn GmbH, Optifit-Jaka GmbH, Pan-Isovit GmbH, Poggenpohl Möbelwerke GmbH, Puma AG, Sintermetallwerk Krebsöge GmbH, Uponor Anger GmbH, Waeschle Maschinenfabrik GmbH, Wampfler AG, Wirsbo GmbH

FRANGO AG

**Lettenstrasse 8
CH-6343 Rotkreuz**

Tel.: +41 41 792 06 90

Fax: +41 41 790 50 09

Schicken Sie uns bitte Informationsmaterial über die Konzernrechnungssoftware FRANGO

Firma: _____

Name: _____

Adresse: _____

Tel.Nr.: _____

KUNDENMANAGEMENT – DIE KUNDENBEZIEHUNG ALS NEUE BEZUGSGRÖSSE DES CONTROLLING

von Marc-Milo Lube, Wiesbaden



Dr. Marc-Milo Lube, Arthur D. Little International, Inc., Gustav-Stresemann-Ring 1, Postfach 1248, D-65002 Wiesbaden

1 Die Bedeutung des Kundenmanagements steigt

Die Marktmacht des Kunden wächst. Neben steigendem Wettbewerb zu zunehmender Reife auf zahlreichen Produktmärkten ist dies insbesondere auf die weitreichenden Möglichkeiten der modernen Informationstechnologie, als auch auf die Globalisierung des Produktangebotes zurückzuführen. Das Auswahlpektrum und damit die Wahlfreiheit des Kunden hat sich ausgeweitet, die Vergleichbarkeit von Produkt- und Serviceangeboten ist größer geworden.

Zahlreiche Untersuchungen weisen darauf hin, daß die physischen Produkteigenschaften als kaufentscheidendes Kriterium an Bedeutung verlieren, ihre Exzellenz wird durch den Kunden vorausgesetzt. Zusatzleistungen, Services und Kundenbetreuung werden wichtiger als das eigentliche Produkt. Als Folge ist der Cash-Rückfluß aus den Unternehmensaktivitäten in immer größerem Ausmaß von der profitablen Gestaltung der vorhandenen und potentiellen Kundenbeziehungen abhängig. Die Steuerung von Investitionen in das Profit-Center Kundenbeziehung muß dann aber die traditionelle Betrachtung von Standorten und Produkten ergänzen. Vor diesem Hintergrund verlieren das Produkt und der Produkterfolg als bisher zentrale Steuerungskriterien an relativer Bedeutung: "Products come and go. The unit of value today is the customer relationship" (Jacob, R. [1994], S. 141). Die erfolgreiche Kundenbeziehung tritt als gleichberechtigte Größe neben den Produkterfolg.

Viele Unternehmen haben die wachsende Bedeutung des Kundenmanagements erkannt. In einer von Arthur D. Little durchgeführten empirischen Befragung hat sich gezeigt, daß Kundenmanagement für den mit Abstand wichtigsten Geschäftsprozeß der Zukunft gehalten wird (vgl. Arthur D. Little [1993]). Zahlreiche unserer Klienten haben Programme zur Steigerung von Effektivität und Effizienz ihres Kundenmanagements angestoßen: Servicestrategien,

Kundenbindungsmaßnahmen und Loyalitätsprogramme, der Aufbau umfangreicher Kundendatenbanken oder detaillierte Studien über das Kaufverhalten im Zeitablauf sind nur einige Beispiele dafür.

2 Die Kundenbeziehung als Erfolgsfaktor – vom Controlling vernachlässigt?

"The new economics of service requires innovative measurement techniques. These techniques (...) ensure that managers can build customer satisfaction and loyalty and assess corresponding impact on profitability and growth" (Heskett, J. L. et al. [1994], S. 164). Bestehende Leistungsmeß- und -steuerungssysteme sind in der Regel nicht geeignet, um das Unternehmen stärker an der Bedeutung der Kundenbeziehungen auszurichten und den Erfolg der Entwicklung der Kundenbeziehungen transparent zu machen.

Obwohl die Unternehmen die Bedeutung des Kundenmanagement erkannt haben, ist paradoxerweise immer wieder festzustellen, daß die Controllingprozesse im Bereich des Kundenmanagements in der Praxis unterentwickelt sind. Sofern sie überhaupt existieren, sind sie häufig zu generell, stützen sich auf zu viele und unzusammenhängende bzw. teilweise aussagefähige Leistungsgrößen und erfolgen mit einer nicht genügend ausgeprägten Planung. Die ausschließliche Betrachtung von Produkten, Prozessen und Organisationseinheiten im Rahmen der Rentabilitäts- und Wertsteuerung kann aber zu irreführenden Berechnungen und im Endeffekt zu falschen Entscheidungen führen, weil viele Unternehmensressourcen in sehr unterschiedlicher Weise von Kunden in Anspruch genommen und Umsätze und Kosten entsprechend nicht verursachungsgerecht zugeordnet werden.

Entsprechend schwach sind häufig die Ergebnistransparenz im Kundenmanagement und die Bewertungsmöglichkeiten von Aktivitäten in diesem

Bereich: derzeit führen über 90 % der Unternehmen Kundenzufriedenheitsprogramme durch, aber nur ein Drittel von ihnen rechnet damit, daß sich die Aktivitäten wertsteigernd auf das Unternehmen auswirken und nur 2 % der Unternehmen können direkt Ergebnisverbesserungen als Ergebnis von Kundenzufriedenheitsprogrammen messen (vgl. Fay, D. J. [1994], S. 47f; Hepworth, M. / Mateus, P. [1994], S. 40). Dies ist vor allem darauf zurückzuführen, daß keine bzw. nur eine unzureichende Verbindung zwischen Strategien des Kundenmanagements und dem Gewinn bzw. dem Unternehmenserfolg hergestellt und verfolgt wird (vgl. Anderson, E. W. / Fornell, C. / Lehmann, D. R. [1994], S. 53).

Das Controlling muß der gestiegenen Bedeutung der Kundenbeziehung und des Kundenmanagementprozesses für den Unternehmenserfolg Rechnung tragen, denn die Anwendung von Informationen zur Kundenprofitabilität kann die Fähigkeit des Unternehmens, die richtigen Leistungen für die richtigen Kunden zu erbringen, deutlich erhöhen. Dazu ist der Geld- und Erfolgskreislauf des Kundenmanagements transparent zu machen. Im Mittelpunkt stehen die in Abb. 1 gelisteten Fragen.

3 Die wertorientierte Steuerung der Kundenbeziehung

Startpunkt eines zielgerichteten Controlling des Kundenmanagements sollte grundsätzlich eine wertorientierte Analyse der bestehenden Kundenbeziehungen sein. Im Rahmen dieser Analyse wird zunächst für jede Kundenbeziehung ein Profit/Loss-Account aufgestellt, über das das wahre Ergebnis einer Kundenbeziehung berechnet werden kann (vgl. Abbildung 2 sowie Howell, R. A. / Soucy, S. R. [1990]). Dabei ist darauf zu achten, daß die anfallen-

den Erlöse und Kosten tatsächlich – soweit möglich – verursachungsgemäß der einzelnen Kundenbeziehung zugeordnet werden. In der Regel ist dafür eine aktivitätsorientierte Kostenanalyse notwendig, die dazu beiträgt, neben produktbezogenen Kosten und Erlösen versteckte Verluste und Gewinne der Kundenbeziehungen aufzudecken, die dann entsprechend in der Ergebnisrechnung zu berücksichtigen sind:

- **Versteckte Gewinne aus Kundenbeziehungen:** Hohe Auftragsgrößen, Bezug von Standardprodukten, Bezug von Produkten mit hohen Margen, geringe Preissensitivität, gut prognostizierbarer Bedarf und entsprechendes Bestellverhalten, keine nachträglichen und kurzfristigen Veränderungen der Aufträge, geringe Unterstützung durch Vertrieb und Anwendungstechnik, rechtzeitiger Rechnungsausgleich, kein Bedarf an spezialisierten Unternehmensressourcen.
- **Versteckte Verluste aus Kundenbeziehungen:** Kleine Auftragsgrößen, Bezug von Spezialprodukten, Bezug von Produkten mit geringen Margen, hohe Preisabschläge, unvorhersagbares Einkaufsverhalten, Wechsel von Auslieferungsbedingungen, hoher Aufwand für technische und kaufmännische Betreuung vor und nach dem Kauf, schlechte Zahlungsmoral, Übernahme von Engineering-Aufgaben, Bereitstellung spezialisierter Assets für Kunden.

Als Betrachtungszeitraum für die Berechnung der Kundenergebnisse bietet sich zunächst ein Jahr an. In Abhängigkeit des Kaufverhaltens können aber auch andere Zeiträume sinnvoll sein. Bei sehr gleichartigem Kaufverhalten und sehr umfangreicher Kundenbasis können insbesondere im C- und D-Kundenbereich auch Durchschnittswerte für die Rentabilität der Kundenbeziehungen angesetzt werden.

Abbildung 1

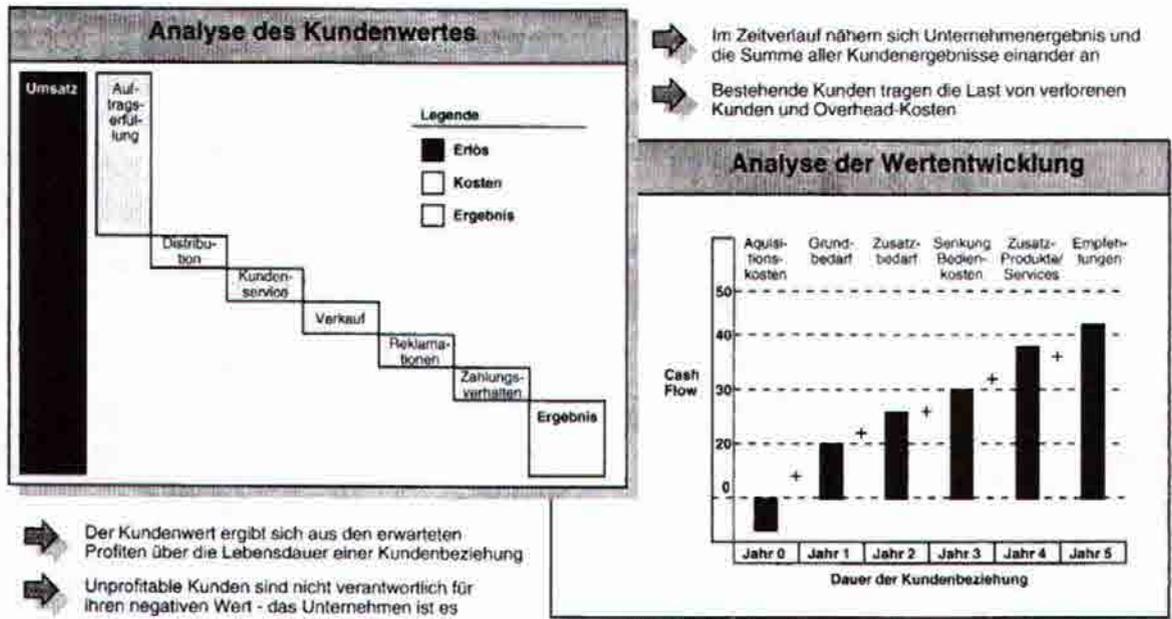
Fragestellungen für das Controlling im Bereich Kundenmanagement



Was ist der Wert unserer Kundenbeziehungen?	Wie effektiv halten wir unsere Kunden und gewinnen neue?	Welche Ansatzpunkte zur Wert-erhöhung gibt es?	Was bedeutet dies für das Unternehmens-ergebnis?	Wie erzielen und erhalten wir diese Verbesserung?
<ul style="list-style-type: none"> • Wie messen wir die Kundenprofitabilität? • Wer sind unsere profitabelsten Kunden? • Welche Kunden vernichten Unternehmenswert? • Wie verteilen sich unsere Investitionen im Kundenmanagement auf diese zwei Gruppen? 	<ul style="list-style-type: none"> • Wie sollten wir Kundentreue/ Kundenloyalität messen? • Wie verhält sich die Loyalität unserer Kunden zu der anderer Unternehmen? • Wie aufwendig ist die Akquisition neuer Kunden und wie treu sind diese Kunden? 	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Zielvorstellungen haben wir in bezug auf das Ergebnis unseres Kundenmanagements? • Welche prozentuale Verbesserung erscheint möglich? • Welche Maßnahmen sind dafür geplant? 	<ul style="list-style-type: none"> • Welches Kundenverhalten beeinflußt den Wert meines Geschäftes? • Wieviel Wert erzeugt dieses Verhalten? • Wie gut sind wir positioniert, um dieses Verhalten zu fördern? • Welche Ressourcen benötigen wir, um die Lücke zu schließen? 	<ul style="list-style-type: none"> • Auf welche Wertquellen sollten wir fokussieren? • Wie erreichen wir das erwünschte Kundenverhalten? • Welche Investitionen sollen mit welchem Payback vorgenommen werden? • Wie sichern wir Feedback und Lernerfolge im Unternehmen?

Abbildung 2

Startpunkt für alle Betrachtungen ist die Rentabilität der Kundenbeziehung und ihre erwartete Entwicklung im Zeitablauf



Neben der periodischen Betrachtung der Kundenergebnisse bietet sich die **Berechnung dynamischer Kundenwerte (Customer Value)** an. Von der statischen Betrachtung wird hier zur dynamischen Betrachtung gewechselt. Dadurch lassen sich Akquisitions- und Servicestrategien in ihren Wertauswirkungen transparent halten (vgl. Abb. 2) und die Auswirkungen gesteigerter Kundenloyalität als Ergebnis dieser Strategien transparent machen (vgl. Lube, M.-M. [1997], S. 76ff). Ähnlich der Shareholder-Value-Betrachtung bei der Unternehmenswertberechnung werden dazu die mit einer Kundenbeziehung in Verbindung zu bringenden Zahlungsströme über den Betrachtungszeitraum geplant und diskontiert als Barwert dargestellt. Anschließend können im Rahmen einer rollierenden Planung die Planwerte überprüft und angepaßt werden.

Der Wert der Kundenbasis ergibt sich aus der Aggregation der Kundenwerte über alle spezifischen Kundenbeziehungen. Er kann als Planungs- und Steuerungsgröße für das Management des Unternehmens zum Einsatz kommen, da er die Gesamtentwicklung der Marktaktivitäten des Unternehmens widerspiegelt. Bei konsistenter Planung ist langfristig eine Angleichung von Shareholder Value und Barwert der Kundenbasis zu erwarten.

Das Management des Kundenwertes erfordert die Analyse der eingehenden Berechnungsgrößen und der wesentlichen Beeinflussungsgrößen für die Ausprägung dieser Größen. Sie können **in Anlehnung an die Shareholder Value-Berechnung als Wertgeneratoren** bezeichnet werden.

Besonderen Einfluß auf die Wertentwicklung nimmt die in den letzten Jahren verstärkt diskutierte **Kundenloyalität** (vgl. Reichheld [1996]). Die Kundenloyalität stellt nichts anderes als die Bereitschaft

eines Kunden zur Fortführung seiner Einkaufsbeziehung mit dem Unternehmen dar. Im Rahmen der Wertberechnung bzw. der Planung kann die Kundenloyalität als erwartete Wahrscheinlichkeit eines Fortbestandes der Kundenbeziehung über den Betrachtungszeitraum angesehen werden. In die Berechnung der Kundenwerte kann die Kundenloyalität dann entweder über die Länge des Betrachtungszeitraumes, die Veränderung der Diskontierungssätze oder die Aufnahme eines weiteren Diskontierungsfaktors (z. B. erwartete Wahrscheinlichkeit des Fortbestandes) berücksichtigt werden.

Die Bedeutung der Kundenloyalität für den Wert der Kundenbeziehung und damit für das Controlling der Erfolgswirkungen des Kundenmanagements liegt auf der Hand. In jeder der genannten Berücksichtigungsweisen beeinflusst sie in erheblichem Ausmaß die Höhe der zukünftig erwarteten Zahlungsströme und damit den Barwert der Kundenbeziehung. Daneben ist in der Praxis festzustellen, daß loyale Kunden, d. h. über die Zeit stabile Kundenbeziehungen auch im Zeitverlauf betragsmäßig höhere und profitablere Zahlungsströme aufweisen, insbesondere weil sich Akquisitionskosten über einen längeren Zeitraum verteilen, das angebotene Produktspektrum wächst und sich die Bearbeitungsprozesse zwischen Kunden und Lieferanten einspielen. Empirische Studien belegen, welchen gravierenden Einfluß die Entwicklung der Kundenloyalität auf die Kundenbarwerte und den Unternehmenserfolg haben und welche Bedeutung damit der bestehende Kundenstamm für ein Unternehmen hat.

Weitere Wertgeneratoren sind beispielsweise die Kundenzufriedenheit, der Innovationsgrad der Produktpalette, der Innovationsgrad der Kundenbearbeitungsprozesse oder der Erfolg der Kundenakquisition (vgl. Abb. 3).

Abbildung 3

Übersicht Wertgeneratoren im Kundenmanagement

Wert-generator	Einfluß auf Weiterentwicklung		Meßgrößen	
Kunden-loyalität	Erlöse	+	loyale Kunden sind weniger preissensitiv	<ul style="list-style-type: none"> Wiederkaufsabsicht Kunden Konstanz Kundenstamm Abwanderungsquote Lieferanteile
	Kosten	-	geringere Bearbeitungskosten bei Prozeßwiederholung	
	Fortbestand	++	geringere Abwanderung	
Kunden-zufriedenheit	Erlöse	+	Weiterempfehlungen	<ul style="list-style-type: none"> Bewertung in Kundenbarometern Kundenzufriedenheitsindex # Empfehlungen, Werbungen
	Kosten	0	keine direkte Wirkung	
	Fortbestand	++	geringere Abwanderung	
Produkt-innovation	Erlöse	+	höhere Preise/Mengen bei Neuprodukten	<ul style="list-style-type: none"> Preisdifferenzen neue vs. alte Produkte Abwanderungen neue vs. alte Produkte
	Kosten	+	höhere Kosten durch Entwicklung/Marktaufbau	
	Fortbestand	+	Abwanderungsbarrieren durch neue Features	
Prozeß-innovation	Erlöse	0	keine direkte Umsatzwirkung	<ul style="list-style-type: none"> Prozeßkosten der Kundenbearbeitung Prozeßdurchlaufzeiten # Prozeßreklamationen
	Kosten	-	Kosteneinsparung durch effiziente Abläufe	
	Fortbestand	+	reibungslose Abläufe erhöhen Wiederkaufsrate	
Kunden-akquisition	Erlöse	++	zusätzlicher Umsatz neuer Kunden	<ul style="list-style-type: none"> # Neukunden # Neukunden mit stabiler Entwicklung Anteil Neukundengeschäft an Gesamt durchschnittl. Akquisitionsaufwand
	Kosten	++	zusätzlicher Akquisitionsaufwand	
	Fortbestand	-	Neukunden senken zunächst durchschnittliche Bestandswahrscheinlichkeit	
...				

Der Controlling-Dienst hat die Aufgabe, nach einer Basisaufnahme regelmäßig Ergebnis, Loyalität und Wert der Kundenbeziehungen zu analysieren, über deren Entwicklung zu berichten und rechtzeitig auf ungewünschte Veränderungen bzw. Gefahren für Veränderungen in der Entwicklung dieser Parameter hinzuweisen. Über die Analyse der Werttreiber kann Controlling dazu beitragen, Ansatzpunkte zur Wertsteigerung durch das Kundenmanagement aufzuzeigen. Dabei sind die entsprechenden Werte sinnvoll zu Kundenklassenwerten und Gesamtunternehmenswerten zu aggregieren.

Zur Überprüfung und Ausrichtung der Kundenstrategie hat sich als Controllinginstrument der Einsatz von Kundenportfolios bewährt. Hier kann auf der Basis der Ergebnis- und Loyalitätsprofile eine Klassifizierung der Kundenbasis vorgenommen werden, die die Ausarbeitung von Normstrategien bzw. Bearbeitungsrichtlinien und eine aggregierte und übersichtliche Darstellung und Verfolgung der Kundenstruktur und ihrer Entwicklung ermöglicht (vgl. Lube, M.-M. [1997], S. 89ff). Abbildung 4 verdeutlicht ein Kundenportfolio mit der Bestandswahrscheinlichkeit und der Ergebnishöhe der einzelnen

Abbildung 4

Kundenportfolio und Wertschöpfungsstrategie

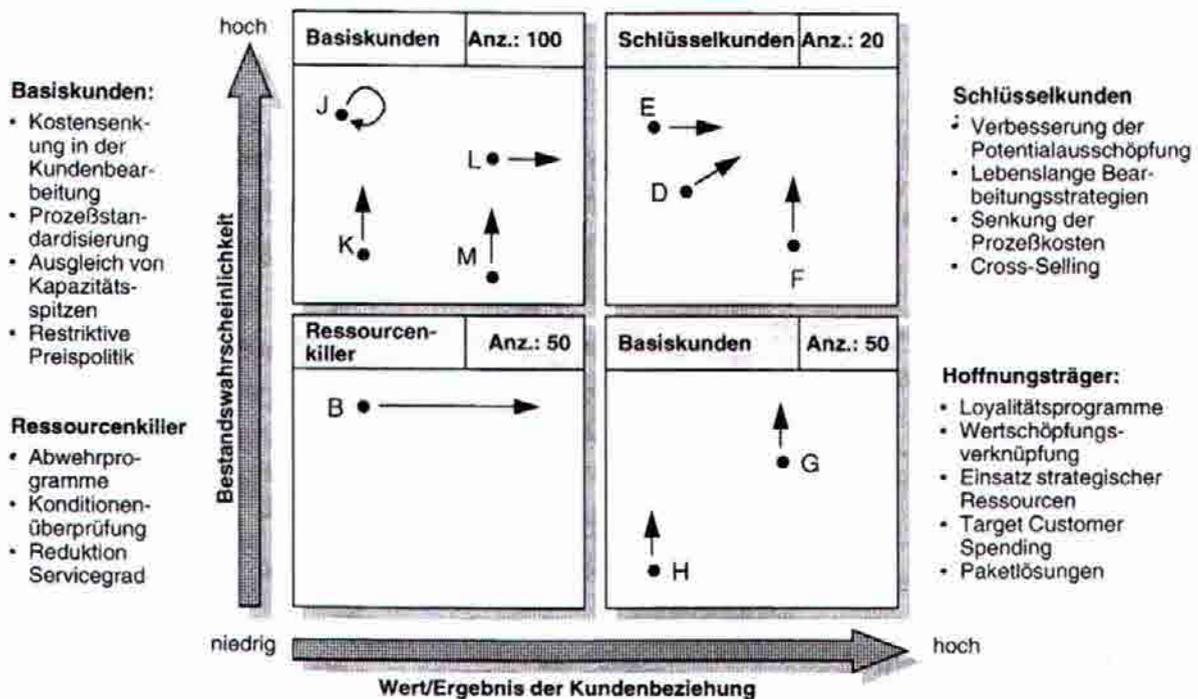
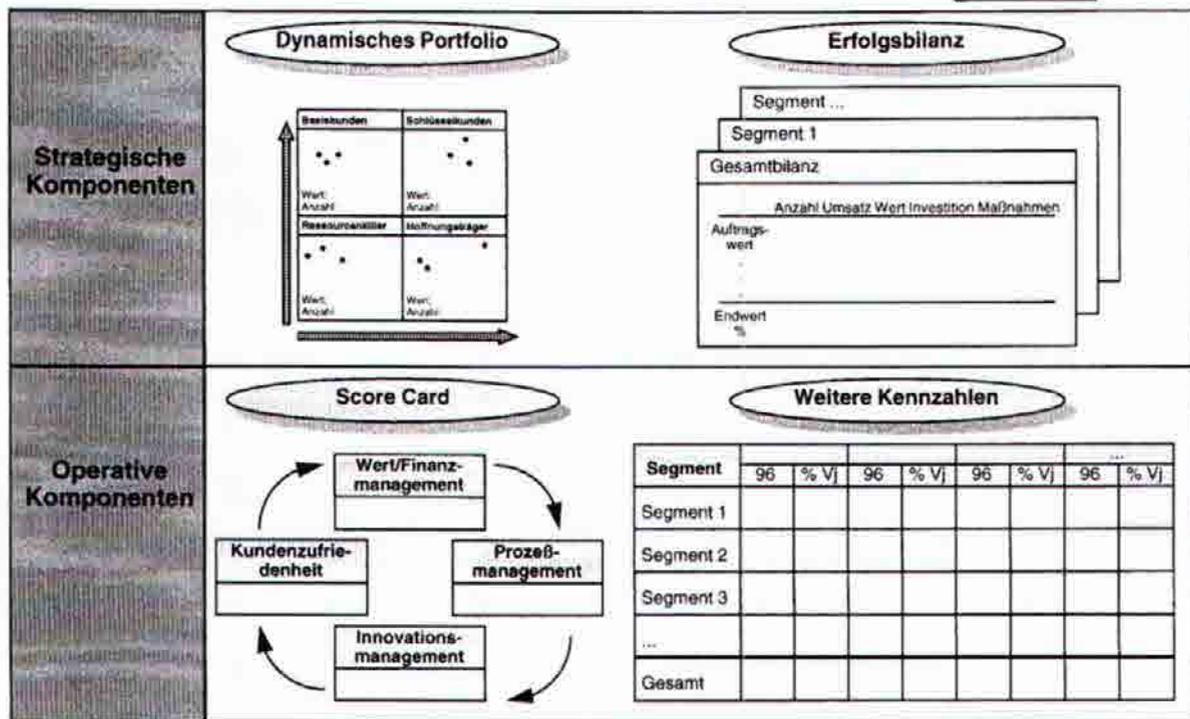


Abbildung 5

Berichtsstruktur für das Kundenmanagement

illustrativ



Kundenbeziehungen. Auf dieser Basis konnten die vier Attraktivitätssegmente Basiskunden, Schlüsselkunden, Hoffnungsträger und Ressourcenkiller identifiziert werden, für die jeweils Normstrategien sowie individuelle Wertsteigerungsstrategien erarbeitet werden konnten (vgl. Abb. 4). Der Controller kann mit Hilfe dieses Portfolios sowohl die Wertentwicklung der einzelnen Kundenfelder regelmäßig überprüfen als auch die Erfolgswirkung von Servicestrategien oder anderen Investitionsmaßnahmen sowie die Ressourcenverteilung auf die einzelnen Segmente beobachten. Die Portfolios sollten dabei grundsätzlich dynamisch, d. h. mit Entwicklungspfaden betrachtet werden.

4 Kundenmanagement als Bestandteil des Berichtswesens

Das Controlling des Kundenmanagements ist zum Zweck seiner Kommunikation durch ein entsprechendes Berichtswesen zu unterstützen. Das Berichtswesen sollte dabei sowohl strategische als auch operative Erfolgskomponenten der Kundenentwicklung enthalten und die geplanten Kundenstrategien und Investitionen mit den täglichen Arbeitsgrößen der Kundenbearbeitungsprozesse verbinden (vgl. Abbildung 5). Informationskreis, Berichtsdichte und Berichtshäufigkeit sind dabei an die Dynamik des Kundenverhaltens bzw. der Kundenstruktur anzupassen.

Die Vorgehensweise zur Erstellung von Kundenportfolios wurde oben dargestellt. Im Rahmen des Berichtswesens ist die Entwicklung der Kundenstruktur sowohl innerhalb der einzelnen Felder als auch zwischen den Feldern abzubilden und über Wert und Anzahl der Kundenbeziehungen in den

jeweiligen Feldern und insgesamt im Vergleich zu Planwerten zu berichten. Entwicklungen bzw. Bewegungen innerhalb des Portfolios, die von den Planwerten signifikant abweichen bzw. im Gegensatz zu implementierten Kundenstrategien oder Investitionen stehen, müssen transparent gemacht werden, damit frühzeitig eine Überprüfung der Kundenstrategien erfolgen kann.

Mit Hilfe der Erfolgsbilanz wird die Entstehung der Wertveränderung einer Berichtsperiode dargestellt (vgl. Abbildung 6). Die Entstehungsrechnung geht dabei vom Anfangswert der Kundenbasis am Anfang der Berichtsperiode aus und ergänzt diesen Wert um den durch akquirierte Neukunden geschaffenen Zusatzwert sowie die Wertveränderungen in der bestehenden Kundenbasis aufgrund von Steigerungen oder Minderungen der spezifischen Kundenwerte oder Abwanderungen bzw. Kundenverlust. Durch die Erfolgsbilanz werden damit die Quellen für die Wertveränderung im Berichtszeitraum deutlich. Ergänzt man diese Betrachtung durch die Aufnahme von Investitionen und speziellen Bearbeitungsmaßnahmen, erhält man zusätzlich Anhaltspunkte zum Input/Output-Vergleich der Kundenstrategien. Die Erfolgsbilanz sollte sowohl für das Gesamtunternehmen als auch für die einzelnen Kundensegmente aufgestellt werden. Im Rahmen der individuellen Zielsetzung und Beurteilung kann die Erfolgsbilanz darüber hinaus auch für niedrigere Aggregationsstufen eingesetzt werden.

Schließlich sind für das verantwortliche Management operative Leistungsgrößen zu entwickeln, die eine wertorientierte Bearbeitung der Kundenbasis ermöglichen und Feedback in Bezug auf die Leistungskraft und Leistungsveränderungen leisten können. Sie bilden den Rahmen für die operative

Abbildung 6

Erfolgsbilanz des Kundenmanagements aufstellen: Entstehungsrechnung für den Wert der Kundenbasis

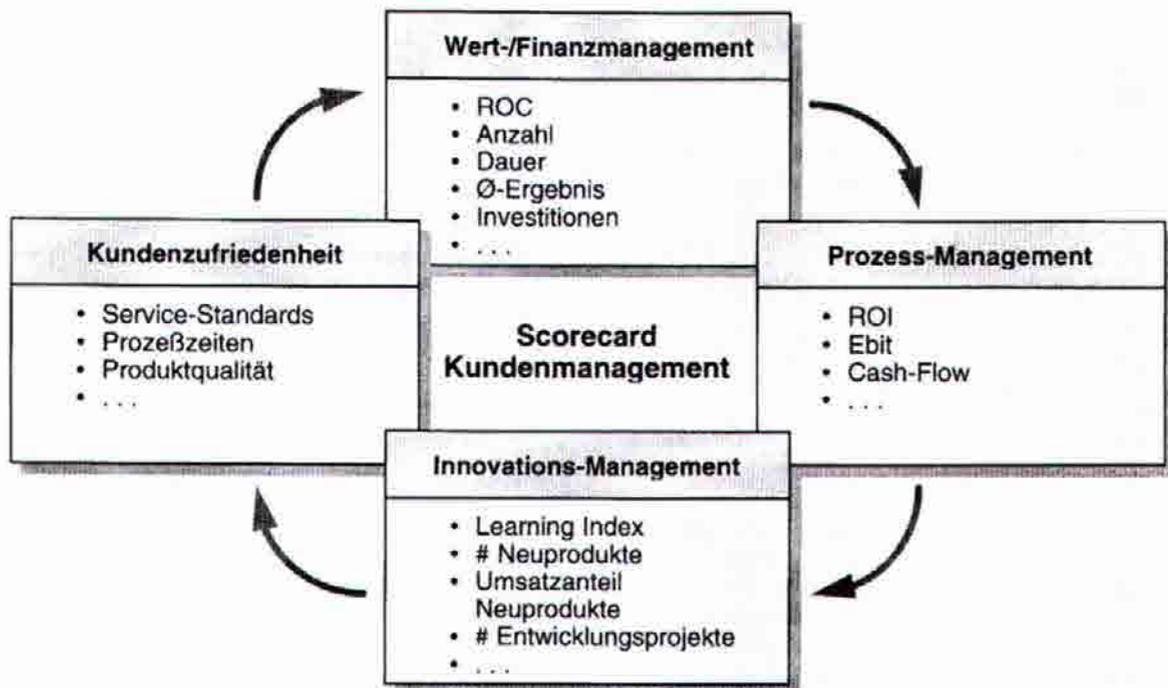
Erfolgsgrößen	Anzahl	Umsatz	ROC	Investitionen	Maßnahmen
Anfangswert	100	50 Mio	100 Mio		
+ Neukunden	10	10 Mio	10 Mio	3 Mio	Höhere Profitabilität
+ Bestehende Kunden				1 Mio	
+ Ausbau	-	5 Mio	10 Mio		Leverage
- Minderung	-	5 Mio	10 Mio		Außendienststeuerung
- Abwanderung	10	5 Mio	10 Mio		Defection Analyse
Endwert 1997	100	55 Mio	100 Mio	4 Mio	
% 1996	0 %	10 %	0 %	-	

Berichtsstruktur (vgl. Abb. 5). Dabei ist eine direkte Einbindung in das bestehende operative Berichtswesen des Unternehmens zu empfehlen, um kein zusätzliches Berichtswesen installieren zu müssen und die Komplexität der Berichtsstruktur gering zu halten. Eine solche Vorgehensweise empfiehlt sich insbesondere dann, wenn das Berichtswesen nach den in den letzten Jahren zunehmend implementierten **Scorecards** erfolgt (vgl. Kaplan, R. S. / Norton, D. P. [1996]). Hier können die entsprechenden Größen des Kundenmanagements in die Kundendimension der **Abbildung 7**

Scorecard eingestellt bzw. Leistungsgrößen des Kundenmanagements in die jeweiligen Dimensionen der Gesamt-Scorecard integriert werden, beispielsweise der Kundenwert und die Kundenergebnisse in die finanzielle Perspektive oder durchgesetzte Service-Standards und Prozeßzeiten in die Kundenperspektive (vgl. Abb. 7). Vgl. S. 173.

Der separate Aufbau von Scorecards für das Kundenmanagement, gegebenenfalls unterstützt durch weitere Kennzahlen für Detailbetrachtungen,

Wertorientiertes Kundenmanagement muß in das Führungs- und Berichtssystem des Unternehmens eingebunden werden



empfiehlt sich dann, wenn das Berichtswesen vorwiegend finanziell orientiert ist.

Scorecards und unterstützende Kennzahlen sollten darüber hinaus genutzt werden, um für die wichtigsten Leistungsgrößen Vergleiche zwischen unterschiedlichen Unternehmenseinheiten vorzunehmen und auf diese Weise Best Practices in einzelnen Bereichen des Kundenmanagements sichtbar zu machen. Das dadurch identifizierte Wissen bzw. die entsprechenden Fähigkeiten können dann für alle Einheiten nutzbar gemacht werden. Gleichzeitig können positive Anreize zur Leistungssteigerung gesetzt werden.

5 Lackmus-Test: Ansatzpunkte für mehr Transparenz im Kundenmanagement

Immer wieder stellen wir bei Unternehmen fest, daß das Controlling des Kundenmanagements schwach bzw. gar nicht ausgeprägt ist. Die Folgen sind häufig gravierend: mangelnde Kundenbindung, eine Vielzahl unrentabler Kunden, ineffiziente Bearbeitungsstrategien und grobe Fehleinschätzungen über die Profitabilität, den Wert und damit die Bedeutung der einzelnen Kunden für das Unternehmen. Im Vordergrund vieler Unternehmen steht nach wie vor eine rein absatz- oder umsatzbezogene Bewertung und Klassifizierung ihrer Kundenbeziehungen, die nichts anderes ist als das Abbild einer dominierenden Produktorientierung. Die oben genannten Entwicklungen stellen dies zunehmend in Frage.

Spontane Einschätzungen von Unternehmen, daß das bestehende Kundenmanagement die entsprechenden Kenntnisse besitze, Vieles in den Köpfen der entsprechenden Mitarbeiter vorhanden sei und die Kundenstrategien effektiv wären und effizient umgesetzt würden, können in der Regel schnell durch eine einfache Checkliste entkräftet werden (vgl. Abb. 8).

Abbildung 8

Lackmus-Test: Ansatzpunkte für mehr Transparenz und Ergebnissteigerung im Kundenmanagement

Kritische Fragen

- ➔ Werden Investitionen in die Kundenbeziehungen nach den gleichen Kriterien gesteuert wie Investitionen in Produkte oder Standorte oder Anlagen?
- ➔ Wie hoch ist der Return on Customer für wichtige Kunden und für die einzelnen Kundensegmente?
- ➔ Warum werfen die profitablen Kundensegmente Gewinn ab?
- ➔ Wann wurde das letzte Mal eine Bereinigung der Kundenbasis um unrentable Kundenbeziehungen vorgenommen?
- ➔ Welche Innovations- und Investitionsstrategie des Kundenmanagements besteht für die nächsten fünf Jahre?
- ➔ Welchen Einfluß hat das Kundenmanagement auf das Unternehmensergebnis und wie sind wichtige Kennzahlen in das Reporting eingebaut?
- ➔ Wieviele Mitarbeiter (%) kennen die Haupteinflußgrößen des Kundenwertes?
- ➔ Werden alle Quellen von Kundeninformationen genutzt und integriert gesteuert?

Wenn alle unten aufgeführten Fragen beantwortet werden können und Dritten in kurzer Zeit über diese Punkte Auskunft erteilt werden kann, dann funktioniert das Controlling des Kundenmanagements.

Literatur

Anderson, E.W./Fornell, C./Lehmann, D.R. (1994): Customer satisfaction, market share, and profitability: findings from Sweden, *Journal of Marketing*, July, S. 53-66.

Arthur D. Little (1993): *Achieving high performance. Experiences of industrial and construction products manufacturers*. Cambridge.

Fay, C.J. (1994): Royalties from loyalties, *Journal of Business Strategy*, March-April, S. 47-51.

Hepworth, M./Mateus, P. (1994): Connecting customer loyalty to the bottom-line, *Canadian Business Review*, Winter, S. 40-43.

Heskett, J.L. et al. (1994): Putting the service-profit chain to work, *Harvard Business Review*, March-April, S. 164-174.

Howell, R.A./Soucy, S.R. (1990): Customer profitability – as critical as product profitability, *Management Accounting*, October, S. 43-47.

Jacob, R. (1994): Why some customers are more equal than others, *Fortune*, September 19, S. 141-146.

Johnson, H.T. (1990): It's time to stop overselling activity-based concepts, *Management Accounting*, September, S. 26-35.

Kaplan, R.S./Norton, D.P. (1996): *The balanced scorecard: translating strategy into action*, Boston.

Lube, M.-M. (1997): *Strategisches Konzerncontrolling*, Wiesbaden.

Reichheld, F.F. (1996): *The loyalty effect*, Boston. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
23	31	35	V	Z	K

ERHÖHUNG DER DV-SERVICE-QUALITÄT SENKT KOSTEN

von Kai Loser und Hellmut Weber, München

"In vielen Unternehmen werden Millionenbeträge vergeudet, weil Computer-Hardware und -Software fehlerhaft arbeitet". Diese Aussage erschüttert heute keinen DV-Spezialisten mehr. Ungeachtet aller unternehmensweiten Einsparungsprogramme bleibt dieses Dilemma häufig ohne Konsequenzen. Es scheint eine Selbstverständlichkeit, daß Computer entgegen aller blumig formulierten Versprechungen des Herstellers nicht kompatibel sind und daß Software in krassem Gegensatz zu den reißerischen Werbeparolen der Softwareriesen instabil arbeitet und immer wieder Abstürze produziert. Ergebnis dieser stillschweigend akzeptierten Misere sind fast regelmäßige Ausfälle oder häufige Beeinträchtigungen der DV-Verfügbarkeit. **Solange niemand im Unternehmen die Kosten dafür zusammenrechnet, ist diese Situation vielen nicht bewußt.**

Nicht genug damit, daß teuer bezahlte DV-Ressourcen oft unbrauchbar die Schreibtische von Mitarbeitern blockieren, das wirkliche Dilemma ist viel gravierender und bekommt durch die Dezentralisierung der DV ungeahnte Aktualität. Denn zusätzlich tragen wir selbst dazu bei, teuer erstandene DV-Funktionalität zur Nutzlosigkeit zu degradieren. Im Falle eines Funktionsausfalls ist der Mitarbeiter im Unternehmen häufig auf sich selbst gestellt, ahnungslos alleingelassen oder DV-Spezialisten ausgesetzt, deren Sprache völlig unverständlich und deren Erreichbarkeit in den Tempeln des Wissens eher zufällig erscheinen. Service für die DV-Produkte anzubieten, scheint zwar ein notwendiges Übel zu sein, doch einen DV-Service anzubieten, der wirtschaftlich sinnvoll und qualitativ hochwertig ist, scheint trotz der vielen Diskussionen über Kundenorientierung als Luxusgut für das 21. Jahrhundert aufgespart zu werden. Hoffentlich erleben wir ihn noch.

Es ist interessant, einmal zu kalkulieren, welche **Kosten heute durch halbherzig angebotenen DV-Service entstehen** und welche Potentiale der Qualitätsverbesserung für eine stärkere Kundenorientierung ungenutzt bleiben.



Kai Loser ist seit 1980 in der Datenverarbeitung tätig. Als Berater und Trainer der CORPHIS Consulting München ist er Experte für Kundenorientierung in der EDV. Er arbeitet für führende Banken und Versicherungen und begleitet seine Kunden in unternehmerischen Veränderungsprozessen.



Dr. Hellmut Weber, ursprünglich Mathematiker, dann Software-Entwickler, Projektleiter, Manager, gibt seine Erfahrungen aus den verschiedenen Tätigkeitsbereichen seit über sieben Jahren als Unternehmensberater und Trainer in deutscher, englischer und italienischer Sprache weiter.

Betrachten wir beispielhaft den Geschäftsprozeß der Behebung eines DV-Problems, so stellen wir fest, daß der idealtypische Verlauf zwar schlank aussieht, in der täglichen Praxis leider jedoch nur selten so funktioniert. Abweichungen von diesem idealtypischen Prozeßverlauf sind die Regel und selbst eine ziemlich allgemeine Beschreibung dieser Umwege wird viele Manager an ihre eigene Unternehmensrealität erinnern.

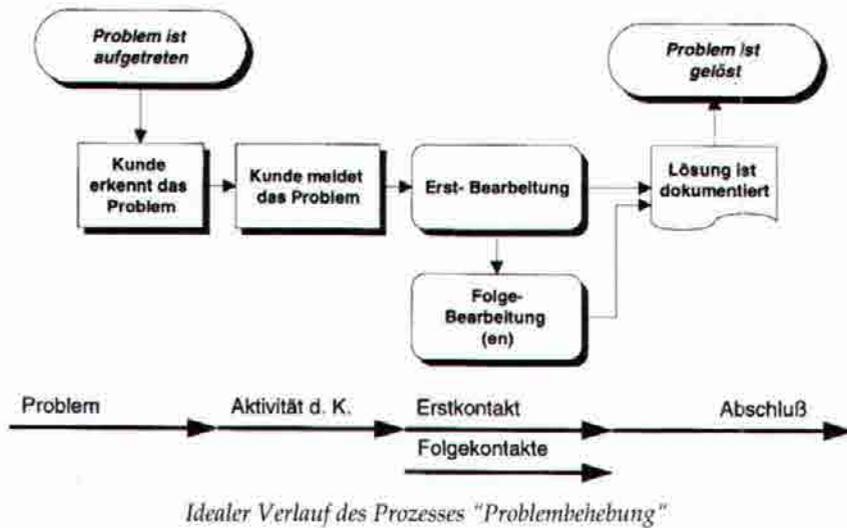
So ist es heute häufig der Fall, daß

- Mitarbeiter erst lange selbst versuchen, ein DV-Problem zu beheben, bevor sie sich an fachkundige Servicestellen wenden (Phase der Selbstversuche);
- Mitarbeiter es lange hinnehmen, daß bestehende DV-Funktionalität gestört ist, ohne für deren Instandsetzung Sorge zu tragen (Leidensphase);
- Mitarbeiter service-fremde Kollegen ansprechen, von denen sie sich Hilfe bei ihren DV-Problemen erhoffen (Phase der Fremdversuche);
- Mitarbeiter nicht wissen, wer im Unternehmen Ansprechpartner für ihre DV-Probleme sein könnte bzw. daß sie die Möglichkeit haben, diese zu fragen (Phase der Servicesuche).

Betrachten wir die einzelnen Phasen der Abweichung vom erhofften Kernprozeß einmal detaillierter, so wird deutlich, welche unnötigen Kosten entstehen und welche Verbesserungs-Potentiale brach liegen bleiben.

Phase der Selbstversuche

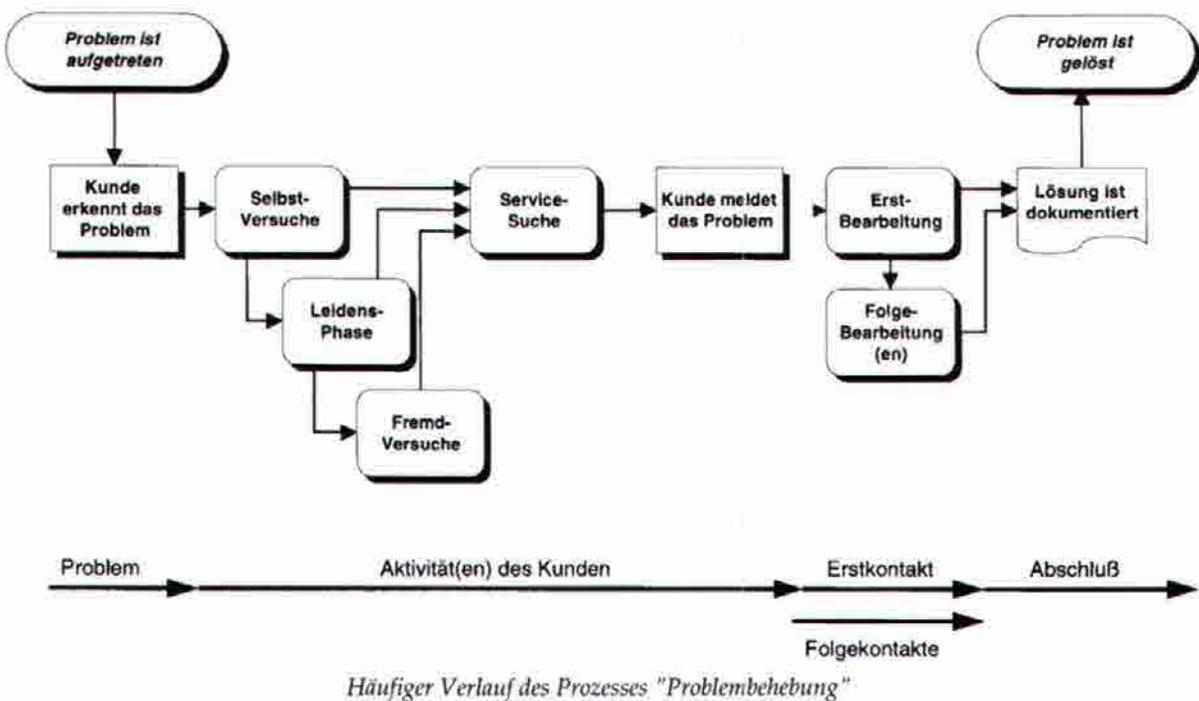
Durch die ständig wechselnde Hard- und Software haben mittlerweile selbst Experten große Schwierigkeiten, sich ständig auf die neu entwickelten Produkte einzustellen. Die immer kürzeren Lebenszyklen von Hard- und Software degradieren den Faktor Erfahrung zu einer Nebensache. Eine positive Erfahrung bei der Installation eines Software-Produktes im Vorjahr ist heute meist schon völlig hinfällig und kann nur ersetzt werden durch die Erfahrung bei der



management der Zukunft muß den DV-Benutzern Hilfestellung bei der Differenzierung geben, welches Problem selbst lösbar ist und welches Problem Serviceunterstützung benötigt. Diese Differenzierung ist vom DV-Nutzer nicht zu leisten und nur als Folgewirkung eines hervorragenden DV-Service zu erzielen.

Leidensphase

Aufgrund früherer übler Erfahrungen sind viele DV-Benutzer bereit, eine lange



häufigen Installation der neuesten Version des Produktes. Daher hat ein Endbenutzer, der nur sehr selten DV-technisch aktiv wird, kaum mehr eine Chance, relevante DV-Erfahrung zu sammeln. Wer einmal selbst versucht hat, ein "einfaches" DV-Problem zu lösen, weiß aus eigener schmerzlicher Erfahrung, wie aus Minuten Stunden werden, und als einzige Erkenntnis bleibt: "So wie es im Handbuch oder im Online-Help-Text steht, so geht es jedenfalls nicht." Fazit: Ein Mitarbeiter, der zu lange im Selbstversuch verharrt, vergeudet seine Arbeitszeit und produziert dadurch für das Unternehmen vermeidbare Kosten.

Um Mißverständnissen vorzubeugen, sei deutlich gesagt: Hilfe zur Selbsthilfe ist ein wichtiges Servicegebot! Diesem Gebot müssen wir uns auch in einem innovativen Servicemanagement verschreiben. Doch Vorsicht vor Augenwischerei! Es ist davon auszugehen, daß der überwiegende Teil aller DV-Probleme nicht durch Selbsthilfe lösbar ist und unter technischer und ökonomischer Betrachtung nur durch Servicefachleute sinnvoll bearbeitbar ist. Ein Service-

Zeit des Nicht-Funktionierens ihrer DV-Ressourcen zu akzeptieren. Häufige Ursache hierfür ist die geringe Qualität des vorhandenen DV-Service. Fazit für das Unternehmen: Das produktivitäts-steigernde Arbeitsmittel DV wird nicht genutzt und durch unzeitgemäße Alternativen ersetzt. So arbeitet der Sachbearbeiter wieder mit der guten alten Schreibmaschine oder skizziert die Rendite der Lebensversicherung zum Leidwesen seines Kunden unleserlich mit Bleistift auf einem Schreibblock. Abgesehen vom Image-Verlust gegenüber dem Kunden verbraucht der Mitarbeiter mit diesen umständlichen Tätigkeiten unnötig viel Zeit. Die Behinderung bzw. Verzögerung interner Arbeiten, die von Mitarbeitern erledigt werden, die nicht direkt mit dem Kunden zu tun haben, ist unter Kosten-Aspekten ebenfalls nicht zu vernachlässigen.

Ohne den Service über die Nichtfunktionalität zu informieren, wird er bei nächster Gelegenheit den DV-Spezialisten vorhalten: „Redet doch nicht immer von dem, was möglich ist, sondern bringt endlich das zum Laufen, was seit Jahren schon funktionieren sollte!“

In dieser Situation haben die System-Spezialisten keine Chance mehr für eine Analyse der Problemursachen; Einsichten für zukünftige Verbesserung sind jetzt nicht mehr möglich. Zur Unzufriedenheit des DV-Kunden kommt die Ratlosigkeit des DV-Technikers, wie er in Zukunft dem Widerstand der DV-Laien begegnen soll.

Und die Kostenspirale wird durch die vergeudete Zeit des leidenden Mitarbeiters und durch die Suche der DV-Spezialisten nach der verlorenen Information eine Runde weiter gedreht.

Phase der Fremdversuche

„Ich ruf immer den Herrn Schmitz von der Buchhaltung an, der weiß meistens Bescheid!“, so geht es informell durch die Reihen der gefrusteten DV-Benutzer. Und der vermeintliche Profi in Sachen DV fühlt sich geschmeichelt, legt in bester Absicht sofort los mit seinem „profunden“ Halbwissen und vergeudet im besten Fall nur seine Arbeitszeit und die des Hilfesuchenden. Im schlimmsten Fall aber sorgt er für einen Totalausfall des Rechners und hinterläßt undokumentiert zahlreiche veränderte Parameter der „fachmännisch“ untersuchten Software; natürlich unter dem gemeinschaftlichen Siegel der Verschwiegenheit. Eine Hypothek für den Service-Profi, der später dann doch noch gerufen wird und als Erstes den Kommentar hört: „Die DV hat hier wohl keiner mehr im Griff“.

Schon eine elementare Analyse dieser Vorgehensweise zeigt, daß Lösungsversuche durch DV-Fremde enorme Arbeitszeiten der Beteiligten verbrauchen und nicht selten Veränderungen an der Hard- und Software hinterlassen, die die DV-Profis Stunden der Verzweiflung kosten. Wer kommt auch auf die Idee, daß bei einem Anwendungsproblem in einer Textverarbeitung die Startparameter für die Datenfernverarbeitung verändert wurden? – Nur ein wohlmeinender DV-Amateur.

Doch Vorsicht! Sagen Sie nicht: „Das kann in meinem Unternehmen nicht passieren! Unsere Sicherheitssoftware macht Manipulationen durch Unbefugte unmöglich.“ Wer sich nur ein wenig mit den Grenzen der DV-Sicherheit beschäftigt hat, der weiß, wie sehr die Werbung zutrifft: „Nichts ist unmöglich...“!

Phase der Service-Suche

In vielen Unternehmen ist den DV-Benutzern nicht klar, welche Mitarbeiter der DV als Ansprechpartner für ihre Probleme zur Verfügung stehen. Im besten Falle wissen sie von der Existenz des Service, glauben aber, nur im schlimmsten Falle diese Kollegen belästigen zu dürfen. Und oft haben sie dann das Problem, daß die DV-Service-Einrichtungen genau dann nicht erreichbar sind, wenn sie den Service endlich einmal in Anspruch nehmen wollen (Murphy läßt grüßen).

Wen wundert diese Unerreichbarkeit, da doch der DV-Service häufig genau dort angesiedelt ist, wo die Produktivität der zentralen Datenverarbeitung sicher-

gestellt werden muß, nämlich im Rechenzentrum des Unternehmens. Treten dort zentrale Störungen auf, muß der Operator sich zerreißen zwischen der Analyse des Fehlers und seiner Beseitigung auf der einen Seite und den zahlreichen betroffenen und hilflosen DV-Benutzern, die am Telefon nachfragen, was sie falsch gemacht haben auf der anderen Seite.

Häufig gibt es im Unternehmen unterschiedliche Stellen, die für den DV-Service zuständig sind und vom Anwender, d. h. vom Kunden des Service wird erwartet, daß er entscheiden kann, bei welchem Problem ihm welche Service-Stelle helfen kann. Wer schon einmal einem DV-Profi bei der Lösung eines Problems über die Schulter schauen konnte, der weiß, wieviele Versuche häufig notwendig sind, um die wirkliche Ursache eines Problems zu finden, geschweige denn das Problem zu beheben. Wie kann es also sinnvoll sein, ungeschulten DV-Laien die Verantwortung zu übertragen, ihre Computerprobleme danach zu klassifizieren, ob es sich um ein Anwendungsproblem handelt, ein Problem der Rechnerkopplung zum Zentralrechner, ein Hardwareproblem, ein Softwareproblem etc.? Viele Unternehmen organisieren ihren DV-Service jedoch genau nach diesen Gesichtspunkten und erwarten von ihren Kunden die Erst-Analyse der Fehlerursache. Die Suche nach der richtigen Service-Stelle wird so für den DV-Nutzer zum kostenintensiven Glücksspiel, das häufig falsche Servicestellen zusätzlich mit unnötigen Anfragen belastet.

Den DV-Spezialisten am Telefon – am Ziel der Wünsche?

Wenn ein DV-Nutzer dann nach eigenen Versuchen, langem Leiden, einigen Fremdversuchen und letztlich erfolgreicher Service-Suche einen zuständigen Service-Spezialisten erreicht hat, wird er häufig völlig unprofessionell behandelt. Vielfach wird ihm (durch die Art, wie er behandelt wird) vermittelt, er müsse sämtliche DV-Fachausdrücke und Sprachregelungen beherrschen und die Existenz des Problems erst einmal zweifelsfrei beweisen.

Der Ansprechpartner für den DV-Kunden ist nämlich häufig ein ausgefuchster DV-Spezialist, der zwar sein Fachgebiet beherrscht, aber selten gelernt hat, wie man mit einem DV-Laien spricht. Dafür hat der DV-Experte ein untrügliches Gespür dafür, zunächst die komplizierteste Ursache zu vermuten, statt dem Gesetz der Wahrscheinlichkeit zu folgen und die Ursache im Alltäglichen zu suchen. Schließlich weiß er viel und möchte seinem Kunden seine Kompetenz auch verdeutlichen. Und das geht wieder zu Lasten des Unternehmens, denn die Uhr für den Kunden und jetzt auch für den Berater tickt unbarmherzig und so fallen wieder unnötige Kosten an.

Nur ein strikt proaktives DV-Service-Management ist kostenoptimal!

Aus Gründen der Gerechtigkeit erscheint es wichtig, deutlich zu sagen, daß die meisten DV-Verantwortlichen die vorgeannten Probleme nicht ignorieren. Vielmehr hat der DV-Service in den letzten Jahren

durch die Wende zur Dezentralisierung eine völlig neue Dimension bekommen. Viele DV-Leiter haben das Dilemma durchaus erkannt und sind bemüht, Lösungen zu finden, die keine zusätzlichen Kosten durch Service verursachen. Hierbei tun sie sich häufig jedoch schwer, denn in vielen Unternehmen ist es üblich, ausschließlich abteilungs-bezogene Kosten zu analysieren. Viele Unternehmen betrachten die Kosten nicht unternehmensweit und können somit die schleichende Verlagerung von Kosten aus der DV in die Fachabteilungen nicht wahrnehmen und sind sich daher der Brisanz dieser Entwicklung nicht bewusst. Darüber hinaus wird das Problem DV-Service noch zu oft lokal betrachtet und es werden zu wenige strategische Allianzen im Unternehmen gesucht und gefördert. Die DV-Verantwortlichen können hier oft nicht den Einfluß im Unternehmen nehmen, der von der Sache her angemessen wäre. Hier ist in vielen Unternehmen ein Kulturwandel nötig: interne Kooperationen müssen zukünftig verstärkt gefördert werden, anstatt bestehende Konkurrenzen weiter zu verhärten. Abteilungsdenken muß ersetzt werden durch unternehmerisches Handeln aller Beteiligten, im Management und unter den Mitarbeitern.

Betrachtet man die aufgezeigte Problematik, so wird klar, daß gehandelt werden muß. So muß vor allem der Kernprozeß der Problembehebung optimiert werden. Hierzu bedarf es einer Differenzierung der Serviceleistungen. Einfache Serviceanfragen müssen schnell durch qualifiziertes Servicepersonal erledigt werden können, so daß nur die verbleibenden, schwerwiegenden Probleme anschließend in enger Kooperation von service-geschulten DV-Spezialisten erledigt werden müssen.

Aufhalten läßt sich die Kostenspirale durch ein proaktives Servicemanagement, also eine Grundhaltung der Prävention, die Service-Anfragen nicht als notwendiges Übel ansieht, sondern die Nutzung des DV-Service leicht zugänglich und somit schmackhaft macht.

Wer sich als Manager nicht nur für die Kosten seiner Abteilung interessiert, sondern unternehmerisch denkt, wird einsehen, daß heute häufig Folgekosten der DV durch die oben genannten abweichenden Geschäftsprozesse in die Fachabteilungen verlagert werden und dabei stark vermehrt werden. Denn jeder Versuch, Service-Aufwände von Service-Stellen fernzuhalten, führt zwangsläufig zu (schwer meßbaren) Folgekosten von enormer Höhe für das Unternehmen.

Nur eine wachsende Nutzung des DV-Service führt zu einem Bewußtsein für die versteckten DV-Service-

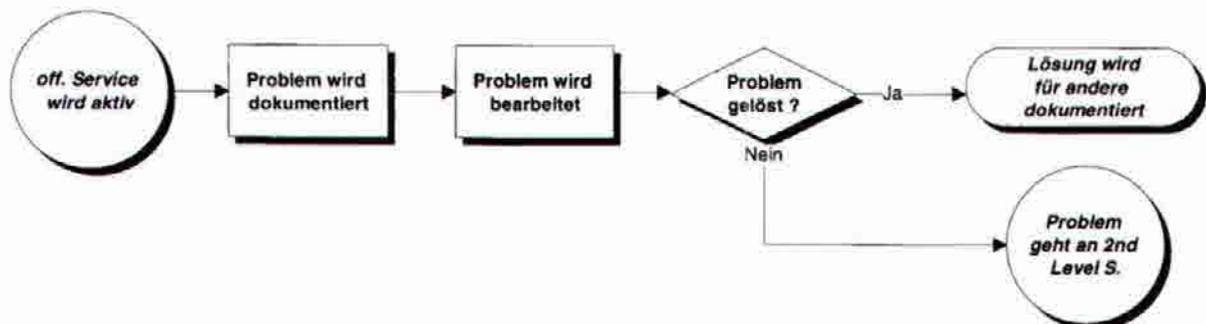
Kosten und letztlich deren Vermeidung. Doch hier wird noch viel zu wenig investiert. So haben nur wenige Unternehmen den Mut, ihre DV-Benutzer in einem professionell geführten Kundendialog zu fragen, wie sie den geleisteten DV-Service bewerten und was sie sich von ihren DV-Service-Mitarbeitern wünschen.

Kaum ein Unternehmen verfügt über umfassende statistische Daten zur täglichen Leistung des Service. Falls derartige Zahlen vorliegen, sind sie häufig nicht differenziert nach Schwierigkeitsgrad der Anfrage. So bleibt es bei der immer gleichen monotonen Beschwörungs-Formel: „Unsere Service-Anfragen sind nur mit einem enorm hohen DV-Fachwissen zu beantworten.“

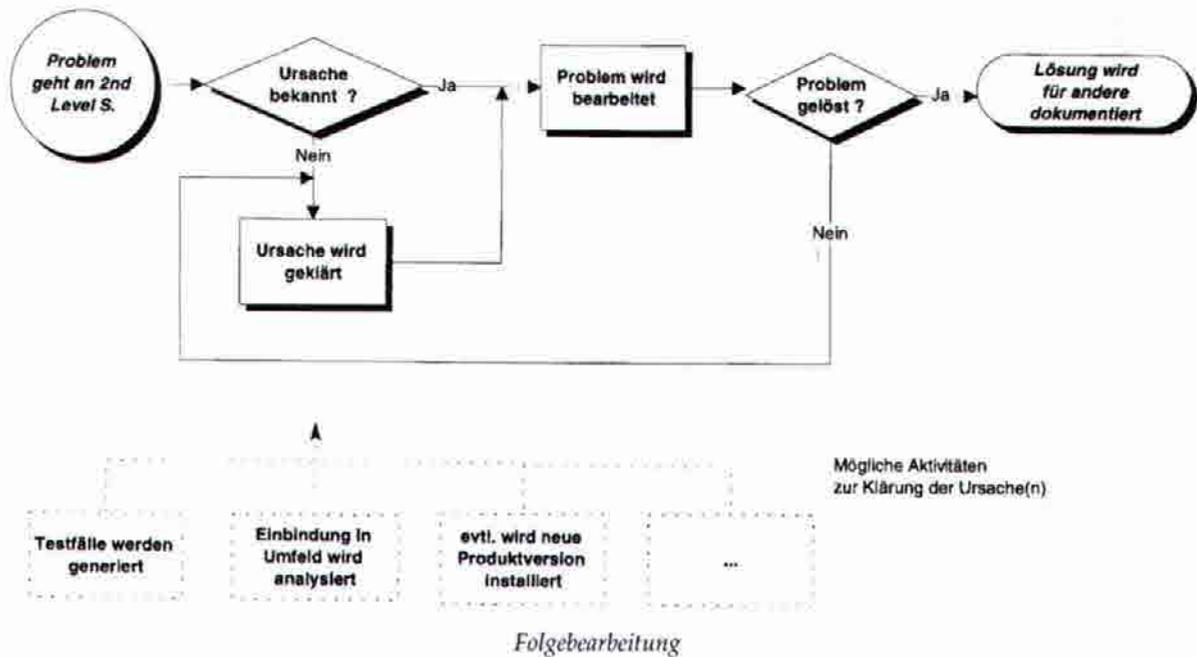
Die Erkenntnisse derjenigen Unternehmen, die solche Analysen durchgeführt haben, widersprechen dieser These. In diesen Unternehmen sind 70 - 90 % aller DV-Probleme in einem Erstkontakt innerhalb einer kurzen Servicezeit zu lösen. Die Telefon-Berater im Erstkontakt, die solche Lösungsquoten realisieren, verfügen in erster Linie über eine hohe Kommunikationskompetenz und haben Freude an der Arbeit im Service. Es mag überraschen, daß sie nur über eine relativ geringe DV-Kompetenz verfügen, die bedarfs-orientiert durch Schulungen gesteigert wird.

Was müßten die Konsequenzen sein, wenn die Erfahrungen dieser Unternehmen auch auf andere Firmen zuträfen?

Derzeit wird der DV-Service oft noch von Mitarbeitern „erledigt“, die ohne jede service-orientierte Schulung und ohne Rücksicht auf ihre Qualifikation eingesetzt werden, weil sie noch über ungenutzte Zeit verfügen. In vielen anderen Fällen wird ohne Differenzierung jedes DV-Problem von dem erfahrensten DV-Spezialisten gelöst. Oder der DV-Service gilt als Abstellgleis für DV-Mitarbeiter, die anders nicht mehr einsetzbar scheinen, streng nach dem alten und genauso überholten Motto „Telefonieren kann schließlich jeder.“ Welch ein Irrtum! In vielen Unternehmen werden bei Umstrukturierungen und damit einhergehenden Auflösungen von Arbeitsplätzen keine Programme zur Neu-Qualifizierung der Mitarbeiter entwickelt und durchgeführt, sondern Programme zur Endlagerung von Mitarbeitern in scheinbar störungsfreie Bereiche. In diesen Fällen scheint Service aus der Sicht mancher Manager die Stelle des Unternehmens zu sein, an der niemand einen Schaden anrichten kann. Welch kostspielige Idee!



Erstbearbeitung



Solange sich in diesem Denken nichts ändert, wird der DV-Service teuer bleiben, wenig genutzt werden und im Sinne der Kundenbedürfnisse auf einem niedrigen Qualitätsniveau arbeiten. Und so werden die teureren DV-Ressourcen weiterhin ihrem Abschreibungsdatum entgegendämmern, denn der nächste Release-Wechsel kommt bestimmt und damit kommen wieder: Probleme, Probleme, Probleme und wieder und wieder mehr Kosten.

eines proaktiven Service-Managements in unseren Rechenbeispielen nicht berücksichtigt haben. Unsere Berechnungsbeispiele erheben deshalb keinen Anspruch auf Exaktheit und können nur in der individuellen unternehmens-spezifischen Betrachtung kalkulatorische Eckwerte bieten. Sie sind als Anregung gedacht zur Überprüfung der eigenen Situation und sollen auf tendenziell gleiche Probleme auch in anderen Unternehmen hinweisen.

Berechnungen zu den beschriebenen Situationen

Die Grundlage für die folgenden Beispiel-Rechnungen sind die Prozeß-Kosten (activity based costing) im Sinne des Controlling. Sie hängen im Detail natürlich von der spezifischen Situation im jeweiligen Unternehmen

ab. Deshalb sind die Größenordnungen an verdeckten Kosten, die sich aus den angeführten Berechnungen ergeben, aus unserer Sicht das

Wesentliche an diesen Beispielen. Wir sind uns bei allen Berechnungen der groben Vereinfachung unserer Darstellung bewußt.

Zielsetzung dieser einfachen Betrachtung ist es, einen ersten, groben Eindruck zu vermitteln über die kraß unterschiedlichen Kosten für die Problemlösung auf den verschiedenen Wegen. Wir sind uns ebenfalls bewußt, daß wir die Kosten zur Einführung

Grundlegende Annahmen

Die für die folgenden Beispiel-Rechnungen gemachten Annahmen entsprechen in etwa den Verhältnissen, wie sie bei den Unternehmen anzutreffen sind, die etwas klarere Vorstellungen von ihrem DV-Service haben. Sie mögen für manche Unternehmen ebenfalls zutreffen, für andere sind sie mit Sicherheit zu modifizieren.

	DV-Kunde	System-Spez.	Telefon-Berater
Monatsgehalt	8.000,00 DM	5.000,00 DM	2.500,00 DM
Bruttokosten	12.000,00 DM	8.000,00 DM	4.000,00 DM
Stundensatz *	75,00 DM	50,00 DM	25,00 DM
Telefon-Gebühren / Minute		0,80 DM	
* Arbeits-Std./Monat		160	

Direkte Anfrage beim DV-Service

Auf der Basis der obigen Annahmen betrachten wir nun zwei Probleme, ein alltägliches, das durch einen Telefon-Berater gelöst werden kann, und ein komplexeres, das durch einen System-Spezialisten des DV-Service am Telefon gelöst wird.

	Einfaches Problem		Komplexes P.
	Telefon-Ber.	System-Spez.	System-Spez.
Beratungs-Zeit	00:06	00:09	00:30
Arbeits-Zeit Kunde	7,50 DM	11,25 DM	37,50 DM
Arbeits-Zeit Syst.Sp. / T-B	2,50 DM	7,50 DM	25,00 DM
Telefon-Kosten	4,80 DM	7,20 DM	24,00 DM
	14,80 DM	25,95 DM	86,50 DM

Die 6-minütige Bearbeitung eines einfachen DV-Problems durch einen Telefon-Berater kostet das Unternehmen im Schnitt 14,80 DM. Das gleiche Problem durch einen DV-Spezialisten gelöst, würde 17,30 DM kosten, wenn wir nur den Kostenunterschied des Beraters rechnen würden. Da der DV-Spezialist aber meist in seiner Kommunikationskompetenz weniger geschult ist, wird seine Bearbeitung im Schnitt um mindestens 50 % länger dauern als die Beratung durch einen Telefonberater. Daraus ergibt sich dann ein Preis von 25,95 DM, d. h. die Lösung eines einfachen, alltäglichen Problems durch einen Spezialisten kostet um 11,15 DM mehr als nötig.

Die Lösung eines komplexen Problems erfordert eine entsprechend intensive Telefon-Beratung durch den richtigen DV-Spezialisten und kostet damit das Un-

ternehmen unter den von uns gemachten Voraussetzungen 86,50 DM.

Fazit: Einfache Probleme müssen von komplexen Problemen getrennt werden und durch Telefon-Berater und nicht durch System-Spezialisten bearbeitet werden!

Der "lange" Weg zur Lösung eines DV-Problems

"Zur Abschreckung" betrachten wir nun den langen Weg zur Lösung eines Problems mit Selbst-Versuch, Fremd-Versuch und erst danach einer Inanspruchnahme der entsprechenden Service-Stelle. Die verdeckten Kosten für den "langen" Weg zur Lösung eines komplexen Problems ergeben sich dann aus der folgenden Rechnung:

Langer Weg zur Problem-Lösung				
	Selbst-Versuch	Fremdversuch	System-Spez.	
Zeit-Aufwand	00:45	00:30	00:30	
Arbeits-Zeit Kunde	56,25 DM	37,50 DM	37,50 DM	
Arbeits-Zeit Syst. Sp. / T-B	0,00 DM	25,00 DM	25,00 DM	
Telefon-Kosten	0,00 DM	24,00 DM	24,00 DM	
"Hypothek" anteilig		4,33 DM		
Kosten einzeln / gesamt	56,25 DM	90,83 DM	86,50 DM	233,58 DM

Hier haben wir als "Hypothek" die extremen Aufwände berücksichtigt, die entstehen, wenn "Fremdberater" das Problem vergrößern bzw. Fehleinstellungen in der Hard- bzw. Software hinterlassen. Wir gehen davon aus, daß dies bei jedem 20. Fremd-Versuch der Fall ist und berechnen die Kosten mit 5 % der Kosten des Fremd-Versuches.

Versucht ein Kunde also zunächst sein Problem selbst zu lösen, bittet anschließend noch einen Kollegen um Unterstützung und ist schließlich doch auf den System-Spezialisten angewiesen, kostet diese Art der Problembehebung das Unternehmen 233,58 DM. Hätte der Mitarbeiter sofort den System-Spezialisten angerufen, hätte er dem Unternehmen Kosten in Höhe von 147,08 DM erspart, d. h. in diesem Fall ist der "lange" Weg zur Problem-Lösung also **fast**

dreimal so teuer wie die Problem-Lösung durch den richtigen Spezialisten.

Fazit: Unqualifizierte Selbstversuche und Fremdversuche sind unbedingt zu reduzieren bzw. möglichst auszuschließen!

Der "lange" Weg zur Lösung eines DV-Problems mit schnellem Ende

In diesem Fall nehmen wir an, daß der Anwender die gleiche Vorgehensweise wählt bei einem Problem, das sich letztlich als "einfaches", d. h. durch den Telefon-Berater lösbares herausstellt. Die verdeckten Kosten stellen sich in diesem Fall dann folgendermaßen dar:

Langer Weg zur Problem-Lösung				
	Selbst-Versuch	Fremdversuch	Telefon-Berater	
Zeit-Aufwand	00:45	00:30	00:06	
Arbeits-Zeit Kunde	56,25 DM	37,50 DM	7,50 DM	
Arbeits-Zeit Syst. Sp. / T-B	0,00 DM	25,00 DM	2,50 DM	
Telefon-Kosten	0,00 DM	24,00 DM	4,80 DM	
"Hypothek" anteilig		4,33 DM		
Kosten einzeln / gesamt	56,25 DM	90,83 DM	14,80 DM	161,88 DM

Probiert ein Kunde zunächst sein Problem selbst zu lösen, bittet anschließend noch einen Kollegen um Unterstützung und meldet sein Problem erst dann bei einem Telefonberater, der das Problem im ersten Anlauf lösen kann, kostet diese Problembehebung das Unternehmen 161,88 DM. Hätte der Mitarbeiter sofort den Telefonspezialisten angerufen, so wären dem Unternehmen (wie oben ausgeführt) Kosten in Höhe von 14,80 DM entstanden, d. h. die Kosten für

den "langen" Weg sind in diesem Fall sogar mehr als zehnfach so hoch wie die einer direkten Lösung des einfachen Problems durch den Telefon-Berater.

Fazit: Da diese Vorgehensweise mehr als das Zehnfache einer Beratung durch den Telefonberater kostet, muß die Devise lauten: Lieber die Selbstversuche und Fremdversuche unterlassen und den Telefonservice fragen!

Einsparungs-Potentiale in der Gesamtbetrachtung

Als Abschluß unserer Überlegungen sei noch eine Abschätzung der möglichen Einsparungen durch einen guten DV-Service durchgeführt.

Wir betrachten ein Unternehmen mit einem DV-Service, bei dem täglich etwa 200 Service-Anfragen eingehen. Es ist sicher nicht übertrieben, bei jeder 10. Anfrage davon auszugehen, daß der Anfrage ein

Selbst-Versuch vorausgegangen ist. Ebenso können wir davon ausgehen, daß etwa in jedem 20. Fall zusätzlich ein Fremd-Versuch, das Problem zu lösen, stattgefunden hat. In Unternehmen, die einen effektiven DV-Service betreiben, können 70 - 90 % der DV-Probleme von Telefon-Beratern gelöst werden. Daher gehen wir für unsere Abschätzung davon aus, daß 70 % der DV-Probleme von einem Telefon-Berater anstelle eines System-Spezialisten gelöst werden können.

	Anzahl / Tag	Ersparnis einz.	Ersparnisse		
			pro Tag	pro Monat	pro Jahr
Selbst-Versuche	20	56,25 DM	1.125,00 DM	22.500,00 DM	270.000,00 DM
Fremdversuche	10	90,83 DM	908,30 DM	18.166,00 DM	217.992,00 DM
Tel.-Ber. statt Spez.	140	11,15 DM	1.561,00 DM	31.220,00 DM	374.640,00 DM
Summe der Ersparnisse in einem Jahr					862.632,00 DM

Insgesamt ergibt sich in unserem Rechenbeispiel ein Einsparungspotential von ca. 860.000 DM in nur einem Jahr. Schon unter unseren recht konservativen Annahmen zeigt die Rechnung beeindruckende

Einsparungs-Potentiale, die auch dann noch zu einer Kosten-Reduktion führen, wenn man berücksichtigt, daß diese Art von Service auch wieder Investitionen benötigt.

Einige Fragen, die Sie Ihrer DV-Abteilung stellen sollten

- Wie leicht erreichbar sind Ihre Servicewege?
- Welche Menge und welche Qualität an Serviceanfragen erreicht Ihre DV?
- Nutzen Sie Kapazitätstäler in Ihren Serviceeinrichtungen?
- Bearbeiten bei Ihnen auch die teuersten Spezialisten zu 80 % die Fragen, die eine DV-Hilfskraft beantworten könnte?
- Sind Kunden und Mitarbeiter in einen Servicedialog eingebunden?
- Gibt es regelmäßige Kommunikation zwischen Servicestellen und DV-Produktion?
- Werden die Servicestellen aktiv in die Problemprävention mit eingebunden?
- Wie lange dauert ein normaler Geschäftsvorfall "Problembehebung"?
- Gibt es einen Prozeß "Problem-Eskalation"?
- Verfügt Ihr DV-Service über ein aktives Beschwerdemanagement?
- Welche Qualifikation haben Ihre Berater?
- Mit welcher Technik unterstützen Sie Ihren DV-Service?
- Nutzen Sie in Bezug auf DV-Service strategische Allianzen in Ihrem Unternehmen?
- Welchen Stellenwert hat Ihr DV-Service im Unternehmen?
- Wie sehen Ihre Kunden Ihre Leistungen?
- Was wünschen sich Ihre Kunden in der Zukunft von Ihnen?
- Welche Einnahmen erwirtschaftet Ihr DV-Service?
- Gibt es in Ihrem Unternehmen Servicepioniere?
- Was unternehmen Sie als DV konkret, um einen Beitrag zur Kundenorientierung in Ihrem Unternehmen zu leisten? ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
04	31	39	L	P	G

REENGINEERING- UND FÜHRUNGSERFAHRUNGEN AUS DER SICHT EINES MANAGERS, DER WAS MITGEMACHT HAT ...

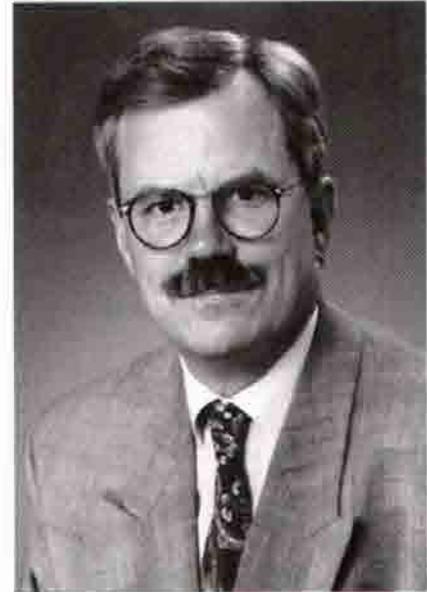
von Lothar Kuhls, Hamburg

Wirtschaftliche Zwänge zur Kostensenkung aufgrund sich verändernder Märkte hat es immer gegeben. Die Phasen der Umsetzung von Kostensenkungsprogrammen verliefen zeitversetzt zu den Zyklen der wirtschaftlichen Entwicklung. Die Coolness, mit der diese Programme heute umgesetzt werden, erreicht jedoch ein bisher unbekanntes Maß.

War es vor Jahren die Gemeinkostenwertanalyse, die die Unternehmen in der Regel durch externe Berater durchführen ließen, um das Unternehmen und deren Mitarbeiter durchzurütteln, so ist es diesmal das Reengineering. Die wirtschaftlichen Zwänge sind wohl erstmals in diesem Ausmaß von den Veränderungen am Weltmarkt abhängig. Zu spät haben wir dies wahrgenommen, vermutlich, weil wir es nicht wahrhaben wollten und weiterhin auf unser "made in Germany" vertrauten. Das Zusammenwachsen der Märkte hat sie transparenter gemacht und für viele Einkäufer gilt heute das Gebot der weltmarkt-orientierten Strategie.

Und plötzlich stellen wir fest, die deutschen Produkte sind nicht mehr besser als die ausländischen, sondern nur noch teurer. Diese Situation fordert eine Reaktion, und zwar schnell. Also haben alle erst einmal zu denen geschaut, die so gewaltig aufgeholt bzw. uns überholt haben. Was kann man von ihnen lernen? Wo sind sie uns voraus?

Es ist natürlich nicht nur ein einzelner Aspekt, sondern eine ganze Reihe von Umständen, die uns unsere Ausnahmestellung kosteten: Unsere Arbeit ist zu teuer, wir arbeiten zu wenig, der hohe Lebensstandard soll gehalten werden, Statusdenken und das persönliche Sicherheitsbedürfnis lähmen uns in unserer Flexibilität und Mobilität, staatliche Beschränkungen in allen Richtungen, Teamgeist ist nach wie vor nur wenig vorhanden. Und er ist so wichtig, denn gut funktionierende Teamarbeit ist die Voraussetzung für den Erfolg von Reengineeringprozessen.



Lothar Kuhls hat umfangreiche Erfahrungen als Leiter Finanz- und Rechnungswesen, Controlling, Personal und als EDV-Berater sammeln können

Die Schaffung von Teams zur Effizienzsteigerung und Förderung des vernetzten Denkens wird verbal in allen Unternehmen gefordert. Stößt das Team jedoch an die Grenzen der Zusammenarbeit hinsichtlich der fachlichen und/oder persönlichen Achtung, fehlen häufig die menschlichen oder führungs-technischen Mittel, um diese zu überwinden. Dann wird schnell über mangelnde Teamfähigkeit der Teammitglieder diskutiert, aber das eventuelle Versagen der Topmanager oder die fehlende Integration der Teams in ein unternehmensweites Teamkonzept wird nicht behandelt. Dieses wird oft nur an-, aber nicht zu Ende gedacht.

Die Grundbedingungen für Teamgeist heißen Vertrauen und eine glückliche Hand bei der Teambildung im Blick auf eine breite fachliche Kompetenz. Die Bildung menschlichen Vertrauens interdisziplinär zusammenarbeitender Manager wird aber auch mißtrauisch beobachtet; denn in unserem traditionellen Hierarchiedenken bedeutet Vertrauen oft, daß es hierarchisch strukturiert sein muß.

Dort setzt häufig das Reengineering an, und der vertrauensvolle Umgang der Manager der mittleren Ebene untereinander, die häufig "ihren Platz" im Unternehmen und in der Gesellschaft gefunden haben und das jeweilige Geschäft in ihrem Bereich beherrschen, kommt durcheinander.

Was ich bei meinen Beobachtungen der letzten 20 Jahre oft nicht ausreichend erkennen konnte: wo bleibt die verantwortliche Führung, die so ernst genommen wird, wie sie einst von Unternehmern repräsentiert wurde? Die Topmanager sind oft froh, daß ihr Mittelmanagement das Geschäft abwickelt; denn sie selbst sind häufig in Politisches verstrickt. Darüber hinaus müssen sie repräsentieren. Die Visionen für die Zukunft und die strategische Aufgabe kommen zu kurz – ebenso die Verbesserung der Firmenkultur und die Kunden- und Prozeß-

orientierung. Die Visionen sind es, die die entscheidenden Motivationsimpulse in alle hierarchischen Ebenen transferieren.

Dankbar werden daher Schlagwörter aufgenommen. Zertifizierung DIN ISO 9001 zum Beispiel. Natürlich ist das eine gute Sache. Sie kann jedoch für das Mittelmanagement auch eine Ohrfeige bedeuten, die Schularbeiten nicht gut genug gemacht zu haben. Mein Eindruck ist, daß die Zertifizierung sicher positive Akzente setzt, aber wie nachhaltig sie bleibt, ist abzuwarten.

Interessanter wird es beim Reengineering. Für Unternehmen, denen es schlecht geht bzw. die sich auf die Zukunft neu ausrichten wollen, ist es eine sehr gute Sache, weil die Prozesse hinsichtlich ihrer Qualität beurteilt werden. Die Umsetzung muß mit einer strategischen Planung beginnen und eine Vernetzung der Geschäftsabläufe abbilden. Hierzu ist massiver EDV-Einsatz erforderlich. Er ist unverändert der Garant, die Prozesse nicht nur zu beschreiben, sondern auch zu organisieren und sie im Tagesgeschäft mit den Kunden zu testen. Damit ist die Handhabung der Anwendungsprogramme der Prüfstein größerer Prozessorientierung. Werden die Mitarbeiter an den Veränderungen in diesen Bereichen beteiligt, sind sie in der Lage, Neuentwicklungen positiv zu begleiten oder andernfalls zu bremsen. Entscheidend ist dabei, daß die Verbesserungen in das Bewußtsein der Mitarbeiter eindringen. Hierzu

ist eine regelmäßige, umfangreiche Projektkommunikation in jedem Stadium erforderlich. Eben das Üben vertrauensbildender Maßnahmen.

Reengineering kann zum richtigen Zeitpunkt, im richtigen Unternehmen und mit der richtigen, vor allem glaubwürdigen Kommunikationsabstimmung großen Erfolg zeitigen. Das ist unbestritten! Es erfordert jedoch Mut, Vision und Tatkraft zur Bewältigung des Neuen. Es ist häufig nicht richtig, daß diese Prozesse an den nicht ausreichend ausgewogenen Managerqualitäten, am Erfolgs- und Zeitdruck oder an Mittelknappheit scheitern.

All diese Probleme können würdig durch verantwortungsvolle, glaubwürdige, menschlich integre, den Mitarbeitern vertrauensvoll gegenüberstehende Topmanager gelöst werden. In den Unternehmen, in denen sie diese Qualitäten und noch einige andere mehr z. B. im Fachlichen aufweisen, werden Reengineeringprozesse erfolgreich sein. Nicht, daß alles bloß darauf hinausläuft, das Mittelmanagement und viele andere Mitarbeiter einmal ordentlich durchgeschüttelt, verängstigt und für die Zukunft gefügiger gemacht zu haben. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
01	11	17	G		

HOCHINFORMATIV!

HOCHKARÄTIG!

HOCHINTERESSANT!

Die Controller-Veranstaltung 1997:

**Kommen Sie hin!
Nehmen Sie teil!
Es lohnt sich!**

Das 11. Stuttgarter Controller-Forum!

am 23. und 24. September 1997

Die Controller-Themen 1997! Von Balanced Scorecard bis US-GAAP: Das neue Steuerungssystem des Controllers

Die präsentierenden Experten:

Dr. Jürgen Berblinger
Geschäftsführer,
Moody's Deutschland GmbH

Andreas Brokemper
Universität Stuttgart

Herbert Kauffmann
Leiter Konzerncontrolling,
Daimler Benz AG, Stuttgart

Bernd Felix
Abteilungsleiter, Konzernverbund
Duisburger Versorgungs- und
Verkehrsgesellschaft mbH

Prof. Dr. K.-P. Franz
Universität Kaiserslautern

Dr. Ronald Gleich
Universität Stuttgart

Dr. Andreas Guldin
Mitglied der Geschäftsleitung,
E. Bräuninger GmbH & Co.,
Stuttgart

PD Dr. Axel Haller
Universität Augsburg

Prof. Dr. Robert Kaplan
Harvard Business School, Boston

Dr. Jürgen Krumnow
Vorstand, Deutsche Bank AG, Frankfurt

Dr. Rainer Lochthowe
Controlller, Lamy GmbH, Heidelberg

Dr. Udo Mandler
Coopers & Lybrand, Frankfurt

Reinhold Mayer
Partner, Horváth & Partner, Stuttgart

Dr. Uwe Michel
Partner, Horváth & Partner, Stuttgart

Dr. Marbod Muff
Vorsitzender der Geschäftsführung,
Boehringer Ingelheim KG

Marc A. de Quervain
stellv. Direktor und kaufm. Leiter,
ABB AG, Geschäftsleitungsbereich
Industrie & Gebäudetechnik, CH-Baden

Dr. Christof Schimank
Partner, Horváth & Partner, Stuttgart

Hannes Sill
Direktor, Leiter Euroeinführung,
Siemens AG, München

Klaus Spitzley
Geschäftsführer, Wittenstein GmbH,
Igersheim

Harald Stuckert
Entwicklungsleiter Rechnungswesen,
SAP AG, Walldorf

Dr. Jobst Wellensiek
Wellensiek und Partner, Heidelberg

Michael Weidel
Produktmanager, BAAN
Deutschland GmbH, Hannover

**Kongreßleitung:
Prof. Dr. Péter Horváth**

Horváth & Partner
Rotebühlstraße 121
70178 Stuttgart

Ganz einfach: Anzeige ausschneiden oder kopieren und dann faxen!

Informieren Sie sich jetzt!

Per Fax: 07 11/6 69 19-99

Per Telefon: 07 11/121-31 74

(Dr. Ronald Gleich)

Ja, bitte schicken Sie mir kostenlos und unverbindlich:

Informationen und Anmeldeunterlagen zum 11. Stuttgarter Controller-Forum

Das Veranstaltungs-Gesamtprogramm 1997

Vorname/Name

Funktion

Firma

Straße/Nr.

PLZ/Ort

**Horváth & Partner ■ Rotebühlstraße 121
70178 Stuttgart ■ Fax 07 11/6 69 19-99**

Die Tagungsgebühr beträgt DM 1.890,- zuzüglich 15% MwSt. Inklusive aller Vorträge, Pausenbewirtung, 2 Mittagessen, Rahmenprogramm, sämtliche Tagungsunterlagen sowie ein Exemplar der deutschen Übersetzung von „Balanced Scorecard“ – das neue Buch von Prof. Dr. Robert S. Kaplan.

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
	33	34	S	V	

DIENSTLEISTUNGS- MARKETING- ACCOUNTING

von Gernot Reiter, Graz

In den hochentwickelten Industriegesellschaften gewinnen Dienstleistungen mehr und mehr an Bedeutung. Der steigende Anteil des tertiären Sektors am jeweiligen erwirtschafteten Sozialprodukt ist dabei jedoch nicht nur auf die Zunahme klassischer Dienstleistungen zurückzuführen, sondern wird auch durch das Aufkommen industrieller Dienstleistungen – als differenzierendes Qualitätsmerkmal – mitverursacht. Dieses starke Wachstum führte zu zunehmendem Interesse und einem verstärkten Einsatz des Dienstleistungsmarketings, das durch die Verschärfung und Internationalisierung des Wettbewerbs in der Praxis zusätzlich an Bedeutung gewann.

Marketingentscheidungen bedürfen dabei der Unterstützung zuverlässiger und relevanter Informationen aus dem Rechnungswesen, sowohl in der Planungs- als auch in der Implementierungs- und Kontrollphase. Organisatorisch sind die Aufgabenbereiche von Rechnungswesen und Marketing jedoch oft weiter voneinander entfernt, als dies den sachlichen Zusammenhängen entspricht.

Der vorliegende Artikel untersucht, inwieweit das betriebliche Rechnungswesen, insbesondere die Kostenrechnung, als umfassendes, führungsbezogenes Informationsinstrument im Rahmen des gesamten Marketingprozesses eingesetzt werden kann. Die entscheidungsrelevante Aufbereitung von Rechnungsweseninformationen, mit denen sich absatzwirtschaftliche Problemzusammenhänge angemessen abbilden lassen, wird in weiterer Folge als Marketing-Accounting bezeichnet.



Gernot R. Reiter, Dipl.-Ing., Universitätsassistent am Institut für Wirtschafts- und Betriebswissenschaften, Abteilung Allgemeine Betriebswirtschaftslehre der TU Graz; Lehrbeauftragter für Betriebswirtschaftslehre am Wirtschaftsförderungsinstitut der Wirtschaftskammer Österreich (WIFI).

Marketing-Accounting bedeutet die Bereitstellung und Verwendung von Kosten und Erlösinformationen für Marketingentscheidungen. Marketing-Accounting ist somit entscheidungsorientiertes Kosten- und Erlösmanagement.

1. Die Heterogenität von Dienstleistungen

Beim Versuch, eine Abgrenzung und betriebswirtschaftliche Systematisierung des Begriffes Dienstleistung vorzunehmen, sind in der Literatur zwei Wege zu beobachten, nämlich die Ableitung allgemeingültiger Dienstleistungsdefinitionen bzw. die Bildung von Dienstleistungstypologien.

Allgemeingültige Dienstleistungsdefinitionen basieren meist auf der Identifikation konstitutiver Merkmale. Solche Merkmale fundieren jede Dienstleistung und heben sie gleichzeitig von allen anderen Absatzobjekten ab. Die wichtigsten konstitutiven Merkmale sind

- > die Bereitstellung von Potentialen (in Form von Leistungsfähigkeiten)
- > die Immaterialität der Leistung (z. B. Know-How eines Unternehmensberaters)
- > die Integration eines externen Faktors (z. B. Modehaarschnitt) sowie
- > die Individualität (z. B. Maßanfertigung eines Anzugs).

In Hinblick auf die Zielsetzung des Artikels erscheint es jedoch zweckmäßig, relevante Eigenschaften einzelner Dienstleistungen zu analysieren, um auf dieser Basis Konsequenzen sowohl für das Marketing als auch für das Marketing-Accounting von Dienstleistungsunternehmen ableiten zu können.

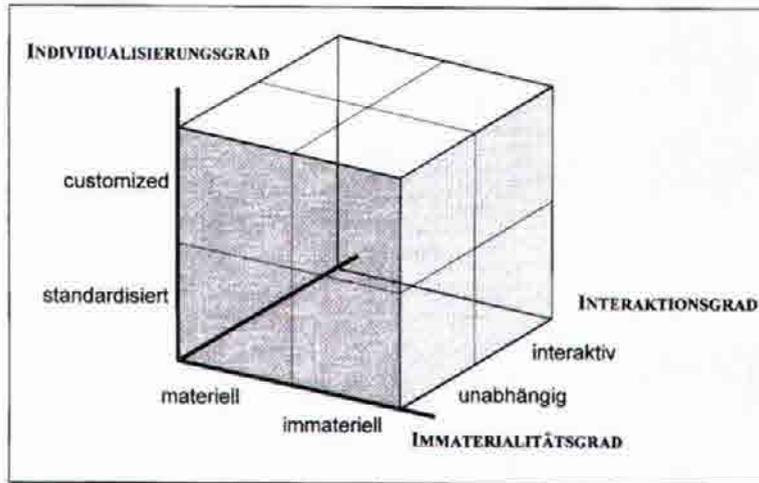


Abb. 1: Dienstleistungs-Panorama in drei Dimensionen

An Hand des dreidimensionalen Dienstleistungs-Panoramas (Abb. 1) werden daher Dienstleistungstypologien aufgezeigt, die für das Marketing-Accounting bedeutende Implikationen liefern. Das Ziel einer Typologisierung besteht in der Identifikation von Leistungstypen, die übergreifend differenzierte, innerhalb eines Typs jedoch einheitliche Merkmale und Charakteristika besitzen. Aufgrund dieser Tatsache sind Typologien besonders geeignet, um Abgrenzungsprobleme zwischen Dienst- und Sachleistungen deutlich zu machen.

2. Kostenrechnungssysteme von Dienstleistungsunternehmen

Stellt man sich die Frage nach der Verwendbarkeit der klassischen Kostenrechnung in Dienstleistungsunternehmen, muß primär die Frage nach einem geeigneten Kostenträger im Rahmen der Dienstleistungserstellung geklärt werden. In der klassischen Kostenrechnung ist der Kostenträgerbegriff traditionell Produkten vorbehalten. Das erwähnte Dienstleistungs-Panorama legt jedoch den Schluß nahe, daß das Ergebnis einer Dienstleistung dem Wesen eines Produktes entspricht, sozusagen ein "immaterielles Produkt" darstellt. Der Kostenträgerbegriff im Dienstleistungsbereich entspricht daher dem Produktgedanken, muß in bestimmten Fällen jedoch auf definierte Leistungsprozesse mit überschaubarer Komplexität erweitert werden. Diese Komplexitätsreduktion gelingt durch die Zusammenfassung mehrerer Leistungsarten im Zuge einer Klassenbildung zu Kostenträgern. Die dadurch entstehende Meßgenauigkeit wird durch die Wirtschaftlichkeit der Kostenrechnung gerechtfertigt.

Das Dienstleistungskosten-Modell (Abb. 2) veranschaulicht nun analog zur klassisch-produktionswirtschaftlichen Vorgangsweise die unterschiedlichen Kostenkategorien in einem Dienstleistungsunternehmen.

Der oft verwendete Ausspruch der hohen Fixkosten in einem Dienstleistungsunternehmen erweist sich nach näherer Betrachtung des Dienstleistungskosten-Modells als falsch. Denn nur die Kosten, die nicht direkt an der "physischen Erstellung" einer Dienstleistung beteiligt sind, sind fix. Der Rest ist "variabel", Dienstleistungskosten i. e. S. Dadurch können nun die in Produktionsbetrieben so wertvollen Kostenrechnungsinstrumente wie die Grenzplankostenrechnung oder mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung zur Anwendung gelangen. Der tendenziell hohe Anteil der Gemeinkosten an den Gesamtkosten im Dienstleistungsbereich bleibt jedoch bestehen. Hier erscheint der Ansatz der Prozeßkostenrechnung sehr hilfreich, insbesondere bei der

Analyse und Verrechnung der Gemeinkosten im Rahmen des Marketing-Accounting.

3. Das Marketing-Accounting im Rahmen des Dienstleistungsmarketing

In Hinblick auf bestehende oder zukünftige Produkt-Markt-Kombinationen hat das Marketing-Accounting als entscheidungsorientiertes Kosten- und Erlösmanagement Informationsgrundlagen zu liefern,

- um beratend, informierend und begleitend bei der Entwicklung und Implementierung eines strategischen Unternehmens- bzw. Marketingkonzeptes mitzuwirken,
- um die absatzpolitischen Maßnahmen der Produkt-, Preis-, Kommunikations- und Distributionspolitik auf ihren optimalen Einsatz zu untersuchen und zu steuern sowie
- die Profitabilität von Marketing-Maßnahmen im Dienstleistungsbereich aufzuzeigen.

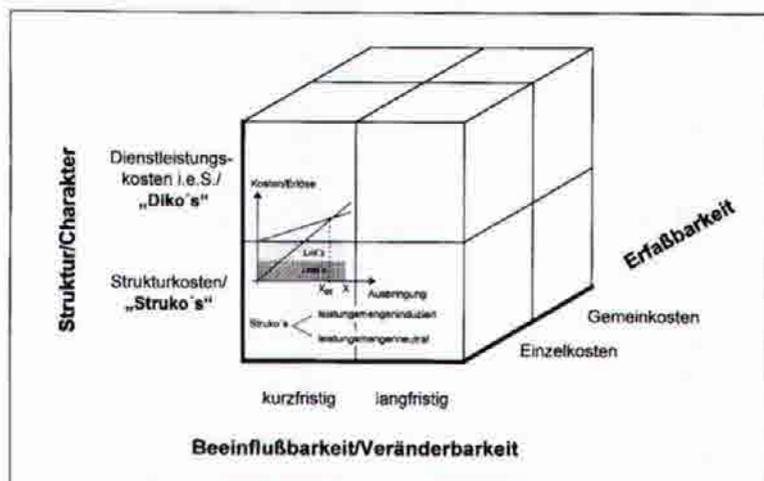


Abb. 2: Das Dienstleistungskosten-Modell

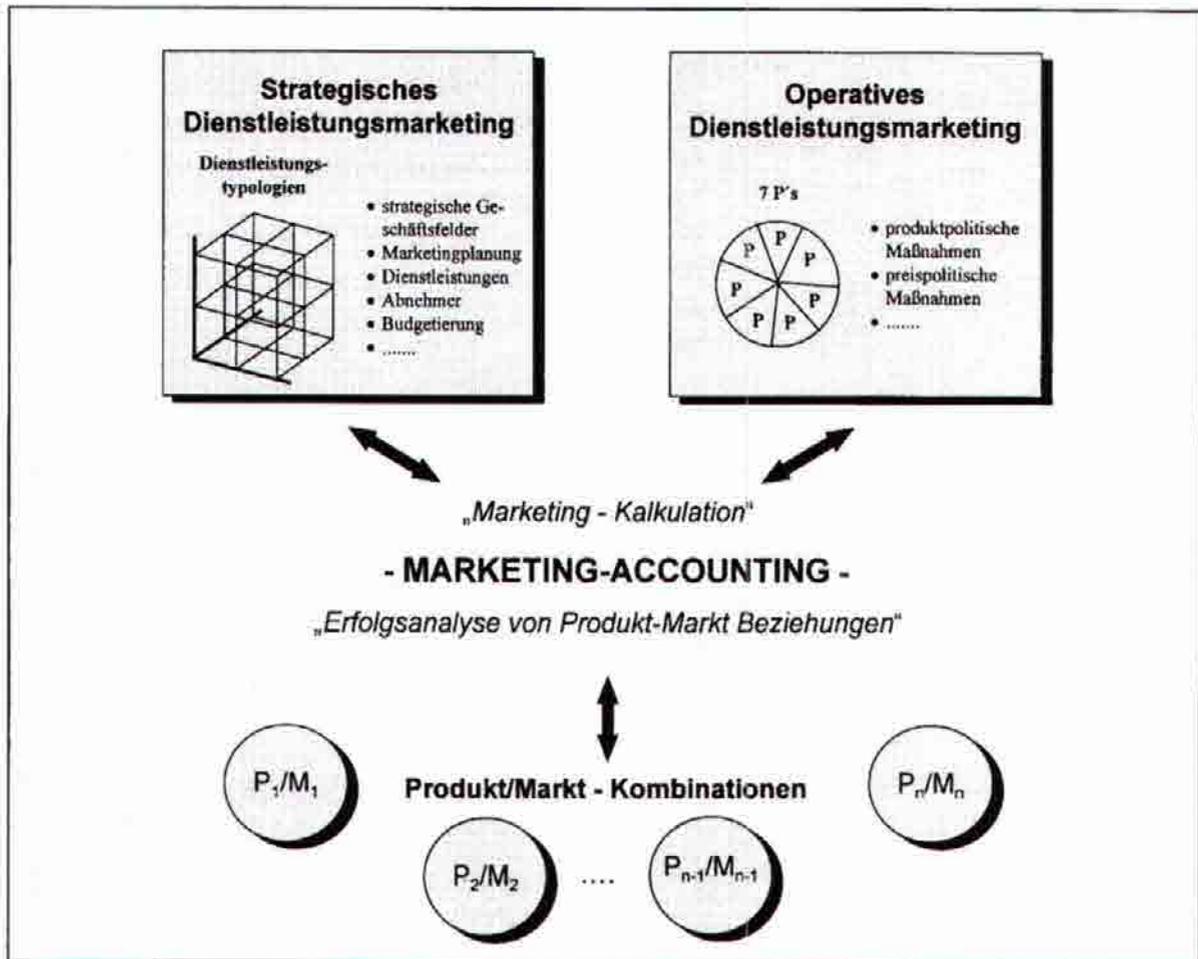


Abb. 3: Das Marketing-Accounting-Konzept

Aus diesen Überlegungen läßt sich einerseits das Postulat zur detaillierten kostenmäßigen Betrachtung aller Marketing-Aktivitäten, andererseits zur Untersuchung der kosten- und erlösseitigen Gegebenheiten aller Produkt-Markt-Kombinationen ableiten. Abbildung 3 faßt die Tätigkeitsbereiche eines aussagekräftigen Marketing-Accounting im Überblick zusammen.

● **DIE MARKETING-KALKULATION IM RAHMEN DES DIENSTLEISTUNGSMARKETING**

Aufgrund des hohen Anteils an Gemein- und Strukturkosten (vgl. Dienstleistungskosten-Modell) des Marketingprozesses wird die Prozeßkostenrechnung als Marketing-Kalkulationsinstrument vorgeschlagen. Ziel einer prozeßorientierten Marketing-Kalkulation ist die kostenrechnerische Erfassung und Bewertung sämtlicher Marketingprozesse, die – als kostenstellenübergreifende Aktivitätsbündel – zur "Produktion" der Marketingaktivitäten durchgeführt werden.

Die Prozeßkostenrechnung als "Kostenträgerstückrechnung der Marketingproduktion" weist dabei folgendes Ablaufschema auf:

Die Prozeßanalyse – Ableiten einer Prozeßhierarchie

Als erster Schritt ist es notwendig, alle Marketingaktivitäten im Rahmen einer Prozeßanalyse gedanklich nach Prozessen zu strukturieren. Das Prinzip der

Prozeßkostenrechnung liegt dabei in der Untersuchung von Tätigkeiten einzelner Kostenstellen, um Teilprozesse und deren Kosten zu bestimmen und um diese Teilprozesse zu Hauptprozessen kostenstellenübergreifend zusammenzuführen.

Die Struktur und der Ablauf der Prozeßkostenrechnung im Marketing-Accounting ist in Abbildung 4 beispielhaft dargestellt.

Die Bezugsgrößenwahl – Festlegen der Cost Driver

Im Rahmen der Bezugsgrößenwahl werden danach die kostentreibenden Faktoren als Maßgröße zur Quantifizierung des Outputs der Teilprozesse ermittelt. Besondere Sorgfalt ist bei der Auswahl der Cost Driver angebracht, da der ideale Kostentreiber eines Hauptprozesses mit den jeweiligen Kostentreibern bzw. Maßgrößen der einzelnen Teilprozesse übereinstimmen sollte. Beispiele solcher Kostenantriebskräfte wären etwa die Zahl fertiggestellter Marktforschungsstudien oder die Anzahl neu gewonnener Kunden pro Quartal.

Die Bildung von Prozeßkostensätzen und Prozeßkostenermittlung

Für die jeweiligen Teilprozesse sind anschließend die Prozeßkostensätze aus den Planprozeßmengen und den zugehörigen Plankosten anzusetzen. In den einzelnen Teilprozessen verbergen sich damit unterschiedlichste Kostenarten, wie z. B. Personal-, Sach- oder Kapazitätskosten.

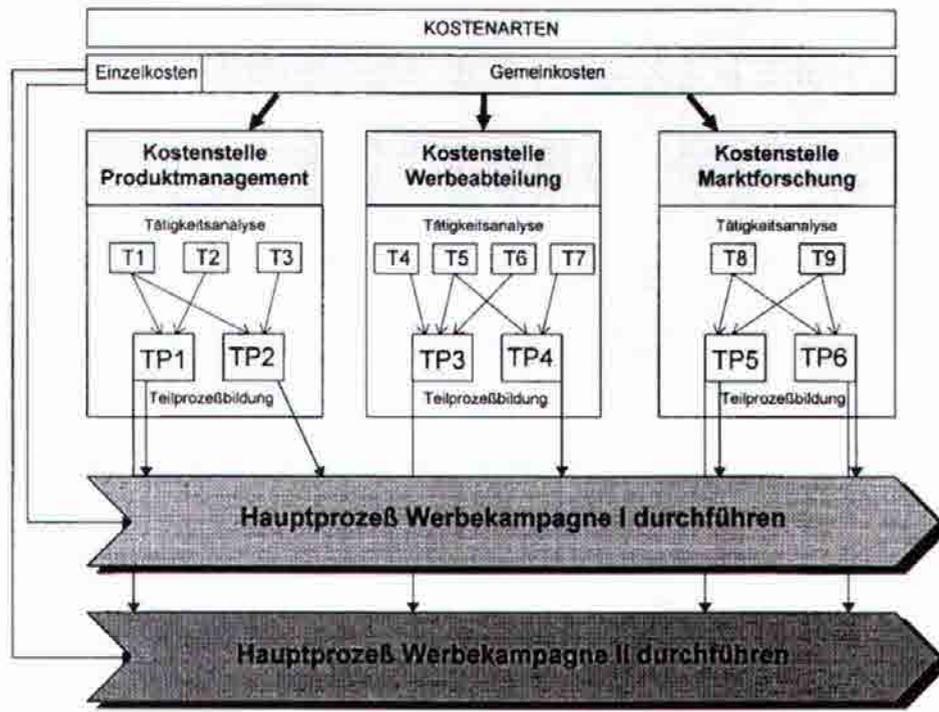


Abb. 4: Marketing-Kalkulation anhand zweier unterschiedlicher Werbekampagnen

Die Prozeßkalkulation als Marketing-Kalkulation

Als Ziel der prozeßorientierten Marketing-Kalkulation wurde die kostenrechnerische Erfassung und Bewertung sämtlicher Marketingaktivitäten genannt. Analog zur klassischen Kostenrechnung werden die Einzel- und Gemeinkosten getrennt zugerechnet. Die Einzelkosten werden dem jeweiligen Hauptprozeß direkt verrechnet, während die Gemeinkosten mittelbar mit Hilfe der definierten Prozeßhierarchie und den abgeleiteten Prozeßkostensätzen auf den Hauptprozeß zugerechnet werden.

Damit wird, abgesehen vom geringfügigen Fehler der Fixkostenproportionalisierung im Rahmen der Prozeßkostenrechnung, eine exakte, verursachungsgerechte Kalkulation der Marketingaktivitäten erreicht.

● DIE ERFOLGSANALYSE VON PRODUKT-MARKT-BEZIEHUNGEN

Der zweite Rechenzweig des Marketing-Accounting ist die Erfolgsanalyse von Produkt-Markt-Beziehungen als kostenrechnerisches Instrument zur quantitativen Beurteilung absatzpolitischer Maßnahmen im Dienstleistungsbereich. Diese Periodenrechnung dient dazu, absatzwirtschaftliche Gewinn- oder Verlustquellen eines Dienstleistungsunternehmens zu identifizieren und daraus operativ/strategische Maßnahmen für bestehende oder zukünftige Produkt-Markt-Kombinationen abzuleiten.

Im Mittelpunkt der Marketing-Erfolgsanalyse steht dabei die Absatzsegmentrechnung, die als Produkt-, Vertriebs- und Kundenerfolgsrechnung ausgeführt werden kann. Die Durchführung von Kosten- und Erlösbetrachtungen ist daher für unterschiedliche Objekthierarchien wie Zuständigkeiten für bestimmte Produkte bzw. Produktgruppen (Product-Management), für Kunden bzw. Kundengruppen (Key Account Management) oder für einzelne Absatzregionen anzusetzen und ermöglicht dadurch Ergebnisanalysen nach unterschiedlichsten Marketinggesichtspunkten.

Die Absatzsegmentrechnung wird als prozeßorientierte mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung ausgeführt, wobei die im Rahmen der Dienstleistungsproduktion anfallenden Dienstleistungskosten i. e. S. mit Hilfe der klassischen oder einer prozeßkonformen Grenzplankostenrechnung ermittelt werden.

Die absatzsegmentbezogenen Prozeßkosten des Vertriebs wie z. B. die Kosten der Auftragsbearbeitung, von Verkaufsabschlüssen oder Kundenbesuchen sowie die Prozeßkosten der Kommunikation wie Werbeaktionen, diverse Betreuungsaktionen u. ä. werden im Rahmen der Bildung unterschiedlicher Deckungsbeitragsstufen prozeßorientiert berücksichtigt. Die Prozeßkosten des Vertriebs und der Kommunikation werden dabei durch eine begleitende Prozeßkostenträgerkalkulation in der Abrechnungsperiode ermittelt, wobei die Anzahl der ausgeführten Teil- bzw. Hauptprozesse mit den jeweiligen Plankostensätzen multipliziert werden.

Die restlichen unternehmensbezogenen Gemeinkosten wie die Kosten der allgemeinen Verwaltung oder auch Abweichungskosten werden pauschal auf der höchsten Stufe der Ergebnisrechnung berücksichtigt. Daraus ergibt sich das Gesamtergebnis der betrachteten Periode.

Literatur

- [1] Deyhle, A.: Controller Handbuch, 4. Aufl., Gauting 1996
- [2] Köhler, R.: Kosteninformationen für Marketing-Entscheidungen; in: Männel, W. (Hrsg.): Handbuch Kostenrechnung, Wiesbaden 1992, S. 837-857
- [3] Meffert, H.; Bruhn, M.: Dienstleistungsmarketing, Wiesbaden 1995
- [4] Meyer, A.: Dienstleistungsmarketing – Erkenntnisse und praktische Beispiele, 4. Aufl., Augsburg 1990
- [5] Vikas, K.: Neue Konzepte für das Kostenmanagement, 3. Aufl., Wiesbaden 1996

Pilot-Projekt: Controller Magazin mit EASY-ARCHIV im Internet

von: Manfred Grotheer

Jetzt können Sie das Controller Magazin auch über eine eigene Homepage im Internet erreichen. Das Besondere auf dieser Homepage ist ein Zugang zum Server der EASY GmbH, den Sie per Klick ausführen können. Auf diesem Server befindet sich als Demonstrationsbeispiel ein Archiv mit einer Auswahl von Aufsätzen aus dem Controller Magazin, auf die Sie jetzt online per Internet für ca. 2 Monate zugreifen können.

In dieser Testphase können Sie und wir Erfahrungen mit der Möglichkeit der Literatursuche per Internet im Archiv des Controller Magazins auf Basis der Archivlösung EASY-ARCHIV sammeln, wozu wir Sie recht herzlich einladen. Dieser Test wurde uns von Herrn Dirk Vollmering, teilhabender Geschäftsführer der EASY Elektronische Archivsysteme GmbH, ermöglicht. Dafür möchten wir uns an dieser Stelle bei Herrn Vollmering und seinen Mitarbeitern herzlich bedanken, insbesondere bei Herrn Christoph Manz von der Firma PAN-ORGA Systemhaus, EASY-Vertriebspartner in Germering/München, für die Realisierung und die vor-Ort-Unterstützung.

Herr Dirk Vollmering gründete die EASY Elektronische Archivsysteme GmbH 1990 in Mülheim/Ruhr und spezialisierte sich seither auf die Entwicklung und Vermarktung von Archivierungslösungen. Mit mehr als 1.600 realisierten Projekten zählt die EASY GmbH zu den führenden Unternehmen in diesem aufstrebenden Marktsegment. Zu den Kunden zählen unter anderem BMW AG, BP Oil Europe, Deutsche Bank AG, EDEKA, Mercedes-Benz AG, Thyssen Industrie AG, Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH, die Wiener Börsenkammer und die Controller Akademie.

Bevor wir Ihnen eine kurze Anleitung geben, wie Sie das CM-Archiv erreichen und darin recherchieren können, vorab folgende Bitte in eigener Sache: Dieses Pilot-Projekt ist maßgeblich auf Ihr Feedback angewiesen. Wir würden uns freuen, wenn wir Ihre Anmerkungen, Kritiken und Wünsche zu unserem Feldversuch wie auch immer

erhielten. Übrigens: Sie dürfen unsere Homepage und unser Pilot-Projekt gerne weiterempfehlen, der Zugang zum elektronischen CM-Archiv ist jedoch nur im Rahmen des Pilot-Projekts verfügbar.

Wie Sie in das CM-Archiv gelangen?

Um sich im CM-Archiv einmal umzuschauen, benötigen Sie einen Internet-Zugang, den Sie über einen Provider oder einen Online-Dienst erhalten, und einen Browser, der in der Zugangssoftware zu den Online-Diensten meistens enthalten ist.

Sie erreichen das Controller Magazin unter:

<http://www.controllermagazin.de>

Diese Adresse läßt sich auch als Lesezeichen in Ihrem Browser festhalten. So können Sie schnell und direkt zu unserer Internet-Homepage gelangen.

Über zwei Anwahlpunkte mit den entsprechenden Hinweisen werden Sie zum Controller Magazin im EASY-ARCHIV geführt. EASY-ARCHIV ist eine modulare Archivlösung für MS-Windows, die Unternehmen beim revisionssicheren Archivieren und Wiederauffinden von Papier- und EDV-Dokumenten jeglicher Art, ebenso wie von Computerdateien oder Farbbildern unterstützt. Dieses gesamte Softwaresystem zeichnet sich durch schnelles Suchverhalten und schlüssige Bedienung aus, was nicht zuletzt durch die integrierte Volltextdatenbank des US-Herstellers Verity ermöglicht wird. Im Gegensatz zu herkömmlichen Datenbanken muß die Struktur nicht beim Anlegen vorgegeben werden, sondern kann von Dokument zu Dokument unterschiedlich sein. Die Suche nach Schriftstücken über darin enthaltene Wörter oder Zahlen erfolgt selbst bei mehr als einer Million Dokumenten extrem schnell. Für das Controller Magazin sind als Kostprobe u. a. 11 komplette Aufsätze eingespielt worden, die dazu mit einer OCR-Texterkennung in Volltext übersetzt wurden. Es ist dies eine der ersten Realisierungen des neuen EASY-Internet-/Intranet-Moduls EASY-LINK for Web.

Wie Sie im CM-Archiv recherchieren?

1. Wählen Sie das CM-Archiv mit dem Namen **CM-HTM** über den **OK**-Knopf. Das Archiv wird bereitgestellt.

2. Öffnen Sie das CM-Archiv durch Klicken auf das **Lupensymbol** (Recherche und Anzeige von Dokumenten). Es erscheint die Recherchemaske des CM-Archivs (Abb. 1).

3. Zur Recherche nach den Dokumenten tragen Sie in das Feld **Volltext** einen Begriff Ihrer Wahl – bevorzugt aus dem Controlling – ein und starten den Suchvorgang mit einem Klick auf das **Lupensymbol**. Im Beispiel wird nach dem Ausdruck **Gemeinkosten** gesucht.

Netzscape: (Nutzung von EASY ARCHIV via EASY LINK for Web)

Adresse: http://www.easy.de/cgi-bin/cm2

RECHERCHIEREN

ausgewähltes Archiv: STANDARD / CM-HTM

Volltext:

Autoc (eh):

Überschritte:

Ausgabe:

© Copyright 1997, EASY Elektronische Archivsysteme GmbH

Dokument übermitteln

Abb. 1: EASY-Recherchemaske

4. Es erscheint eine tabellarische Trefferliste mit allen Dokumenten des CM-Archivs, die diesen Begriff enthalten. Im Beispiel sind dies zwei Aufsätze (Abb. 2).

5. Jede Zeile in der Trefferliste verweist auf den entsprechenden Aufsatz. Wählen Sie den gewünschten Aufsatz durch **Anklicken der Überschrift** aus. In diesem Fall wurde in den Beitrag „Variable und fixe Kosten“ von Dr. A. Deyhle verzweigt (Abb. 3).

6. Der Aufsatz erscheint in gegliederter Form. In dieser Darstellung können Sie ihn per Laufleiste auf Ihrem Bildschirm verschieben, über die Menüposition Datei Ihres Browsers ausdrucken oder auf Ihrem PC speichern. Die kompletten Beiträge sind nur zu Demonstrationszwecken vorübergehend erhältlich. Den originalen Beitrag, wie er in gedruckter Form vorliegt, können Sie direkt aus dem offenen Dokument unter der Rubrik **Bestellung** per E-Mail beim Verlag bestellen.

7. Zurück bis zum Ausgang aus dem Archiv gelangen Sie immer durch Klicken auf das **Türsymbol**.

Anmerkungen:

1. Für die Recherche stehen alle Dokumente sowohl für eine feldbezogene Suche (z. B. Autor, Überschrift, Ausgabe) als auch zur Volltextrecherche zur Verfügung. Dabei sind UND-, ODER- sowie NICHT-Verknüpfungen genauso möglich wie das Suchen mit den bekannten Wildcards * und ?. Mit *. * im Volltextfeld erhalten Sie eine Trefferliste mit allen gespeicherten CM-Aufsätzen.

2. Ergänzt werden die vollständigen Artikel durch angelesene Artikel aus dem Controller Magazin 2/97. Gefällt Ihnen die jeweilige Sequenz und möchten Sie mehr lesen, so können Sie den vollständigen Text inkl. Grafiken und Fotos für zur Zeit DM 0,80 pro Seite (plus Porto) online per E-Mail direkt aus dem Dokument unter der Rubrik **Bestellung** oder aus der Einführungsseite beim Management Service Verlag, Etterschlag bestellen. Der Artikel geht Ihnen innerhalb der nächsten Tage per Post als

Kopie zu. Bestellungen über den herkömmlichen Weg sind selbstverständlich weiterhin möglich.

Ihr Feedback an uns

Ist dieser Service etwas, was Sie als Controller haben möchten? Da es sich um ein zeitlich befristetes Pilot-Projekt handelt, möchten wir Sie herzlich bitten, sich in dieser Zeit einmal das Controller Magazin auf EASY-ARCHIV anzuschauen und uns Ihre Eindrücke mitzuteilen per:

Telefon: 08153 / 8041
 Fax: 08153 / 8043
 E-Mail: magazin@controllermagazin.de

Herzlichen Dank bereits heute für Ihr Interesse!



Abb. 2: Trefferliste

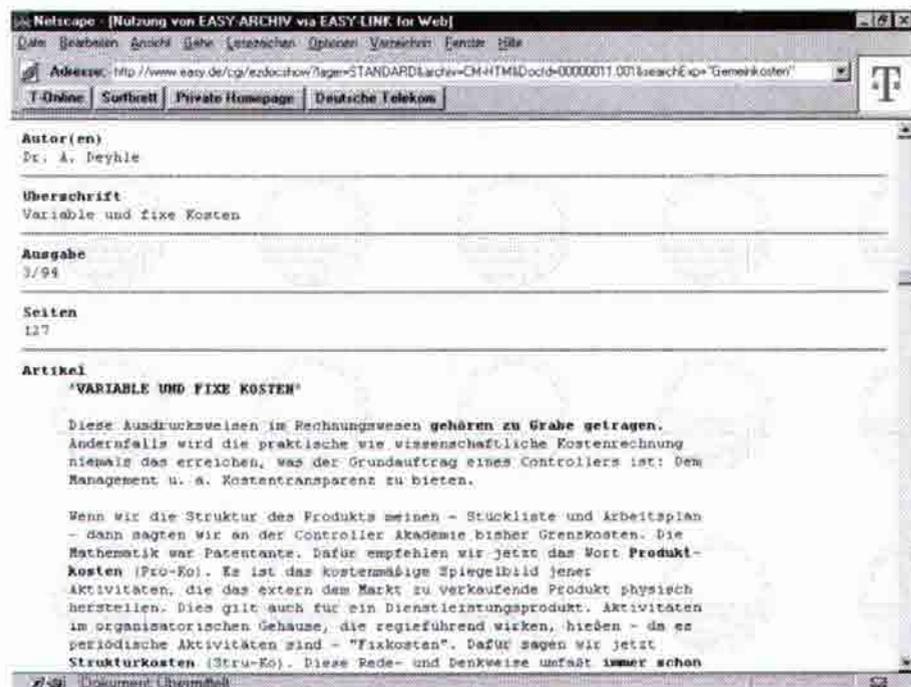


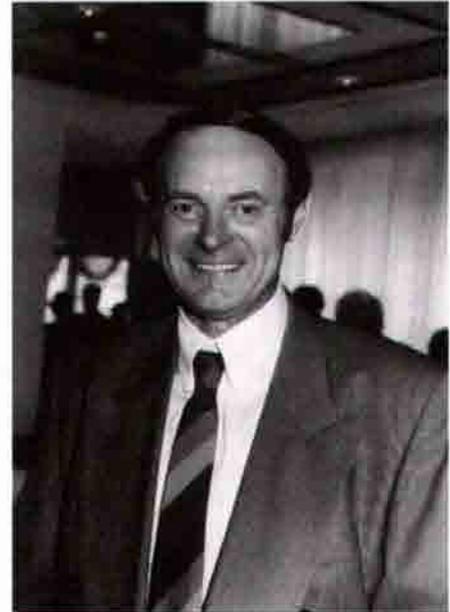
Abb. 3: Bildschirmdarstellung des ausgewählten Treffers

LITERATURFORUM

Liebe Leserin, lieber Leser!

In der Congress-Ausgabe habe ich für Sie vorbereitet:

- ☛ "Im Fokus" mit Standortfragen und dem EURO
- ☛ "Mitglieder des Controller Verein eV veröffentlichen" – eine neue Rubrik, die jeweils erscheint, wenn etwas vorliegt und die sich als herzliche Einladung versteht, zu schreiben und es mir zu schicken
- ☛ "Prozeßmanagement und -optimierung" als Mittelpunkt dieser Ausgabe
- ☛ "Aktuelles zum Controlling und Rechnungswesen"
- ☛ "Neuerscheinungen" sowie
- ☛ "Der persönliche Tip" zu Steuern, Karriere und Gesundheit



IM FOKUS

**Schultz-Wild, Lore u. Lutz, Burkart: Industrie vor dem Quantensprung
Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag 1997 – 202 Seiten – DM 36,--**

Autoren und Konzeption

Diese Neuerscheinung stellt die Ergebnisse der zweijährigen Arbeit des "Expertenkreises Zukunftsstrategien" vor, der im Rahmen des Programms "Produktion 2000" des Bundesministeriums für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie entstanden ist. Dieser Kreis setzt sich aus Führungskräften der Wirtschaft sowie Wissenschaftlern verschiedener Fachrichtungen zusammen. Dr. Burkart Lutz ist z. Z. Moderator des Expertenkreises "Zukunftsstrategien für die deutsche Industrie". Eine erfahrene Journalistin, Lore Schultz-Wild, besorgte die praxisnahe und gut lesbare Aufbereitung der Ergebnisse.

Aufbau und Inhalt

Vom notwendigen Verzicht auf bewährte Erfolgsrezepte – Auf dem "Tugendpfad der Änderungsfähigkeit" durch die Turbulenzen – Von der Idee zum Markterfolg – Globalisierung oder Regionalisieren – Führungskräfte als Dienstleister, Belegschaften als Mitgestalter – Auswege aus der Denzentralisierungsfalle – Über Trends und Szenarien zu neuen Leitbildern – Die Zukunft von Industriearbeit und Lernen im Hochlohnland Deutschland – Anhang.

Kommentierung

Bereits im Vorwort betonen die Autoren, das Wort "Krise" werde in China aus den Zeichen "Gefahr" und "Chance" zusammengesetzt. In diesem Sinne versteht sich die vorliegende Veröffentlichung als eine ganzheitliche Betrachtung der Gefahren und Chancen des Standorts Deutschland. Die Autoren legen eine anspruchsvolle, kritische und nüchterne, aber auch ausgesprochen kreative und perspektivische Arbeit vor, die sich als ernsthafte und Orientierung gebende Beitrag ausweist. Kennzeichnend für diese gute Veröffentlichung ist die redliche und praxisbehaftete Auseinandersetzung mit der Thematik, in der Mißstände ebenso unverblümt angesprochen werden wie vor Patentrezepten irgendwelcher "Gurus" gewarnt wird, da wird etwa die "phantasielose, rein defensive Kostenanpassung" in Form von Personalabbau oder die Flucht ins "Billiglohnexil" angeprangert. An deren Stelle setzen die Autoren neue Organisations- und Produktionskonzepte, basierend auf Kooperationsfähigkeit und Qualifizierung, auf Motivation und Wissen als unentbehrlichen Rohstoff. Auch ein neues Verständnis für Controlling wird gefordert im Sinne von ökonomischer Selbststeuerung, Transparenz, Ergebnisverantwortung usw., abgestimmt auf einen offenen Führungsstil.

Der Termin 1. Januar 1999 rückt näher – und mit ihm auch voraussichtlich der Euro

**Lüpertz, Klaus: Abschied von der D-Mark
Wiesbaden: Gabler Verlag – 192 Seiten – DM 68,--**

Der vorliegende Ratgeber setzt sich aus derzeitiger Perspektive auseinander mit den Chancen und Risiken der Eurowährung. Nach einem kurzen Rückblick auf die Entwicklung seit 1945 wird das vorgesehene Dreistufenmodell vorgestellt und danach Grundüberlegungen und denkbare Szenarien skizziert. Es schließen sich Überlegungen zur Geldanlage vor dem Hintergrund der Szenarien an, zu Immobilien, dem DM-Vermögen im Ausland sowie den Überlegungen der Nachbarländer, ein persönlicher Standpunkt und eine Auflistung wichtiger Ansprechpartner runden das Werk ab.

Fehrenbach, Peter: Am Eurogeld verdienen

Freiburg: Haufe Verlag 1996 - 260 Seiten - Hardcover - DM 48,-

Der erste Teil widmet sich den Fakten des Währungsprojektes, er vermittelt einen Überblick zum Zeitplan, den Teilnahme Kriterien, den Chancen und Risiken der Umstellung. Der zweite Teil geht auf den Euro und die Geldanlage ein und berücksichtigt insbesondere Aktien und Anleihen, Immobilien und Fremdwährungen. Ein Anhang beinhaltet u. a. ein kleines Euro-Lexikon.

MITGLIEDER DES CONTROLLER VEREIN eV VERÖFFENTLICHEN

Haub, Frank: Berichterstattung der Revision

Hamburg: Ottokar Schreiber Verlag 1996 - 236 Seiten - DM 72,-

Frank Haub, Gesellschafter der Haub-Partner GmbH legt in der Reihe "Revision und Controlling" ein Arbeitshandbuch für die interne Revision vor. Auf der Basis langjähriger praktischer Erfahrungen vermittelt Frank Haub sowohl traditionelle Formen der Berichterstattung als auch moderne Techniken, dabei erörtert er auch so wichtige Fragen wie die Kommunikation in der Revision oder psychologische Aspekte. Inhalt: Berichtsgrundlagen, Berichterstellung, Berichtsempfänger, Anhang mit verschiedenen Berichtsbeispielen sowie Übungen mit Lösungen. Vieles, was Frank Haub vermittelt, hat besondere Bedeutung für den Controller in seiner Berichts- und Analysearbeit und nicht zuletzt in seiner Kommunikation bzw. seinem Verhaltenskönnen.

Mann, Rudolf (Hrsg.): Netzwerk zum Erfolg

Mannheim: Korter Verlag - 200 Seiten - DM 36,-

Hermine Bernhardt, selbständige Beraterin für Controlling mit Schwerpunkt Bankenbereich ist Mitverfasserin dieser Veröffentlichung, die Trainer, Moderatoren, Berater und Coachs vorstellt, die sich in einem Netzwerk zusammengeschlossen haben und der Idee der Ganzheitlichen Unternehmensberatung verpflichtet wissen. Einleitend beschreibt und diskutiert Rudolf Mann als Herausgeber das "virtuelle Beratungs-Unternehmen", danach stellen sich 13 Beraterinnen und Berater vor, die anschließend in einem weiteren Teil ihre jeweilige Arbeitsweise darlegen. Hermine Bernhardt berichtet engagiert über "Controlling - eine permanente Herausforderung". Im Mittelpunkt steht ein Fragenkatalog, der sensibilisiert und ein Gesamtbild von der jeweiligen Controlling-Situation skizziert. Die Co-Autorin übermittelt "Mut zum Veränderungsprozeß" und ruft zum "Anspruchsvoll sein" auf. Insgesamt ein gelungener Beitrag zur Akzeptanz, Verbreitung und Anwendung des modernen Controlling. Auch die weiteren Berater-Beiträge erweisen sich als lesenswert.

PROZESSMANAGEMENT UND -OPTIMIERUNG (Prozess - so lt. Duden ab 1.8.98)

Berkau, Carsten u. Hirschmann, Petra: Kostenorientiertes Geschäftsprozessmanagement

München: Verlag Franz Vahlen 1996 - 399 Seiten - gebunden - DM 85,-

Autoren und Konzeption

In diesem Sammelband mit 17 Einzelbeiträgen kommen Wissenschaftler und Praktiker zu Wort mit dem Ziel, den derzeitigen Stand des Prozeßkostenmanagements aufzuzeigen und einen Beitrag zur Verbreitung des kostenorientierten Geschäftsprozessmanagements zu leisten.

Aufbau und Inhalt

Methoden (u. a. Prozeßkostenmanagement, Kostenkontrolle mit Prozeßkostenrechnung, Benchmarking von Geschäftsprozessen) - Werkzeuge (u. a. wertorientiertes Management unternehmensübergreifender Geschäftsprozesse, Ressourcenorientiertes Prozeßkostenmanagement) - Erfahrungen (u. a. Prozeßkosteninformationen in der Fertigungsplanung, unternehmensweite Prozeßorientierung).

Kommentierung

Das Buch behandelt ein breites Spektrum der heutigen Methoden, Werkzeuge und Erfahrungen des modernen Prozessmanagements. Die Einzelbeiträge ergänzen und verstärken sich, auch wenn es zu leichten Redundanzen kommt. Sowohl fachtheoretische Überlegungen als auch Aspekte der Realisierung fließen ein, so daß der Leser oder die Leserin ein fundiertes Grundlagenverständnis im Spannungsverhältnis von Wünschbarem und Machbarem aufbauen kann. Rezepte können nicht erwartet werden, aber Grundlegendes und Anregendes insbesondere zum Kostenmanagement und zur Prozeßkostenrechnung. Einige Fragen werden angestoßen und dürften in der Fachdiskussion bleiben wie z. B., ob die Kostenstelleninformationen an Aussagekraft und Bedeutung verlieren oder z. B. die Ermittlung von Prozeßerlösen.

Riekhof, Hans-Christian: Beschleunigung von Geschäftsprozessen

Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 1997 - 256 Seiten - gebunden - DM 68,-

Autoren und Konzeption

Die im vorliegenden Band zusammengestellten Berichte sind von Hochschullehrern, Unternehmensberatern und in der Praxis tätigen Führungskräften geschrieben und unter das Leitmotiv "Wettbewerbsvorteile durch Lernfähigkeit" gestellt.

Aufbau und Inhalt

Die Beschleunigung von Geschäftsprozessen und die lernende Organisation – Die strategische Neuausrichtung der Geschäftsprozesse – Geschäftsprozesse und die Beschleunigung von Innovationszyklen – Geschäftsprozesse und die neue Arbeitsteilung mit Zulieferern – Geschäftsprozesse und die Idee der kontinuierlichen Verbesserung.

Kommentierung

Das Buch vermittelt einerseits Grundsätzliches und rückt die Relevanz und Tragweite dieses Konzepts in den Vordergrund, andererseits verdeutlichen die zahlreichen Einzelbeiträge die beträchtliche Vielfalt und Bandbreite der Anwendungsmöglichkeiten des Konzeptes der Geschäftsprozesse. Grundsatzbeiträge und Einleitungen zu den Hauptkapiteln setzen sich mit konzeptionellen und methodischen Aspekten auseinander und münden insgesamt in das Ergebnis, alle modernen Managementkonzepte seien auf einen gemeinsamen Kern zurückzuführen: auf die Idee des Geschäftsprozesses. Die Fallstudien von Bosch, Phoenix, Siemens, Volkswagen und Würth schlagen die Brücke zur Praxis, andere Beiträge thematisieren die Schnittstelle zum QM-System und zur Zertifizierung oder das Change Management. Die Neuerscheinung strukturiert, definiert und diskutiert den Wandel, der sich auf der Basis einer verstärkenden Prozeßorientierung vollzieht. Das Buch unterstützt – theoretisch fundiert und mit ersten praktischen Erfahrungen – Wege in eine neue Lern- und Veränderungsfähigkeit und erweist sich als recht gehaltvoll und anregend.

Franz, Stefan u. Scholz, Rainer:
Prozessmanagement leichtgemacht
München, Wien: Carl Hanser Verlag 1996 –
194 Seiten – DM 58,--

Autoren und Konzeption

Die Autoren, Verantwortliche für Geschäftsprozessoptimierung in zahlreichen Projekten, legen mit dieser Veröffentlichung einen Leitfaden für die Praxis zur effektiven Gestaltung von Prozessen vor.

Aufbau und Inhalt

Erster Kontakt – Wissen statt Reden – Projektvorbereitung – Projektauftrag – Das Projekt wird gestartet – Geschäftsprozeß Management – Prozeßorganisation – Das "Leben" der neuen Prozesse – Schlußbetrachtung.

Kommentierung

In diesem Buch vermitteln die Autoren praktische Erfahrung und setzen sich mit der Frage auseinander, wie Prozeßmanagement unter den Bedingungen der Praxis umgesetzt und gelingen kann. Das Buch läßt durch nachgestellte Dialoge, konkrete Tips, Arbeitshilfen und Wegweisungen teilhaben an einem fiktiven, aber durchaus praxisgerechten Projekt. Das Buch ist in einer verständlichen Sprache und übersichtlicher, gut strukturierter Aufbereitung gehalten; gewürzt mit lockeren, kernigen Aussagen. Aus dieser Praxisnähe vermitteln Franz und Scholz sowohl ein Verständnis für die Relevanz und Problematik der Thematik als auch viel Praktikables zum Realisieren und Anwenden. Ein Buch, das einen beachtenswerten Beitrag leistet, Prozessmanagement in der Praxis zu verbreiten und zu verwirklichen.

4PLAN[®]

BRINGT
DIE DAME
INS SPIEL

Strategische Entscheidungen erfordern Weitsicht und die Berücksichtigung aller relevanten Parameter.

Bisherige Planungsprozesse waren oft langwierig, aufwendig und daher kostenintensiv.

4PLAN ermöglicht

- ▶ automatische Planung, kürzeste Planungsphasen
- ▶ vollständige Transparenz künftiger Personalkosten
- ▶ Analyse tatsächlicher Reserven und versteckter Steigerungen
- ▶ etc.

Interessiert? Fordern Sie unsere 4PLAN-Broschüre an und melden sich rechtzeitig zu einem unserer kostenlosen 4PLAN-Workshops zum Thema „Effizienz bei Personal- und Sachkostenplanung“ an.

WORKSHOP-TERMINE
03. JUNI HAMBURG
04. JUNI DÜSSELDORF
10. JUNI FRANKFURT/M
11. JUNI SAARBRÜCKEN
17. JUNI MÜNCHEN
18. JUNI HEILBRONN

SOFTWARE
4 YOU
SOFTWAREENTWICKLUNG

Gautinger Straße 6
D-82319 Starnberg
Tel.: 08151/90 50 0
Fax: 08151/90 50 25
www.software4you.com

Ostermaier, Herbert: Reorganisation von Geschäftsbereichsunternehmen
Berlin: Erich Schmidt Verlag 1996 - 266 Seiten - kartoniert - DM 76,-

Autor und Konzeption

Diese Veröffentlichung beruht auf einer Dissertation (Graz). Gegenstand der Arbeit ist die Konzeption zur Steigerung der Prozess-, Ressourcen- und Markteffizienz.

Aufbau und Inhalt

Einführung - Notwendigkeit und Ansätze der Reorganisation - Grundstruktur der Geschäftsbereichsorganisation - Empirische Studien - Leitlinien der Reorganisation - Elemente der Gestaltungskonzeption - Besonderheiten der Segmentierung - Gestaltung des Controlling.

Kommentierung

Die Monographie leistet eine umfassende Aufarbeitung der einschlägigen empirischen Studien und Literatur und arbeitet Gestaltungsvorschläge heraus. Neben einer hohen Prozesseffizienz steht eine geschäftsübergreifende Nutzung von Ressourcen und Märkten im Mittelpunkt. Diese Neuerscheinung bietet wertvolle Hilfe zur grundsätzlichen und tiefergehenden Auseinandersetzung mit Fragen, Problemen und Perspektiven der Reorganisation.

Tagungsband: Geschäftsprozessoptimierung in der Umsetzung - Methoden, Erfahrungen, Praxisbeispiel

zu beziehen von: REFA-Verband, Wittichstraße 2, 64295 Darmstadt, Tel. 06151 / 8801-0, FAX 06151 / 8801-27 - Internet: <http://www.REFA.de> - gegen eine Schutzgebühr von DM 80,-

Der vorliegende Tagungsband enthält die Referate zur 22. Deutschen Industrial-Engineering-Fachtagung am 28./29. 11. 1996 sowie weitere Beiträge zum angewandten Industrial Engineering. Beispielhaft einige Themen: Kunden- und prozessorientierte Umstrukturierung in der Praxis, Prozessorientierte Zeitenwirtschaft, Moderation von Veränderungsprozessen, Prozessmanagement bei der KRONE AG, Die neue Kernkompetenz: Veränderungsfähigkeit.

Vor allem die Beiträge aus der Praxis vermitteln wertvolle Einsichten und Erfahrungen und erweisen sich als besonders lesens- und auch beachtenswert. Die Beiträge - insgesamt betrachtet - machen das Spannungsverhältnis deutlich zwischen dem Stand und dem Anspruch in der allgemeinen Diskussion, wie z. B. auch auf dieser Fachtagung, und der praktischen Um- und Durchsetzung, wie die Referate der Praktiker unterstreichen.

Heilmann, Matthias: Geschäftsprozess-Controlling

Bern, Stuttgart, Wien: Verlag Paul Haupt 1996 - 382 Seiten - DM 76,-

Autor und Konzeption

Der Veröffentlichung liegt eine Dissertation (St. Gallen) zugrunde. Heilmann stellt eine Methodik zur Identifikation, Zerlegung und Bewertung von Geschäftsprozessen vor.

Aufbau und Inhalt

Einführung - Grundlagen - Aufbau und Einsatz des Geschäftsprozess-Controlling - Fazit.

Kommentierung

Die Ausarbeitung erstreckt sich neben der Darstellung des konzeptionellen Aufbaus und der Vorgehensweise eines geschäftsprozessorientierten Controllings auch auf eine Fallstudie, an der exemplarisch konkrete Anwendungsmöglichkeiten skizziert werden. Das Buch vermittelt - entsprechend dem Charakter der Arbeit - eine vertiefende, fachtheoretisch fundierte Betrachtung, die das Verständnis der Thematik systematisch aufbaut und die Voraussetzungen für eine erfolgreiche praxisbezogene Umsetzung verbessert. Das Werk leistet einen methodischen Beitrag, komplexe und heterogene Strukturen und Abläufe von Prozessen offenzulegen und zu bewerten und ergänzt bzw. erweitert damit das Controlling-Instrumentarium. Fragen der praktischen Realisierung des vorgetragenen Konzeptes sind nur begrenzt Gegenstand der Arbeit.

Ferk, Hans: Geschäftsprozessmanagement

München: Verlag Vahlen 1996 - 87 Seiten - gebunden - DM 48,-

Autor und Konzeption

Prof. Dr. Hans Ferk, Managementberater, veröffentlicht hiermit einen Beitrag zur ganzheitlichen Prozessoptimierung auf der Grundlage der Cost Driver-Analyse.

Aufbau und Inhalt

Prozessdenken und Geschäfts-Prozessmanagement - Geschäfts-Prozessmanagement in fünf Phasen (Gemeinkosten-Wertanalyse, Cost-Driver-Analyse, Aktivitätenanalyse, Prozessanalyse, Cost-Driver-Rechnung) - Geschäftsprozessmanagement im Vergleich - Methodische Umsetzung.

Kommentierung

Der Band vermittelt in einer kompakten Darstellung fundiertes Methodenwissen, zeigt Wege zur Implementierung auf und läßt Erfahrungswissen einfließen. Im Doppelnutzen, der Kostensenkung einerseits und der Leistungssteigerung der Cost Driver andererseits, sieht Ferk die Besonderheit und zugleich Überlegenheit der Cost Driver-Analyse gegenüber herkömmlichen Ansätzen, zumeist einseitige Kostensenkungsprogramme und

-methoden der betrieblichen Praxis. Die Neuerscheinung bietet sowohl eine vertiefende methodische Auseinandersetzung mit der Vielfalt und den Unterschieden der heute diskutierten Ansätze als auch ein methodisches Vorgehen zur praktischen Umsetzung und Anwendung. Ein Buch, das sich kompetent mit neuen prozessorientierten Methoden und vor allem dem "Neuen Denken" befaßt.

Schneider, Reinhard: Prozesskostenrechnung in der Industrie
Wiesbaden: Deutscher Universitäts Verlag 1996 - 286 Seiten - Broschur - DM 98,-

Autor und Konzeption

Der Veröffentlichung liegt eine Dissertation zugrunde (Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensführung, Koblenz). Gegenstand der Arbeit ist die Konzeption und praktische Anwendung eines erweiterten Ansatzes.

Aufbau und Inhalt

Problemstellung - Grenzplankostenrechnung und Prozesskostenrechnung, Darstellung und Vergleich - Grundlagen eines erweiterten konzeptionellen Ansatzes - Praktische Anwendung der Prozeßkostenrechnung - Zusammenfassung.

Kommentierung

Schneider entwickelt einen Ansatz, der die Prozeßkostenrechnung auf die gesamte Wertschöpfungskette bezieht und die Produktion nur als einen Teilprozess versteht. Dieser erweiterte Ansatz wird anschließend in der Praxis auf seine Anwendungsfähigkeit hin überprüft. Ein Vergleich mit traditionellen Kostenrechnungssystemen zeigt verbesserte Möglichkeiten der Unternehmenssteuerung. Die Arbeit unterscheidet sich von vergleichbaren Veröffentlichungen deutlich, da sie andere bzw. neue Anforderungen an die Gestaltung der Kostenrechnung setzt, u. a. Verlassen der rein produktionsorientierten Sichtweise oder Einbezug der gesamten Wertschöpfungskette in die aktivitätsorientierte Betrachtung. Die Prozesskostenrechnung in der vorgeschlagenen Ausprägung sieht eine ersetzende statt einer ergänzenden Methodik - wie vorherrschend - vor. Insgesamt ein besonders beachtenswerter, aber auch sicher kontroverser Beitrag zur Weiterentwicklung und Neuausrichtung der Kostenrechnung.

Remer, Detlef: Einführung der Prozesskostenrechnung
Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 1997 - 304 Seiten - Hardcover - DM 78,-

Autor und Konzeption

Der Grundstein für diese Arbeit wurde durch eine Diplomarbeit gelegt. Die Veröffentlichung befaßt sich umfassend und anwendungsorientiert mit der Prozeßkostenrechnung.

Aufbau und Inhalt

Grundlagen der Prozesskostenrechnung - Einführen der Prozesskostenrechnung - Anwenden und Durchführung der Prozesskostenrechnung - Schlußbemerkungen und Ausblick.

Kommentierung

Die vorliegende Arbeit füllt eine gewisse Lücke in der Literatur. Das Buch vermittelt nicht nur die notwendigen theoretischen und methodischen Grundkenntnisse, sondern sie hat ihren Schwerpunkt in einer konkreten Vorgehensweise zur Ein- und Durchführung. Viele Abbildungen, Formulare und Checklisten verstärken den hohen Praxisbezug. Das Buch erweist sich als wertvolles Hilfsmittel für die praktische Realisierung. Eine überaus gelungene Veröffentlichung, die die Verbreitung und Akzeptanz und insbesondere die praktische Umsetzung der Prozesskostenrechnung in recht anerkannter Weise fördert und unterstützt.

AKTUELLES ZU "CONTROLLING UND RECHNUNGSWESEN"

Wielpütz, Axel Ullrich: Verhaltensorientiertes Controlling
Lohmar: Verlag Josef Eul 1996 - 335 Seiten - DM 79,-

Autor und Konzeption

Diese Veröffentlichung beruht auf einer Dissertation, die Wielpütz während seiner Tätigkeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Kostenrechnung und Controlling der Universität Kassel. Das Buch beleuchtet einerseits aus verschiedenen Perspektiven verhaltenswissenschaftliche Aspekte, andererseits leitet es Hinweise und Empfehlungen für eine verbesserte Akzeptanz und damit auch Effizienz des Controllings ab.

Aufbau und Inhalt

Einführung - Terminologische Kernbegriffe und konzeptioneller Rahmen - Verhaltensorientierte Effekte des Controllings - Einflußfelder im Rahmen der Neuausrichtung des Controllings - Verhaltensrelevante Wirkungen ausgewählter Controllinginstrumente - Resümee und Ausblick.

Kommentierung

Das Buch richtet sich an alle, die sich mit Fragen der Weiterentwicklung des Controllings befassen, theoretisch fundierte Aussagen und praktische Unterstützung suchen. Das Buch leistet zunächst eine grundlegende, lesenswerte Auseinandersetzung mit den Grundlagen und Strömungen des Fachgebiets. Im weiteren Verlauf erfolgt eine deutliche Sensibilisierung für Verhaltensfragen. Der dritte Schwerpunkt findet sich in der Diskussion von Möglichkeiten einer entsprechenden Ausrichtung und Neuorientierung von Controlling-Systemen. Wielpütz gelangt u. a. zum Ergebnis, daß es sich bei einem verstärkt am Mitarbeiter-Verhalten orientierten Controlling

um das Controlling-Konzept der Zukunft handelt. Breiten Raum nimmt die sinnorientierte Motivation im Controllingbereich ein sowie der enge Zusammenhang von Unternehmenskultur, Unternehmensführung und Controlling. Hinsichtlich des Controllinginstrumentariums wird einerseits ein Relevanzverlust der traditionellen Systeme zugunsten des Kostenmanagements und andererseits eine Verschiebung der Schwerpunkte von der Kostenverrechnung und -kontrolle hin zur aktiven Kostenbeeinflussung festgestellt. Wiplütz akzentuiert die Rolle des Controllers als Teammitglied, Moderator und Coach weist ihm eine veränderte Rolle zu bei der Umsetzung neuer Systeme und Prozesse. Insgesamt belebt, erweitert und bereichert diese Neuerscheinung die Diskussion um eine zeitgerechte Controlling-Vision. Vgl. CM 3/96, S. 172 - 182.

**Franz, Klaus-Peter u. Kajüter, Peter (Hrsg.): Kostenmanagement
Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 1997 - 539 Seiten - gebunden - DM 108,-**

Autoren und Konzeption

Das Werk basiert auf der Konzeption des Kostenmanagement-Seminars am Universitätsseminar der Wirtschaft. In diesem Sammelband geben führende nationale und internationale Fachvertreter aus Wissenschaft und Praxis eine umfassende, systematische und anwendungsbezogene Darstellung des aktuellen Stands des Themengebiets.

Aufbau und Inhalt

Grundlagen des Kostenmanagements - Ansatzpunkte für ein systematisches Kostenmanagement - Die Bewältigung der sozialen Folgen des Kostenmanagements - Kostenmanagement in ausgewählten Branchen - Stand und Perspektiven im internationalen Vergleich (die internationalen Beiträge sind in englischer Sprache geschrieben).

Kommentierung

Dieser Band erweist sich als Fundgrube zur Thematik Kostenmanagement. Die Frage der systematischen Kostensteuerung wird in 28 Einzelbeiträgen breit ausgeleuchtet und reicht von Grundsatzfragen bis in bislang eher vernachlässigte Gebiete wie die Frage der sozialen Folgen. Mehrere Praxisbeispiele mit Beiträgen von BMW, Bosch, Commerzbank, Porsche und Schering vertiefen den praktischen Bezug. Das Buch ermöglicht eine umfassende und fundierte Information, wie mit Kostenmanagement kontinuierlich und systematisch an Produkten, Prozessen und Strukturen angesetzt werden kann; wie neue Konzepte und Instrumente wie Target Costing, Prozesskostenrechnung, Benchmarking oder Life Cycle Costing einzusetzen sind oder welche Bedeutung personalen Aspekten und Verhaltensfragen im Hinblick auf das Kostenmanagement zukommt. Die Ergebnisse einer empirischen Untersuchung runden das Werk ab. Insgesamt ein recht gehaltvolles, innovatives und wegweisendes Standardwerk.

**Betge, Peter: Bankbetriebslehre
Berlin, Heidelberg: Springer Verlag 1996 - 540 Seiten - broschiert - DM 55,-**

Dieses Springer-Lehrbuch vermittelt einführende Grundlagen und vertiefendes Wissen, die Studenten und Bankkaufleute fundierte Einsichten in die Arbeitsweise von Bankbetrieben vermitteln und in die Lage versetzen sollen, Bankprozesse zu verstehen und mitzugestalten.

Aufbau und Inhalt

Funktionen und Aufgaben des Kreditwesens, Bankensystem, Rechtliche Grundlagen, Bankpolitik, Rechnungswesen, Organisation, Bankenmanagement.

**Haller, Axel: Wertschöpfungsrechnung
Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 1997 - 623 Seiten - Hardcover - DM 118,-**

Die vorliegende Arbeit gibt eine detaillierte und strukturierte und gleichzeitig verständliche Darstellung der Funktion und Bedeutung der Rechnungsgröße "Wertschöpfung". Neben theoretischen Aspekten werden auch Praxisbeispiele einbezogen. Anliegen des Autors ist, die Wertschöpfungsrechnung als Instrument zur Steigerung der Aussagefähigkeit von Unternehmensabschlüssen im internationalen Kontext zu vermitteln und zu empfehlen.

NEUERSCHEINUNGEN

**Baetge, Jörg: Bilanzen
Düsseldorf: IDW-Verlag 1996 - 776 Seiten - gebunden - DM 73,- - in 4., überarbeiteter Auflage**

Der Autor, Direktor des Instituts für Revisionswesen der Universität Münster, legt hiermit eine Neuauflage eines bewährten und ausgereiften Lehrbuches vor, das grundlegende Information und Orientierung besonders systematisch und anschaulich sowie in einer didaktisch besonders gelungenen Weise vermittelt. Praktiker und Studierende finden hier das Wissenswerte über den Jahresabschluß, die Inventur, des Belegwesens und der EDV-Buchführung, die Ansatz- und Bewertungsvorschriften, die Bilanzierung und die G+V-Rechnung sowie die Rechnungslegung.

Meyer, Claus: Bilanzierung nach Handels- und Steuerrecht
Herne/Berlin: Verlag Neue Wirtschaftsbriefe 1996 - 394 Seiten - kartoniert - DM 44,-
in 11. Auflage

Dieses Buch, das bereits in 11. Auflage erscheint, führt Studierende und Praktiker in die Bilanzierung nach Handels- und Steuerrecht einschließlich der Rechnungslegung des Konzerns ein. Mehr als 80 Tabellen und Schaubilder und Übersichten unterstützen die Ausführungen ebenso wie 266 Kontrollfragen und 48 Aufgaben. Insofern eignet sich diese Veröffentlichung auch besonders zum Selbststudium.

Hoitsch, Hans-Jörg: Kosten- und Erlösrechnung
Berling/Heidelberg: Springer Verlag 1997 - 396 Seiten - broschiert - DM 39,80
in 2., überarbeiteter und erweiterter Auflage

Dieses Springer-Lehrbuch versteht sich als eine controllingorientierte Einführung, die eine grundlegende Darstellung vermittelt zu den Themen Kosten- und Erlösrechnung; Systeme der Kosten- und Erlösrechnung; Planung von Kosten, Erlösen und Ergebnissen sowie deren Kontrolle und letztlich zu den Abstimmungen im Rechnungswesen.

Institut der Wirtschaftsprüfer (Hrsg.): Wirtschaftsprüfer-Handbuch 1996 Band I
Düsseldorf: IDW-Verlag 1996 - 2.006 Seiten - DM 210,- - in 11. Auflage

Eines der führenden und maßgebenden Handbücher für Rechnungslegung, Prüfung und Beratung liegt mit Band I in Neuauflage vor. Neben einem berufsrechtlichen Teil (150 Seiten) umfaßt das Buch einen umfassenden fachlichen Teil mit Erläuterungen zu den Vorschriften zum Jahresabschluß und Lagebericht, wie sie für alle Kaufleute oder bestimmte Wirtschaftszweige, wie etwa für Kreditinstitute oder Versicherungsunternehmen, gelten. Ebenso Erläuterungen zur Rechnungslegung und Prüfung im Konzern. Weitere wichtige Kapitel beziehen sich u. a. auf das Prüfungsergebnis und auf die Prüfungstechnik. Ein umfangreicher Anhang rundet das Buch ab. Das umfassende Vademekum ist nicht nur für Wirtschaftsprüfer und ihre Mitarbeiter relevant, sondern insbesondere für alle Kreise, die sich mit Bilanzierung, Prüfung, Beratung und Treuhandfragen befassen. Nicht zuletzt unterstützt dieses Standardwerk die betriebliche Vorbereitung auf Abschlußprüfungen oder andere Prüfungen wirkungsvoll.

Michel, Reiner M.: Projektcontrolling und Reporting
Heidelberg: Sauer Verlag 1996 - 360 Seiten - gebunden - DM 98,-
in 2., vollständig neubearbeiteter und erweiterter Auflage

Im Vordergrund dieses Lehr- und Handbuches steht das praktische "Wie" des Projektcontrolling und Reporting. Musterlösungen, Checklisten, Formulare, Tabellen, Grafiken sowie eine Vielzahl von Verständnisfragen unterstützen den Lernerfolg. Aufbau des Buches: Investitionscontrolling, Risikomanagement, Instrumente des Projektcontrolling, Claimmanagement, Finanzierung von Projekten, Projektcontrolling mit EDV, Praktische Psychologie des Projektcontrolling, Projektorganisation. Ein Buch, das ein hohes Maß an praktischem Know-How und fachlichem Verständnis vermittelt.

Scheer, August-Wilhelm (Hrsg.): Rechnungswesen und EDV
Heidelberg: Physica-Verlag 1996 - 592 Seiten - DM 178,-
Veröffentlichung zur 17. Saarbrücker Arbeitstagung 1996

Die 17. Saarbrücker Arbeitstagung 1996 stand unter dem Motto "Kundenorientierung in Industrie, Dienstleistung und Verwaltung". Der vorliegende Tagungsband dokumentiert das Treffen von Praktikern und Wissenschaftlern, bei dem aktuelle Entwicklungen in diesem Themenfeld diskutiert und Gestaltungsmöglichkeiten erörtert wurden. Das zentrale Anliegen der Veranstaltung lag darin, Ansätze aufzuzeigen, wie durch bewußte Prozeßgestaltung in Kombination mit überlegtem Einsatz von Informationstechnologie eine größere Kundennähe erreicht werden kann. Auch an das Controlling wird die Frage gerichtet, welche Konsequenz Prozessorientierung und der Einsatz moderner Informationstechnik für die Erfüllung seiner Servicefunktion hat. Weitere Schwerpunkte bilden die betriebswirtschaftliche Standardsoftware und die öffentliche Verwaltung.

Woll, Artur: Allgemeine Volkswirtschaftslehre
München: Verlag Vahlen 1996 - 691 Seiten - gebunden - DM 48,-
in 12., überarbeiteter und ergänzter Auflage

Die Neuauflage dieses Klassikers aus der Reihe "Vahlens Handbücher" beschreibt alle wesentlichen Teile der modernen VWL, die gegenwärtig zum internationalen Standard gehören.

Scheuch, Fritz: Marketing
München: Verlag Vahlen 1996 - 635 Seiten - gebunden - DM 78,-
in 5., verbesserter und ergänzter Auflage

Dieses Standardwerk aus der Reihe "Vahlens Handbücher" zählt zu den führenden und maßgebenden Werken dieser Art, das jetzt in aktualisierter und verbesserter Form vorliegt.

Langenbeck, Jochen u. Wolf, Jakob: Buchführung und Jahresabschluß
Herne, Berlin: Verlag Neue Wirtschaftsbriefe 1996 - 414 Seiten - kartoniert - DM 54,-
in 2., überarbeiteter und aktualisierter Auflage

Dieses NWB-Studienbuch bietet einen Einstieg in das komplexe Gebiet von Buchführung und Jahresabschluß einschließlich Finanzbuchhaltung und interne Abrechnung – mit umfangreichen Aufgaben und Lösungen.

Wöhe, Günter: Betriebswirtschaftliche Steuerlehre II/2
München: Verlag Franz Vahlen 1997 - 475 Seiten - gebunden - DM 78,-
in 4., völlig neubearbeiteter Auflage

Gegenstand des 2. Halbbandes des bekannten Standardwerkes ist der Einfluß der Besteuerung auf Unternehmenszusammenschlüsse und Standortwahl im nationalen und internationalen Bereich.

Bartling, Hartwig, u. Luzius, Franz: Grundzüge der Volkswirtschaftslehre
München: Verlag Franz Vahlen 1996 - 318 Seiten - DM 29,-
in 11., verbesserter und ergänzter Auflage

Dieses besonders erfolgreiche Lehrbuch aus der Reihe "Lernbücher für Wirtschaft und Recht" gibt eine allgemeine Einführung in die Wirtschaftstheorie und Wirtschaftspolitik.

Alt, Loidl, Leuz: Kontierungs-ABC
Stuttgart: Taylorix Fachverlag 1997 - 504 Seiten - gebunden - DM 88,-
in 7., völlig neu bearbeiteter Auflage

Dieser umfassende Ratgeber stellt eine praxisbezogene Buchungsanleitung für Handel, Dienstleistung und Industrie (auch Datev) unter steuerlichen, handelsrechtlichen, betriebswirtschaftlichen und rein buchhalterischen Aspekten dar.

Heizmann, Ulrich: Computer '97
Planegg: WRS Verlag Wirtschaft, Recht und Steuern 1997 - 232 Seiten - DM 29,80

Der WRS-Ratgeber stellt sich als aktuelles PC-Jahrbuch vor mit den Standards, Neuheiten und Trends der Computerszene; er informiert mit Kapiteln über Hardware, Software, Kommunikation, Beruf und Organisation unter dem Vorzeichen "97" sowie einem Anhang. Das Jahrbuch hilft, auf dem laufenden zu bleiben.

Mertens, Peter u. a.: Grundzüge der Wirtschaftsinformatik
Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag 1996 - 215 Seiten - broschiert - DM 24,-
in 4., verbesserter Auflage

Diese Neuauflage vermittelt eine allgemeine Einführung, die breit angelegt und auf die praktischen Bedürfnisse zugeschnitten und damit auch vielfältig einsetzbar ist.

Stahlknecht, Peter u. a.: Arbeitsbuch Wirtschaftsinformatik
Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag 1996 - 333 Seiten - broschiert - DM 29,80
in 2., aktualisierter und erweiterter Auflage

Dieses Springer-Lehrbuch bildet eine begleitende Lernhilfe zum Lehrbuch "Einführung in die Wirtschaftsinformatik" desselben Verfassers. Es kann aber auch unabhängig davon benutzt werden. Der Inhalt besteht aus Fragen und Aufgaben mit zugehörigen Antworten und Musterlösungen. Das Arbeitsbuch verfolgt das Ziel, den Lehrstoff stärker zu veranschaulichen und weiter zu vertiefen.

Eschenbach, Rolf (Hrsg.): Controlling
Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 1996 - 755 Seiten - gebunden - DM 58,-
in 2., überarbeiteter und erweiterter Auflage

Aufgrund der starken Nachfrage erscheint bereits zwei Jahre nach Erscheinen der ersten Auflage eine Neuauflage. Das Konzept dieses Hand- und Lehrbuches – die systematische Zusammenführung wissenschaftlich fundierter Überlegungen mit praxisrelevantem Anwender-Know-How – wurde fortgeführt und ergänzt um weitere Abschnitte wie Prozesscontrolling oder Strategieentwicklung. Diese Neuauflage nimmt unter den vergleichbaren Veröffentlichungen – sowohl substantiell und nutzenorientiert als auch wegen der übersichtlichen und lesefreundlichen Aufbereitung – einen besonderen Platz ein, zudem ist sie außerordentlich preiswert.

Horváth, Peter: Controlling
München: Verlag Vahlen 1996 - 890 Seiten - gebunden - DM 120,-
in 6., vollständig überarbeiteter Auflage

Dieses erfolgreiche Hand- und Lehrbuch festigt mit seiner Neuauflage seinen Anspruch als eines der maßgebenden und führenden Standardwerke des modernen Controlling. Die vorliegende sechste Auflage stellt den Stand des Controlling – auch die Entwicklungstrends – unter Berücksichtigung aller wichtigen Aspekte in Theorie und Praxis dar. Der "Horváth" zeichnet sich einerseits durch eine umfassende und intensive Darlegung und andererseits durch eine die Entwicklung des modernen Controlling mitprägende und mitvollziehende Erörterung aus.

Wischnewski, Erik: Modernes Projektmanagement**Braunschweig, Wiesbaden: Verlag Vieweg 1996 - 454 Seiten - gebunden - DM 98,-
in 5., vollständig überarbeiteter und erweiterter Auflage**

Das Buch befaßt sich mit der PC-gestützten Planung, Durchführung und Steuerung von Projekten mit dem Ziel, Termin- und Kostenüberschreitungen in wirtschaftlich vertretbaren Grenzen zu halten oder gar zu vermeiden. Die Neuauflage vermittelt umfangreiches praktisches Know How auf den Gebieten Organisation, Abwicklung, Planung, Verfolgung (u. a. mit einem Controlling-Modell) und Steuerung eines Projektes.

Dörfel, Hans-Jürgen: Projektmanagement**Renningen-Malmsheim: Expert Verlag 1996 - 100 Seiten - DM 39,- - in 2. Auflage**

Der Band stellt einen kompakten Leitfaden dar für alle, die eine Projektorganisation einzurichten und Projektaufgaben zu erfüllen haben. Es steckt darüber hinaus den Rahmen ab, um im Sinne von DIN ISO 9000 ff. ein Qualitätssicherungssystem für Projektmanagement festzulegen.

Beck'scher Ratgeber Recht**München: Verlag C. H. Beck 1996 - 736 Seiten - Leinen - DM 48,- - in 5., überarb. Auflage**

Das vorliegende Handbuch vermittelt in leicht verständlicher Sprache fundierte Informationen über die wichtigsten Rechtsfragen aus dem privaten und beruflichen Alltag. Das Themenspektrum spannt sich vom bürgerlichen Recht über das Strafrecht und das öffentliche Recht über hinweisende und praktische Tips für die private Vermögens- und Vorsorgeplanung bis hin zur Thematik Miete, Kauf und Bau von Wohnungen und Häusern sowie Umgang mit dem Finanzamt und Recht in den neuen Bundesländern.

Haberfellner/Nagel/Becker/Büchel/von Massow: Systems Engineering**Zürich: Verlag Industrielle Organisation / Orell Füssli Verlag 1997 - 618 Seiten - CHF 120,-,
DM 150,-, AS 1.110,- - in 9., erweiterter Auflage mit Gesamtauflage 35.000 Exemplare**

Systems Engineering (SE) versteht sich als eine bewährte Anleitung für das Konzipieren und Realisieren von mehrdimensionalen Vorhaben. SE sieht sich als neuen Denk- und Handlungsstil für Ingenieure, Techniker und Planer. Dieses Buch ist ursprünglich für die Ausbildung am Betriebswirtschaftlichen Institut (BWI) der ETH Zürich erschienen, wurde zwischenzeitlich auch von anderen Instituten übernommen und laufend weiterentwickelt. Die aktuelle 9. Auflage wurde ergänzt um den Wissensbaum von Dr. Mario Becker. Das Buch ist wie folgt strukturiert: SE-Philosophie, Systemgestaltung, Projekt-Management, Fallbeispiel, SE in der Praxis, Techniken und Hilfsmittel. Eine Vielzahl von Abbildungen, Beispielen, Checklisten usw. vermitteln und unterstützen Methodik und Praxis nachhaltig. Das Buch stärkt die System- und Methodenkompetenz.

DER PERSÖNLICHE TIP**Coldwell, Leonhard: Mit Gesundheit zum Erfolg****Wiesbaden: Gabler Verlag 1996 - 191 Seiten - Preis nicht bekannt**

Der Autor gilt als einer der führenden international tätigen Erfolgs- und Gesundheitsforscher mit besonderem Schwerpunkt "Stresschäden". Er legt hiermit ein Selbsthilfeprogramm für Stressresistenz und Leistungsfähigkeit auf der Basis vor, daß sich Gesundheit und Erfolg gegenseitig bedingen. Dieses Buch befaßt sich ernsthaft, eindrücklich und helfend mit der ganzheitlichen Gesundheit, der Basis der Gesundheit, Gesundheit und Erfolg, dem effektiven Umgang mit Stress sowie Coaching und Selbstmanagement. Kein Lesebuch, sondern ein Arbeitsbuch.

Behrend, Susanne: Fit in Schlips und Kragen**Wiesbaden: Gabler Verlag 1994 - 168 Seiten - DM 48,-**

Das Buch zeigt Wege zur persönlichen Fitneß auf vom persönlichen Check-up über Aufwärmübungen bis hin zu etwa 150 Übungen aus den Bereichen Herz-, Kreislauftraining, Atem- und Entspannungstherapie, Körperaufbautraining und Haltungsschulung sowie einem Blitztraining gegen Stress.

Spachtholz, Barbara: Stress laß nach - MVG-Paperbacks 518 - 134 Seiten - DM 12,90

Gliederung: Leben mit Stress, Stressbewältigung, Übungspraxis des Stress-Release-Systems, Abschluß. Ein Taschenbuch zum Reflektieren, Ändern und Üben.

Röcken, Dagmar: Erfolgreich durch eigenen Stil**Düsseldorf: ECON Verlag 1996 - 208 Seiten - DM 38,-**

In diesem Buch geht es um die Wirkung in dem Sinne "Nicht wirken geht nicht", d. h. um das Aussehen und Auftreten und um die Ausstrahlung. Die Verfasserin sensibilisiert praktisch und recht konkret für den konstruktiven Umgang mit sich und anderen und für die vielen Details, von denen Wirkung ausgeht.

Asgodom, Sabine: Eigenlob stimmt**Düsseldorf: ECON Verlag 1996 - 231 Seiten - DM 39,80**

In diesem Buch geht es um Erfolg durch Selbst-PR und um Erfolg durch Pressearbeit. Die Verfasserin argumentiert, für den beruflichen Erfolg sei die fachliche Qualifikation und Kompetenz nur zu 10 % bestimmend,

30 % seien vom Image abhängig und die restlichen 60 % davon, wie gut er oder sie die Vorgesetzten auf sich aufmerksam machen konnten. Entsprechend ist der vorliegende Ratgeber konzipiert.

Holzheu, Harry: Ehrlich überzeugen
Düsseldorf: ECON Verlag 1996 - 200 Seiten - DM 58,-

"Ich kann nur von etwas überzeugen, an das ich selber glaube". Unter dieses Motto stellt der bekannte Schweizer Rhetorik- und Verkaufstrainer den vorliegenden Ratgeber. Das Buch unterscheidet sich von manchen vergleichbaren Veröffentlichungen insoweit, als es nicht dazu anleiten will, möglichst clever zu verpacken, sondern durch die Betonung der zwischenmenschlichen Interaktion. In der bewußten Einbeziehung des Zuhörers liegt, so versteht es Holzheu, das eigentliche Geheimnis erfolgreicher Überzeugungsarbeit. Ein Buch für die Praxis, übersichtlich, redlich und einfühlsam geschrieben.

Besser-Siegmund, Cora u. Siegmund, Bernd: Coach yourself
ECON Taschenbuch 26243 - 221 Seiten - DM 16,90

Coach Yourself ist eine Methode des Selbstmanagements, die persönliche und berufliche Ressourcen aktiviert. Ein Taschenbuch, mit dem man selbst trainieren kann mit zahlreichen Übungen.

Sünnemann, Karl-Otto: Sinn-Management
Wiesbaden: Gabler Verlag 1994 - 167 Seiten - Preis nicht bekannt

Mehr Effizienz durch Zusammenwirken lautet die Botschaft des vorliegenden Buches, wobei dieses Zusammenwirken auf Toleranz und Solidarität basiert. Das betriebliche Zusammenwirken wird analysiert und dem häufig anzutreffenden innerbetrieblichen Konkurrenzdenken als "unwirtschaftlich" eine Absage erteilt.

Berg, Wolfhart: Mit den Wölfen heulen
Landsberg: MVG-Verlag 1995 - 241 Seiten - DM 39,80

Dieses Buch ist so konzipiert, daß es angebracht erscheint, ausdrücklich einen Hinweis auf das persönliche Ermessen und auf die jeweilige ethische Grundhaltung des Lesers bzw. der Leserin voranzustellen, da das Buch Tips und Tricks für die Karriere auf die "fiese" Art bzw. ein "Mobbing-Instrumentarium" vermittelt, d. h. ob man es als "Karriereanleitung" oder als in gewissem Umfang durchaus zutreffenden Spiegel unserer Arbeitswelt und damit das Wissen um List, Intrige oder Taktik als persönlichen Schutz versteht. Das Buch geht davon aus, daß Mobbing "in" und keine Schande ist. Die Publikation handelt u. a. von der "richtigen Intrige", der gekonnten Selbstdarstellung, Seilschaften, "Rache ist süß" etc.

STEUER-RATGEBER

Die hier vorgestellten Ratgeber beziehen sich auf die 97-Ausgabe, sie erscheinen aber auch jährlich in aktualisierter Neuausgabe

Einkommensteuererklärung ohne Streß
ECON Taschenbuch 21315 - 416 Seiten - DM 20,-

Dieses Taschenbuch liegt mit praktischer Ausfüllhilfe für das Veranlagungsjahr 1996 vor. Ein bewährter und empfehlenswerter Ratgeber für die eigenen Steuerangelegenheiten.

Baumdicker, Geckle, Lentschig: Steuer '97 für Angestellte und Arbeitnehmer
Planegg/München: WRS Verlag Wirtschaft, Recht und Steuern 1997 - 482 Seiten
ohne CD-ROM DM 29,80, mit CD-ROM-Steuererklärungsprogramm 1996 DM 48,-

Dieser recht übersichtliche und lesefreundliche Ratgeber befaßt sich mit der Steuererklärung 1996, der neuen Eigenheimzulage und bringt ein aktuelles Steuerlexikon von Abfindungen bis Zinsabschlag sowie weitere Kapitel wie "Zum Umgang mit dem Finanzamt" oder "Kapitalerträge und das Finanzamt".

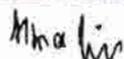
Christoffel, Hans Günter u. Geiß, Wolfgang: Einkommen-Steuererklärung 1996 - leicht gemacht
Freiburg: Rudolf Haufe Verlag 1996 - 536 Seiten - ohne CD-ROM DM 29,80, mit CD-ROM DM 48,-

Dieser bewährte und erfolgreiche Ratgeber befaßt sich im Teil 1 gründlich und fundiert mit der Steuererklärung und bringt in Teil 2 einen Gestaltungsteil und im Teil 3 Tabellen.

ZU GUTER LETZT

Es hat mir Freude gemacht, diese neue Ausgabe zusammenzustellen. Ihre Hinweise, Vorschläge und Ihre konstruktive Kritik für die nächsten Ausgaben sind mir stets willkommen, gerne lese oder höre ich von Ihnen.

Bis zum Wiederlesen herzliche Grüße und alles Gute

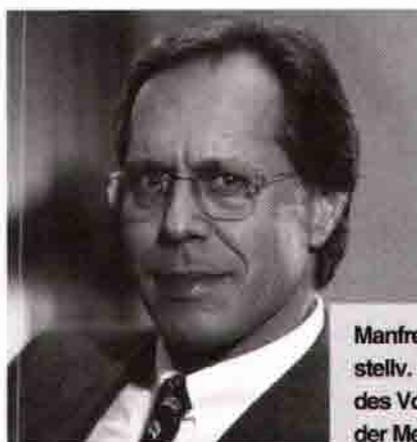
Ihr


Alfred Biel

CV Editorial

Wandel und Beständigkeit

Das einzig Beständige ist der Wandel - diese alte, aber eben treffende Redeweise gilt natürlich auch für uns Controller. Eine Controlling-Leitveranstaltung wie unser Controller Congress befaßt sich daher mit den Zukunftsfragen des Controller-Berufs. Wobei „Zukunft“ eine große Zeitspanne umfaßt. Unsere Währungszukunft EURO hat schon konkrete Formen angenommen. Die Bedeutung des Internets für die Controller-Zunft mag da etwas offener sein. Der Controller im Jahr 200X - noch ein Szenario. Die Wegstrecke, die manche Branchen oder Unternehmen bereits in die Zukunft zurückgelegt haben, ist unterschiedlich. Schlanke Produktion, Benchmarking, Öko-Controlling, ja sogar Revitalisierungskonzepte sind für einige Pioniere bereits Gegenwart, für viele Unternehmen aber noch zu erreichende Ziele, wollen sie morgen nicht Vergangenheit sein. Damit habe ich Ihnen einige (aber längst nicht alle) Themen unseres Congresses aufgezählt. Sich der Zukunft stellen heißt auch, sich mit ihr auseinanderzusetzen. Nur, wann nehmen wir



Manfred Rimmel,
stellv. Mitglied
des Vorstandes
der Mercedes
Benz AG,
1. Vorsitzender
des Controller
Verein eV

uns im turbulenten Tagesgeschäft die Zeit dafür? Der 22. Congress der Controller bietet die Möglichkeit, sich konzentriert mit der Zukunft der Controller-Funktion und dem eigenen Gestaltungsbeitrag auseinanderzusetzen. Manche Dinge bleiben auch unverändert, z.B. die familiäre Atmosphäre, die Gelegenheiten zum Kennenlernen und Erfahrungsaustausch, die der Congress bietet, auch der fast schon traditionelle „Controller-Biergarten“ am Abend des ersten Congressstages und natürlich das Angebot, sich auf einer einzigen Veranstaltung kompakt und komprimiert über Trends und Entwicklungen im Controlling zu informieren. Übrigens, haben Sie sich schon angemeldet?

+++Termine+++Termine+++Termine+++

- AK Pommern / AK Berlin-Brandenburg**
Polnisch-deutsches Treffen, 30./31. Mai 1997, Hotel Victoria, Stettin, „Berichtswesen“, Info: Herwig R. Friedag, Tel.: 030-80 40 40 00
Controller Verein eV
Mitgliederversammlung am 8. Juni 1997; 22. Congress der Controller am 9./10. Juni 1997, Sheraton Hotel München, „Entwicklungstendenzen und Änderungsbedarf im Controlling“, Info: Geschäftsstelle, Tel.: 089-89 31 34 20
AK Berlin
Sitzung am 12./13. Juni 1997, Grafischer Großbetrieb Pößneck der Bertelsmann AG, Oppurg, „Standort Deutschland“, Info: H.-J. Schmidt, Tel.: 030-605 37 66
AK Südwest
Jubiläumstreffen, 40. Sitzung, 20./21. Juni 1997, Schiesser AG, Öhningen, Festvortrag: „Veränderungsmanagement“ von Manfred Rimmel, 1. Vorsitzender Controller Verein eV, Info: Siegfried Gänßlen, Tel.: 07836-51 12 36
AK Ostbayern
Sitzung am 27. Juni 1997, Mann & Hummel Filterwerk, Marklkofen, „Controlling und die Einführung der Öko-Audit-Verordnung“, Info: Walter Meissner, Tel. 08721-3915
AK Berlin
Sitzung am 29. August 1997, Lichtwer Pharma GmbH, Berlin, „Projekt-Controlling“, Info: H.-J. Schmidt, Tel.: 030-605 37 66
AK Franken
Sitzung am 31. Oktober 1997, Gesellschaft für Elektrometallurgie in Fürth, „Standort Deutschland“, Info: H. Scheuer, 0911-703 8557
AK West I
Sitzung am 9./10. November 1997,

- HOPPECKE-Batterien, Brilon, „Euro - Welche Vorbereitungen sind wann zu treffen?“, Info: Dieter Wäscher, Tel.: 02371-662 400
AK Berlin
Strategie-Klausur-Tagung am 21. November 1997, Eternit AG, Hauptverwaltung, Berlin, „Programm 1998“, Info: H.-J. Schmidt, Tel.: 030-605 37 66
AK Banken
Veranstaltung zum 10jährigen AK-Jubiläum am 27./28. November 1997, Landesbank Rheinland-Pfalz in Mainz, Info: Stefan Gerdsmeyer, Tel.: 069-7447 2750
AK West II
Nach einer Pause startet der AK auf Initiative von Ralf Lehnert und Hartmut Funke neu. Geplant ist ein Treffen im Herbst. Interessenten nehmen Kontakt mit R. Lehnert auf. Tel.: 02335-69120.

CV Personalien

- Bernhard Butz**, Geschäftsführer der Sebaldu Druck und Verlag GmbH, Nürnberg, ist zum stellvertretenden Arbeitskreisleiter des AK Ostbayern gewählt worden. Tel.: 0911-53 96 680.
Klimes Küstner, Kalkulator u. Controller der TECHNOCELL DEKOR GmbH & Co. KG, Werk Günzach, ist neuer stellvertretender Arbeitskreisleiter des AK Süd 4, Tel.: 08372-910 190.
Thomas Radek, Controller bei der „Märkischen-Oder-Zeitung“ und Mitglied im AK Berlin-Brandenburg, hat im April geheiratet. Seine Frau ist eine der ersten polnischen Absolventinnen der Viadrina in Frankfurt. Ihr Schwerpunkt: Controlling!

Öko-Audit

Der AK Ostbayern beschäftigte sich bei seinem Treffen am 28. Februar 1997 mit der Rolle des Controllerdienstes im Rahmen der Einführung der Öko-Audit-Verordnung nach DIN 1836/93 sowie des Umwelt-Managementsystems nach DIN ISO 14001.

Dabei geht es nicht nur um kostenseitige Daten, sondern vielmehr auch um die mengenmäßige Aufbereitung des Zahlenmaterials bezogen auf Material- und Energieströme. Im Rahmen der Bewertung und Auswertung geht es auch um die Festlegung von Kennzahlen und Vergleichswerten. Hierauf sind die meisten Unternehmen gar nicht oder noch zu wenig vorbereitet. Dies bedeutet, daß in diesem Zusammenhang auf den Controller neue und andere Aufgaben zukommen, bei denen er wichtige Schrittmacherdienst leisten kann bzw. muß.

Info bei: Walter Meissner, Tel.: 08721-3915

Engagiert vorbereitet

Engagiert wirken im AK Berlin-Brandenburg Vorbereitungsgruppen für die AK-Sitzungen. So trafen sich Frau Dr. Jaap, Frau Maternowski sowie die Herren von Daacke, Land, Dr. Schmidt und Steuber, die das Thema „EURO“ vorbereiteten, an fünf Terminen: Ihr Erfolg: hervorragende Themenstrukturierung, die ein zielgerichtetes und ergebnisorientiertes Arbeiten ermöglichte. Auch der auswärtige Referent, Herr Bösherz, war begeistert von dieser Tagung im brandenburgischen Päwesin.
Herwig R. Friedag

Zukunftsvisionen

Dem „Controller des Jahres 2007“ widmete sich der Arbeitskreis Österreich I auf seiner jüngsten Tagung am 11. April in der BYK ÖSTERREICH Pharma GmbH in Wien. Die 17 Teilnehmer waren sich einig, daß die Entwicklung hin zum Self-Controlling gehe, sogenannte „Bindestrich-Controller“ hingegen seien passé. Aufgaben, Kompetenz und Verantwortung des zukünftigen Controllers skizzierte der Arbeitskreis. Info: Egon C. Routil, Tel.: +43 -1-86 65 332.

Pin-Brett startet

Nach gründlichem Face-Lifting präsentiert sich cvOnline neu strukturiert mit mehr Informationen und größerer Übersichtlichkeit. Ab Sommer soll hier auch ein Pin-Brett etabliert sein, auf dem v.a. Diplomarbeitsthemen sowie Praktikastellen von Mitgliedern angeboten werden. Wer bereits zum Start dieses neuen Service dabei sein will, mit dem insbesondere die Kontakte zu Hochschulen intensiviert werden sollen, sende sein Angebot an die Geschäftsstelle, am besten per E-Mail.

Neu in „cvOnline“

-Neues Outfit!

Übersicht aller Seiten

Controller Congress 1997

AK-Termine

Literaturforum

<http://www.controllerverein.de>

Neue Links:

<http://www.controllermagazin.de>

Sommerfest

Wer einmal erleben will, wie sich gestresste Controller auch vergnügen können, sollte sich das „Sommerfest der Controller“ des AK Süd 4 in Burghausen auf keinen Fall entgehen lassen.

Der Festausschuß unter Leitung von Klemens Küster hat für das Wochenende vom 4. bis 6. Juli ein rundes und interessantes Programm zusammengestellt, das selbst eine Burgbesichtigung und Plattenfahrt beinhaltet. Treffpunkt ist Freitagabend, der 4. Juli, gegen 18.30 Uhr im Hotelrestaurant Glöcklhofer in Burghausen. Die Organisatoren hoffen auf möglichst viele Gäste mit Partnern oder Partnerinnen.

Da das Hotelkontingent in Kürze disponiert werden muß, sollten sich Interessenten bitte möglichst bald anmelden. Weitere Informationen und Anmeldung bei: Hans-Peter Metzler, AK Süd 4, Tel.: 089-895 86 16/17.

Ein echter Tip

Regeln für Besprechungen

Wer rationell und zeitsparend Besprechungen durchführen will, sollte folgende Regeln beachten:

- Keine Sitzung ohne Tagesordnung
- Keine Tagesordnung ohne rechtzeitig vor der Sitzung vorliegende beschlußfähige Vorlagen
- Keine Sitzung länger als zwei Stunden
- Tagesordnung mit Sollzeiten für die einzelnen Punkte versehen
- Protokolle mit Istzeiten für die einzelnen Punkte versehen
- Beschlußfähige Sitzungsvorlagen wie folgt gliedern:

1. Ziel: Was wollen wir?
2. Fakten: Wo stehen wir?
3. Lösungsmöglichkeiten: Wie können wir die Ziele erreichen?
4. Bewertung dieser Möglichkeiten; Welche Möglichkeit erfordert den geringsten Ressourceneinsatz?
5. Empfehlung und Durchführung; Wer macht bis wann was?

Dieter Wäscher

Für Informationen oder Anmeldungen zum **22. Congress der Controller** am 9./10. Juni 1997 in München wenden Sie sich bitte an:

Controller Verein eV
Geschäftsstelle
Leutstettener Str. 2
D-82131 Gauting
Tel. +49 / 89 - 89 31 34 20

Faxantwort:
+49 / 89 - 89 31 34 - 31

Bitte schicken Sie mir das komplette Congress-Programm zu.

.....
Name

.....
Str./Postf.

.....
Land/PLZ/Ort

DABEIHABEN IST ALLES.



QUADRATISCH. PRAKTISCH. GUT.



Internationale Controlling Kompetenz

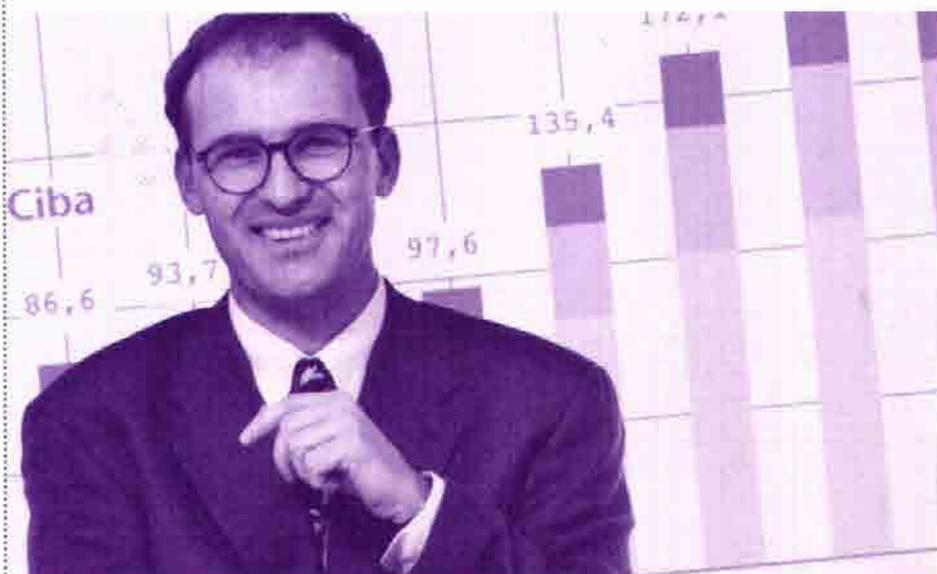
Globale Strategien und Management-Entscheidungen für das nächste Jahrtausend verlangen heute Controlling- und Kostenrechnungs-Systeme, die international höchste Kompetenz und Sicherheit garantieren. CS unterstützt über 220 Unternehmen in über 30 Ländern bei der Planung und Analyse von Kosten und Leistungen mit

CS1 Kostenstellenrechnung. Bei der Projektplanung und -abrechnung, bei der Standardkalkulation, Auftragsabrechnung und der Materialbewertung mit **CS2 Kostenträgerrechnung.** Bei der Ergebnisplanung und Erfolgsrechnung mit **CS3 Deckungsbeitragsrechnung.**

Diese integrierten Controlling- und Kostenrechnungs-Systeme sind verfügbar auf den Hardwareplattformen IBM AS/400, RS/6000 und HP9000.

Fordern Sie unser Info-Paket an:

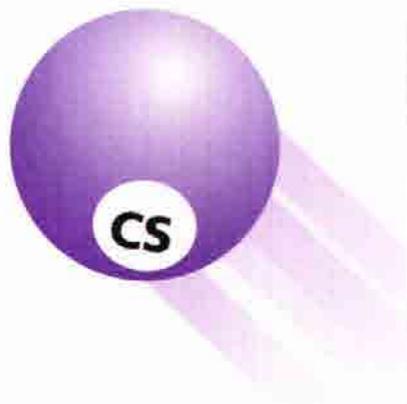
CS Controlling
Software Systeme GmbH,
Riedbachstrasse 5,
74385 Pleidelsheim,
Telefon 07144/8144-0,
Fax 07144/8144-10.



„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

