



controller magazin

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

5/97

22. Jahrgang

Albrecht Deyhle Sind's im nächsten Jahrhundert/Jahrtausend die Controllerinnen?	301
Manfred Remmel Entwicklungstendenzen im Controlling	303
Anselm Bilgri : Die Benediktsregel als Führungsinstrument	308
Jürgen Graßhoff / Christian Gräfe Projektbezogenes Kostenmanagement in der Produktentwicklung	313
Georg v. Landsberg / Volker Springer / Ralf Richarz Return on Controlling (ROC)	317
R. Hölscher Wirtschaftlichkeitsaspekte der innerbetrieblichen Abwasservorreinigung in der Weinwirtschaft	321
Peter Höver / Dirk Taczynski Kostencontrolling in der betrieblichen Abfallentsorgung als Einstieg in ein Umweltcontrolling	324
Plaut-News	328
Jürgen Probst : Controlling für „Nichtcontroller“	330
Anke Wogersien : Quantifizierbarer Nutzen der Informatik	332
Impressum	334
Michael Kohlgrüber / Jochen Klemmer / Jürgen T. Knauf Aktives und partizipatives Controlling	335
Stephan Marleaux : Ein Kennzahlensystem als Weg zum Self-Controlling	343
Alfred Biel : Der Controller im betrieblichen Veränderungsmanagement	346
Ulrich Dorprigter Center-Organisation und „interner Markt“ in der Energiewirtschaft	353
Controller's IT-Spiegel	356
Monika Haunerding : Der kontrollte Patient oder: Controlling im Krankenhaus	357
Hans Rivar Die sieben ganzheitlichen Gesetzmäßigkeiten des Management- und Controllingprozesses	361
Dirk Reiffenrath : Controlling und Kommunikation	364
Michael Schön : Der Übergang vom Blindflug zum Instrumentenflug mittels Controller	368
Literaturforum	370

Durch
Geschäftsprozeßgestaltung

die Leistungspotentiale für eine
bessere Kundenorientierung und höhere
Wertschöpfung
freisetzen.

Durch continuous
**Geschäftsprozess-
Controlling** Ressourcen optimal nutzen
und die
Wettbewerbskraft
sichern.

KBG-Com.M 3/97

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 · BIRMINGHAM · BOSTON · BUDAPEST
CHICAGO · DÜSSELDORF · FIGINO · FRANKFURT
LONDON · MÜNCHEN · PRAG · SALZBURG
SAO PAULO · STUTT GART · 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



SIND'S IM NÄCHSTEN JAHRHUNDERT/ JAHRTAUSEND DIE CONTROLLERINNEN...?

von Dr. Albrecht **Deyhle**, Gauting/München

Als die Controller Akademie in München mit Controller's Seminaren und Controller's Erfahrungsaustauschkreisen begann, so um 1970 herum, war dies eine ausschließlich männliche Angelegenheit. Das **erste Controller's Grundseminar im November '71 in Fischen/Allgäu** bestand aus einem reinen Kollegenkreis. Dies war auch durch die 70er Jahre hindurch fast immer so. Vielleicht kam gelegentlich eine Frau; man dachte, sie habe sich wohl verirrt...

In den 80er Jahren waren es dann bei der Controller Akademie in Seminaren der Stufe I bis V so etwa 2 oder 3 bis 4 Teilnehmerinnen innerhalb von 30 bis 35 Gesamtkollegium.

Dann aber am Ende der 80er Jahre änderte sich die Quote der Kolleginnen. Jetzt ist es so, daß **ein Viertel bis ein Drittel** der Teilnehmer eines Seminars – auch eines E-Seminars mit 100 Kollegen beieinander – Frauen sind. **Es gab auch schon 50 % Marktanteil der Frauen.**

Zwar haben wir bei der Controller Akademie wegen unserer stets vollen Terminkalender wenig Zeit,

statistische Erhebungen zu machen. Aber so rein gefühlsmäßig hätte ich den Eindruck als Gründer der Controller Akademie und von Anfang an dabei, daß der Anteil der Kolleginnen im Gesamtteilnehmerkreis so **eine Art e-Funktion** bildet. Dann werden die Frauen aber im nächsten Jahrhundert **ganz schön nach oben ziehen**, wenn man sich so die Gestalt einer e-Funktion vorstellt.

Es gibt auch Menschen, die als These einbringen, daß die drei für die Zukunft besonders wichtigen "**K-Eigenschaften**" typisch weibliche Talente seien – nämlich die Fähigkeiten **Kommunikation, Kreativität, Konsensbildung**. Den Männern würde man dagegen gerne Kommandieren, Kontrollieren und Korrigieren zuschreiben als K-"Tugenden". Wird behauptet... Aber man könnte ja darüber nachdenken? Vielleicht ist was dran? Wobei ein Controller vermutlich schreibt: **Communication, Creativität, Konsensbildung**. Schließlich sind alle drei Wörter ja auch lateinischen Ursprungs und passen mit dem C sehr gut zum Controller-Dienst.

Als wir im geschäftsführenden Ausschuß der ICG das **Controller-Leitbild** formulierten, so war etwa

beim Satz "Controller sorgen für Ergebnis-, Finanz-, Prozeß- und Strategietransparenz und tragen somit zu höherer Wirtschaftlichkeit bei..." die große Frage die, ob wir jetzt schreiben sollen Controller/ Controllerinnen oder ob die Formulierung ControllerInnen besser paßt. Die Lösung war dann die innerhalb der International Group of Controlling, daß wir die **Pluralformulierung** wählen. Also heißt es eben **Controller sorgen für...** Dann ist es von der Formulierung her auch offen, wer da als Controller kommt.

Die meisten Kolleginnen in diesem Job / in dieser Rolle des Controllers stellen sich auch vor als "Controller". Daß es eine Frau ist, sieht man ja. Man müßte es nicht auch noch extra sagen.



Prof. Dr. Sibylle Seyffert, Fachhochschule Leipzig mit Studenten anläßlich eines Gastvortrages von Dr. Deyhle am Freitag, dem 13. Juni '97 in Leipzig (beim Hereinkommen der Teilnehmer...)

So freuen wir uns bei der Controller Akademie sehr gerade auch auf die Controller-Kolleginnen.

Herzlich Ihr

Dr. Albrecht Deyhle



... und beim Vortrag



Manfred Remmel beim Congress-Vortrag

ENTWICKLUNGSTENDENZEN IM CONTROLLING

von Dipl.-Wirtsch.-Ingenieur Manfred Remmel, Stuttgart; Erster Vorsitzender Controller Verein eV

"Entwicklungstendenzen im Controller-Leitbild, Anforderungsprofil und strukturelle Einordnung des Controllers", ein Thema, das sehr eng im Zusammenhang zu sehen ist mit dem Leitthema unseres diesjährigen Congresses. Ziel meines Beitrages soll es sein, Ihnen aus der Sicht der Praxis und des Praktikers Sichtweisen darzustellen, und vor allem Wünsche zu formulieren, Wünsche aus dem Munde eines **Praktikers, der lange Jahre im Controlling tätig war und nun eine Aufgabe wahrnehmen darf, die auf die massive Unterstützung des Controllerteams angewiesen ist.**

Ich möchte auch etwas sagen zu der Art und Weise, wie die Controller im Unternehmen sich darstellen sollen. Welches Rollenbild sie für sich entwickeln sollen, um ihre so außerordentlich wichtige Aufgabe im Unternehmen auch ins rechte Licht zu rücken.

Controller Leitbild

In dem Sinne möchte ich zunächst auf das Controller-Leitbild zu sprechen kommen und in diesem

Zusammenhang auch ein bißchen in eigener Sache berichten über Aktivitäten, die im Rahmen der Tätigkeiten des Controller Verein und über seine Grenzen hinaus seit etwa zwei Jahren unsere Vorhaben auch wesentlich bestimmen. Es ist die Aktivität des Vereins, eine koordinierende, moderierende Funktion in der Interessengemeinschaft Controlling oder, wie wir neu sagen, der **International Group of Controlling** auszuüben, einer namhaften Gruppierung von zwischenzeitlich 17 Instituten, die sich alle mit der Fort- und Weiterbildung auf dem Gebiet des Controlling beschäftigen. Und wie gesagt, namhafte Institute, Vertreter von Universitäten und Hochschulen sowie aus der Praxis. Und dieser Kreis, die International Group of Controlling, hatte sich zum Ziel gesetzt, das Leitbild des Controllers zu definieren, sich darauf zu verständigen, sich daran zu orientieren und in den jeweiligen Instituten einheitlich anzuwenden. Die IGC-Gruppierung sieht eine weitere Aufgabe aber auch darin, **für das Controlling eine einheitliche Sprache zu gewährleisten.** Controlling-Begriffe, Inhalte zu definieren und diese vor allem dann auch einheitlich in den Ausbildungsprogrammen zu verwenden.

CONTROLLER - LEITBILD

Controller leisten begleitenden betriebswirtschaftlichen Service für das Management zur zielorientierten Planung und Steuerung

Das heißt:

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

Controller sind interne betriebswirtschaftliche Berater aller Entscheidungsträger und wirken als Navigator zur Zielerreichung.

Wir werden auch namhafte **Software-Entwicklungspartner** in die IGC-Gruppierung mit aufnehmen, um sicherzustellen, daß die Controlling-Begriffe und Inhalte auch in der jeweiligen Controlling-Software ihren Eingang finden und dort einheitlich verwendet werden. Ich denke, eine wichtige und große Aufgabe und natürlich, das können Sie sich vorstellen, eine große Aufgabe nicht zuletzt der Vertreter, die in diesem Kreis sind und natürlich alle ihre persönliche Sichtweise haben, die Persönlichkeiten darstellen in der Lehre und Forschung auf dem Gebiet der Betriebswirtschaft und des Controlling. Eine nicht ganz einfache Aufgabe, aber ich denke, eine Aufgabe, für die es sich lohnt, in diesem Kreis zu arbeiten. IGC hat in diesem Sinne das Controller-Leitbild formuliert. Controller leisten begleitenden betriebswirtschaftlichen Service für das Management zur zielorientierten Planung und Steuerung.

Wir können uns nun fragen, was ist **neu an diesem Leitbild**? Und ich denke, viele in diesem Saal, die sich lange schon mit Controlling befassen, mich eingeschlossen, würden sagen, das ist eigentlich ein Leitbild, an dem wir uns schon seit zwanzig, dreißig Jahren im Controlling orientieren. Denn, ich meine, und das ist auch richtig so, ein Leitbild muß Bestand haben. Und mit Bezug auf unser Thema "Entwicklungstendenzen im Controlling" könnten Sie nun die Frage stellen, heißt das, daß für uns alles beim Alten bleiben soll. Ich denke, nein! Denn nichts, meine Damen und Herren, ist beständiger als der Wandel. Und Veränderung ist dringend und immer wieder geboten und auch gerade im Controlling. Allerdings gekennzeichnet **durch veränderte Schwerpunktsetzungen bei unverändert gültigen Grundsätzen und Prinzipien.**

Wenn im Leitbild steht: **Controller sorgen für Ergebnis-, Finanz-, Prozeß- und Strategietransparenz** und tragen somit zu höherer Wirtschaftlichkeit bei, dann hat es hier schon eine Veränderung im Leitbild gegeben. Denn über viele Jahre haben wir das Kern-Postu-

lat vertreten: "Controller sorgen für Ergebnis-transparenz". Das war offensichtlich zu wenig. Hinzu kommen muß die Finanz-, die Prozeß-, die Strategieorientierung und auch die Ökologieorientierung als Prozeß-Denkweise.

Anforderungsprofil des Controllers

Was die Fachkompetenz betrifft, so sehe ich aus meinem unmittelbaren Handlungsfeld heraus als PKW-Produktions-Chef bei Daimler-Benz AG vor allem die technisch/betriebswirtschaftliche Methodenkompetenz als eine ganz wichtige Voraussetzung dafür, daß der Controller den Anforderungen, wie sie sich heute im Unternehmen stellen, gerecht werden kann. Die Betonung liegt für mich auf technisch/wirtschaftlich. Technisch soll heißen, über die reinen betriebswirtschaftlichen Fachgrenzen hinaus muß der Controller in der Lage sein zu erkennen, was sich im jeweiligen Unternehmen konkret fachlich/inhaltlich abspielt. Und dieses unabhängig davon, ob es sich um ein Industrieunternehmen handelt, ein Versicherungsunternehmen oder eine Bank. Er muß wissen, was im Unternehmen passiert. Er muß mitsprechen können, er muß verstehen können, welches letztlich die wesentlichen Inhalte und Ziele des jeweiligen unternehmerischen Handelns sind.

Analytisches Denkvermögen und Denken in Gesamtzusammenhängen sind gleichermaßen wichtig, und hier eben vor allem das Denken in Gesamtzusammenhängen, um die komplexen Prozesse, in denen wir uns bewegen, überschauen und beurteilen zu können. **Organisationstalent und Innovationskraft** sind gleichermaßen gefragt, denn ich denke, der Controller muß auch und immer wieder die Frage stellen, sich selbst und an das Management, ob die jeweilige Organisationsform den jeweiligen Anforderungen des Unternehmens im Wettbewerb noch entspricht. Und der Begriff "Lernende Organisation" drückt genau das aus, worum es hier geht.

Flexibilität im Sinne schnelleren Erkennens und Reagierens auf Veränderungsnotwendigkeiten, auch dies ist eine wichtige Aufgabenstellung, die als Teil der Fachkompetenz des Controllers gesehen werden muß und über den normalen Rahmen des Fachwissens, wie er auch an den Hochschulen und Universitäten vermittelt wird, hinausgeht.

Und schließlich das wichtige Feld der **Führungs- und Sozialkompetenz**. Und allem voran die **Kommunikationsfähigkeit**. Wenn Controller nicht in der Lage sind zu kommunizieren, dann werden sie auch nicht in der Lage sein, ihrer Fachaufgabe gerecht zu werden. Denn ein wesentliches Element der Controller-Arbeit ist die permanente Kommunikation, der Dialog mit dem Management, der Dialog mit den Technikern, mit den Vertriebspartnern, mit dem Einkauf, mit den Zulieferern und möglicherweise sogar mit Kundenvertretern.

Wir haben im Hause Mercedes-Benz/Daimler-Benz den Dialog, die Kommunikation als eine ganz wichtige Aufgabenstellung erkannt und unter dem **Stichwort Regelkommunikation** zwischen allen Beteiligten im Unternehmen bis auf die Ebene der Mitarbeiter

am Band ein Instrument geschaffen, das es **uns ermöglicht, Ziele zu kommunizieren, Ziele zu vereinbaren**, Sinn und Inhalt unseres Wirkens im Unternehmen zu erläutern und zu diskutieren. Hinzu kommt die Teamfähigkeit und Kooperationsbereitschaft, Durchsetzungsvermögen, Überzeugungskraft und nicht zuletzt im Feld der Führungs- und Sozialkompetenz **das interkulturelle Verständnis**. Jedes Unternehmen, das sich die **Globalisierung auf die Fahne geschrieben hat** und zum Beispiel bemüht ist, neue Märkte, neue Regionen für sich zu erschließen, dann geht es eben nicht, wenn ein Controller meint, nur im Sinne Zahlen, Daten, Fakten auftreten zu können. Er muß begreifen, welches Verständnis von Führung, von Management, von Zusammenarbeit und Kooperation der Partner auf der anderen Seite hat und muß versuchen, in geeigneter Form mit viel Fingerspitzengefühl ihn für sich zu erschließen, um dann die eigentlichen Themen zu besprechen.

Controller der Zukunft

Schwerpunkte verlagern sich und neue Herausforderungen kommen auf den Controller und auf das Controlling zu. Wir haben in der Vergangenheit immer wieder versucht deutlich zu machen, daß bezogen auf die Kosten eines Produktes 80 Prozent der Kosten bereits in der Konzeptphase, in der frühen Entwicklungsphase definiert werden bei vielleicht 20 Prozent Kapazitätseinsatz der beteiligten Controller, Planer, Entwickler etc. Und daß eben in der Folgephase, in der Spätphase der Entwicklung und in der Serienphase vielleicht bestenfalls noch 20 Prozent der Kosten dieses Produktes beeinflussbar sind. Also kommt es entscheidend darauf an, **in der Konzeptphase sich einzubringen als Controller, die Entwickler, die Produktgestalter entsprechend zu unterstützen und zu begleiten**.

Wir müssen diese Idee übertragen auf weitere Planungs- und Realisierungsverläufe – namentlich auf die drei großen Prozesse/**Kernprozesse** im Unternehmen: **den Strategiefindungsprozeß, den Produktentstehungsprozeß und den Kundenauftragsprozeß**. Denn dort gilt dieses sinngemäß. Diese 80/20-Regel ist auch dort anzuwenden. Und sie ist Grundstein für den Erfolg der jeweiligen Konzeptphase. Sie ist Grundstein dafür, ob im Strategiefindungsprozeß wirklich die richtigen Lösungen, die richtigen Strategien für das Unternehmen gefunden werden. Diese Regel ist Grundlage im Produktentstehungsprozeß, wie eben schon angedeutet. Daß in der frühen Entwicklungsphase eben 80 Prozent der Kosten eines Produktes festgeschrieben werden und sie ist Grundstein für den Erfolg im Kundenauftragsprozeß, weil auch dort in der Konzeptphase letztlich die entscheidenden Weichen gestellt werden für die erfolgreiche Vermarktung eines Produktes.

Strategiefindungsprozeß

Was den Strategiefindungsprozeß betrifft, so erwarte ich in dieser Phase vom Controller Beurteilungsfähigkeit in Bezug auf Trends, Szenarien und Prämissen. Das können sein politische, gesamtwirtschaft-

liche, technologische, global/regionale Prämissen und Entwicklungstrends. Wobei ich nicht meine, daß der Controller nun alles besser wissen soll, aber er kann und er muß Transparenz schaffen.

Dabei kommt es darauf an, nicht nur die Fachpromotoren, sprich die Experten, die Spezialisten auf diese Prämissen einzuschwören bzw. Expertengruppen zu organisieren, die diese Prämissen erarbeiten. Es kommt auch darauf an, daß die Machtpromotoren sich mit den Planungsprämissen und Annahmen persönlich identifizieren. Solange das nicht gelungen ist als Controller, diesen Prozeß zu moderieren, zu organisieren, solange braucht die weitere Planungsarbeit nicht fortgesetzt zu werden. Sonst läuft man Gefahr, daß ein Machtpromotor sagt: "Glaube ich Ihnen nicht!"

Also Beurteilungsfähigkeit, Erkennen von Inplausibilitäten bei Planungsannahmen z. B. und vor allem unter Berücksichtigung der **Wirkungsdauer von Entscheidungen**. Auch wieder ein Beispiel aus der Automobilindustrie und aus unserem Hause Daimler-Benz AG. Ich kann nicht auf der einen Seite planen und investieren in traditionelle PKW-Antriebe, nämlich den Verbrennungsmotor, neue Fabriken bauen in Untertürkheim, in Bad Cannstatt, die im Hinblick auf die Wirkungsdauer der Entscheidung letztlich fast Generationen überdauern, und auf der anderen Seite sagen, wir investieren massiv in die Brennstoffzelle und im Jahr 2003 ist die Brennstoffzelle serienreif. Dann muß ich fragen: was passiert mit den Werken, in die wir gerade massiv investieren und in denen wir die traditionellen Verbrennungsmotoren produzieren wollen und zwar nicht nur bis zum Jahre 2003, sondern deutlich darüber hinaus? Also müssen wir uns in Bezug auf die Plausibilität der Planungsannahmen Gedanken machen und hier, denke ich, hat der Controller eine ganz entscheidende Moderationsaufgabe wahrzunehmen.

Gleiches gilt für die Bewertung von Chancen und Risiken. Die Bewertung von Strategiealternativen und das Herausarbeiten von Entscheidungsmeilensteinen bis hin zum "Point of no return". Wir praktizieren dieses so gut es irgendwie geht in unserem Unternehmen, haben auch hier schon unser Lehrgeld bezahlen müssen, wenn ich an verschiedene Globalisierungsprojekte wie z. B. unser Engagement in Indien denke. Aber auch dieses sind wichtige Erfahrungen, die uns dann eben lehren und helfen, Fehler in der Zukunft zu vermeiden. Wichtig auch für den Controller, daß er sicherstellt, daß die Gesamtstrategie und die Einzelstrategien aufeinander abgestimmt sind, daß sie sich vertragen, daß sie kompatibel sind und da spielt meines Erachtens auch der Begriff des Multiprojektmanagements eine ganz entscheidende Rolle. Auch dieses Instrument muß/sollte vom Controller eingesetzt werden, um das Projektchaos zu vermeiden, um Wechselwirkungen, Abhängigkeiten zwischen Projekten aufzuzeigen und frühzeitig sich zu fragen: Können wir dieses alles noch beherrschen in Hinblick auf Abhängigkeiten, Wechselwirkungen, mögliche Widersprüche, aber auch in Hinblick auf die begrenzte Kapazität, die in den Unternehmen ja allenthalben vorhanden ist?

Was den

Produktentstehungsprozeß

betrifft, so finden sich dort die vor allem klassischen Aufgaben des Controlling wieder. Aber auch dort im Sinne der 80/20-Regel in Zukunft doch mehr in der Form, **daß der Controller noch früher in diese Prozesse eingreift oder vom Management in diese Prozesse einbezogen wird.** Sie kennen vielleicht die klassischen Prozeßschritte im Automobilbau, was den Produktentstehungsprozeß betrifft: nämlich Rahmenheftphase, Lastenheftphase, Produktentwicklung und Produktionsplanung einschließlich Verfahrensentwicklung, Vertriebs- und Marketingplanung, Produkthanlauf und Markteinführung. Und auch hier, wie gesagt, für alle Phasen die 80/20-Regel. Früh einsteigen, früh einbezogen werden als Controller und Sie können helfen, Fehlentwicklungen zu vermeiden. Beurteilungsfähigkeit auch in dieser Phase für den Controller in Bezug auf Prämissen und Konzepte.

Ich möchte, meine Damen und Herren, an dieser Stelle ein weiteres **Mercedes-Beispiel** bringen: Unsere neue A-Klasse, die in Kürze in den Markt eingeführt wird. Wir haben für dieses neue Produkt – eine völlige Neuentwicklung – für unser Haus anspruchsvoll die Kostenziele formuliert und wir haben in dem Zusammenhang auch versucht, das in unserem Leitbild formulierte Ziel Umweltbewußtsein bestmöglich umzusetzen. Es gibt für dieses Fahrzeug eine Ökobilanz. Bevor wir dieses Fahrzeug im Detail entwickelt haben, haben wir uns im Sinne unseres Umweltbewußtseins bereits verpflichtet, auch der Öffentlichkeit gegenüber verpflichtet, vor allem unsere **Lackieranlagen** in den deutschen Werken sauberer zu machen. Die Emissionen zu reduzieren, und zwar drastisch durch Entwicklung neuer Verfahren. Das erste Ergebnis der entsprechenden Analysen war, daß jeder Mercedes-Benz-PKW um etwa 600 Mark teurer werden wird im Lackierprozeß als auf der Basis der alten Verfahren.

Um Ihnen einen Anhaltspunkt zu geben: eine lackierte Karosse kostet bei uns etwa 1300 Mark. Also hätte sie um 600 Mark teurer werden sollen mit Übergang auf umweltfreundlichere Lackierverfahren. Das war eine Herausforderung für alle, für die Techniker, aber auch für die Controller. Und daß es geht, beweist unsere A-Klasse. Wir werden mit der A-Klasse erstmals weltweit ein völlig neues Lackierverfahren einsetzen, bei dem wir einen Klarlack aufbringen, der völlig emissionsfrei gespritzt werden kann. Eine Wasserlösung, die uns in die Lage versetzt, Emissionen weiter zu reduzieren. Und siehe da, in Verbindung mit der Zielkostenfindung für dieses Produkt ist es gelungen, die Kosten für den Lackierprozeß der A-Klasse auf 800 Mark zu reduzieren. Also es geht! Man muß nur ran, man muß sich Gedanken machen, alle Kräfte, alle Kompetenz bündeln. Und dazu gehört auch der Controller im Sinne seines wichtigen Beitrages, indem er aufzeigt, welche Ansatzpunkte im Sinne der Steigerung von Produktivität und Wirtschaftlichkeit aus seiner Sicht möglich sind.

Der Kundenauftragsprozeß

stellt die operative Umsetzung der Strategien und Produktkonzepte dar. Hier sehe ich die Aufgabe des Controllers ebenfalls in der Urteilsfähigkeit in Bezug auf Prämissen und Ziele der Jahresplanung und Budgets. Also, Sie dürfen als Controller nicht einfach nur ungeprüft Prämissen und Planungsannahmen ihrer Kollegen Entwickler, Vertrieb, Produktionsleute übernehmen, sondern Sie sollten durchaus diese Prämissen und Ziele kritisch hinterfragen. Sie sollten sicherstellen, daß die Prämissen und Ziele der operativen Planung mit den strategischen Zielen korrespondieren oder notwendige Änderungen rechtzeitig erkannt werden und transparent gemacht werden.

Wenn zum Beispiel ein Vertrieb, ich bemühe jetzt wieder das Beispiel der Mercedes A-Klasse, zunächst sehr vorsichtig plant, weil er nicht weiß, wie der Markt auf dieses Produkt reagiert und wir als Produktionsleute darauf unsere Kapazitätsplanung aufbauen und das Produkt am Ende dann doch besser läuft als zunächst angenommen, dann haben wir natürlich ein Problem der Lieferzeiten. Dann kommt es entscheidend darauf an, da wir ja alle keine Wahrsager sind, den Prozeß zu optimieren, um letztlich noch das Beste aus der Sache zu machen: Erhöhen wir die technische Kapazität, suchen wir über neue Arbeits- und Betriebszeitmodelle mehr Flexibilität zu gewinnen, um auf diese Weise die Ausbringung zu erhöhen? Das sind wichtige Optimierungsfragen, bei denen der Controller eine ganz entscheidende Rolle spielen muß.

Eine weitere wichtige Aufgabe im Kundenauftragsprozeß sehe ich für den Controller in der **Moderation des permanenten Optimierungsprozesses, des KVP-Prozesses.** Wir schließen heute intern wie extern über alle Wertschöpfungsstufen, über alle Komponenten unserer Produkte **Jahresverträge ab; verbunden mit entsprechenden Zielen.** Z. B. 3 % Rationalisierung, 3 % Kostensenkung pro Jahr. Dann müssen wir natürlich auch, weil dies zunächst ein reiner Trop-Down-Ansatz ist, wissen, wie Bottom-Up diese 3 % realisiert werden können. Wir müssen dementsprechend neue Konzepte entwickeln, die tragfähig sind und müssen auch verhindern, daß einfach nur irgendeine Hausnummer, eine Zahl in die Welt gesetzt wird, bei der jeder denkt, na gut, es wird schon nicht so schlimm kommen, es wird schon einen Weg geben, sich um diese Drei-Prozent-Klippe herumzumogeln. Hier ist der Controller auch massiv gefordert.

Rollenverständnis des Controllers

Was das Rollenverständnis betrifft: Das ist meines Erachtens mindestens genauso wichtig wie Fach-, Führungs- und Sozialkompetenz. Der Controller muß wie alle im Unternehmen das jeweils richtige Rollenverständnis für sich entwickeln. In diesem Zusammenhang ein Eindruck, den ich gewonnen habe im Rahmen einer Teamentwicklungsveranstaltung in einem Werkleiterkreis. Wir hatten mit externer Unterstützung einen Prozeß organisiert, bei dem wir zunächst über eine Umfrage bei unseren internen und externen Kunden, den Kunden der

Produktion und des Einkaufs, gefragt haben, wie sie uns denn sehen. Wie ihr Bild von uns ist. Also das Fremdbild. Das Ganze lief über eine Telefonaktion und brachte sehr interessante Erkenntnisse. Unter anderem wurde dabei gefragt, um in Bildern zu sprechen, und die Tierwelt zu bemühen, wie man denn die Produktionsstufe Mercedes-PKW sieht und mit welchem Tier man sie vergleichen kann. Ich möchte hier nicht aus dem Nähkästchen plaudern, aber ich kann Ihnen sagen, da kamen sehr interessante Ergebnisse. Also Ist-Fremdbild. Wie werden Sie gesehen? Auch als Controller. Als Bremser, wie auch immer. Aber es ist wichtig zu wissen, wie Sie gesehen werden.

Dann das Ist-Selbstbild. Wie sehen wir uns? Die Umfrage in diesem Kreis, die wir workshopartig organisiert hatten, brachte im Wesentlichen das Ergebnis und das kann ich jetzt verraten: Die **Produktionsstufe PKW von Mercedes-Daimler-Benz hat sich gesehen als die Arbeitspferde der Nation, oder die Arbeitspferde des Konzerns.** So sahen wir uns. Die Frage ist natürlich, wie wollen wir uns sehen. Wir wollen uns sehen und verstehen **als ein Winning-Team** unter den Automobilbauern. Also haben wir hier ein Gap zwischen Ist-Selbstbild und Wunsch-Selbstbild und daran müssen wir arbeiten. Wir müssen also auf ganz bestimmten Gebieten uns und unser Verhalten ändern, um letztlich unser Wunschselbstbild zu realisieren.

Wie steht's beim Controller? Ich denke, in vielen Fällen würde eine entsprechende Abfrage unter Controllern das Ist-Selbstbild vielleicht dahingehend reflektieren, daß sie sich als die Prügelknaben der Nation betrachten. Nämlich bei negativen Abweichungen vom Plan sind sie immer die Miesmacher, die alles schlecht rechnen. Bei positiven Abweichungen vom Plan haben sie die Ziele nicht anspruchsvoll formuliert. Und wenn sie gerade mal eine Punktlandung berichten können, dann haben sie halt Glück gehabt. So ist das, meine Damen und Herren. Also auch für's Controlling ist ein solches Feedback im Sinne Fremdbild und eine entsprechende Reflexion, was das Wunschselbstbild betrifft, dringend erforderlich.

Das Controller-Leitbild, das Anforderungsprofil und die strukturelle Einordnung des Controllers sind aus meiner Sicht in Ordnung. Aber wir müssen die Dinge sehen im Sinne eines dynamischen Rollenbildes. **Der Controller hat sich entwickelt vom Nachrechner zum Vorrechner.**

Das Wunschfremdbild auf der Schwelle zum nächsten Jahrtausend aus meiner Sicht sollte heißen: "Der Controller als unentbehrliche Stütze des Managements" und vielleicht unausgesprochen, **das Wunschselbstbild sollte aus meiner Sicht heißen: "Der Controller vom Nachdenker zum Vordenker"**. Ich denke, damit würden Sie für Ihre Zukunft richtig liegen. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
03	06	09	G	T	S

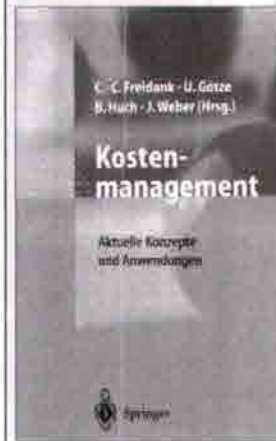
Innovativ und praxisorientiert!

C.-C. Freidank, U. Götze, B. Huch, J. Weber (Hrsg.)

Kostenmanagement

Aktuelle Konzepte und Anwendungen

1997. VIII, 564 S. 151 Abb., 9 Tab. Geb. **DM 198,-**;
öS 1445,40; sFr 173,- ISBN 3-540-62958-0



Zahlreiche Experten aus Wissenschaft und Praxis geben Antworten zu Fragen der grundsätzlichen Einordnung und Neuausrichtung dieses für die Steuerung des Unternehmens wichtigen Informationssystems. Das Buch zeigt neue Anwendungsfelder auf, berichtet über die Entwicklung neuer Kostenrechnungsinstrumente und das Reengineering vor-

handener Prozeduren.

Durch die Fülle seiner Informationen ist das Buch sowohl für den Kostenrechnungs-Praktiker wie für den Wissenschaftler eine unverzichtbare Lektüre.

Inhaltsverzeichnis:

- Standortbestimmung der Kostenrechnung
- Instrumentelle Neuentwicklungen der Kostenrechnung
- Neue Anwendungsgebiete und -felder.



Springer-Bücher
erhalten Sie
in jeder Buchhandlung.



Springer

Preisänderungen vorbehalten • d&p. 4389 MPP/SF

Springer-Verlag • Postfach 31 13 40 • D-10643 Berlin
Tel. 030 / 82 787 - 0 • <http://www.springer.de>

Bücherservice
Fax 030 / 82 787 - 3 01 • e-mail: orders@springer.de



*Pater Prior Anselm Bilgri ist Cellerar (Controller?) des Klosters Andechs.
Das Foto zeigt ihn beim 22. Controller Congress am 10. Juni 97 in München*

DIE BENEDIKTSREGEL ALS FÜHRUNGSTRUMENT

von Pater Prior Anselm **Bilgri**, Andechs

Sehr verehrte Damen und Herren. Ganz herzlichen Dank für die Einladung, hierher zu kommen. Ich bin es inzwischen schon seit einigen Jahren gewohnt, Vorträge auch vor Wirtschaftsleuten zu halten. Aber vor einem so großem Auditorium, was die Zahl angeht, und wohl auch von der Qualität her, war ich noch nie.

Sie sehen mich als einen Abteilungsleiter oder Filialleiter eines Global Players, nämlich auf der einen Seite des Benediktinerordens und der ganzen katholischen Kirche, die ja wirklich weltweit operiert und agiert und in jedem Dorf eine Filiale hat. Und das schon seit 2000 Jahren. Also ein älteres Unternehmen gibt es nicht.

Die Benediktsregel gibt es in jedem Buchladen zu kaufen; ein dünnes Büchlein, 73 Kapitel, original in Spätlatein geschrieben, hervorragend übersetzt. Wir Benediktiner leben und arbeiten seit 1500 Jahren. Und es gibt uns noch immer. Also es scheint doch Bestand zu haben und Kontinuität zu garantieren. Wie kam es überhaupt dazu? Das Christentum ist bis 312 verfolgt worden. Kaiser Konstantin hatte dann

diese Vision. Er hat die christliche Kirche anerkannt. Vorher waren es die Märtyrer, die vor allem im Widerstand gegen die Staatsgewalt die Idee hochgehalten haben. Und plötzlich ab 312 wird die christliche Kirche ein Teil des Establishments.

Dann gibt es ein paar Widerständler. Die sagen, wir lassen uns nicht einbinden in diesen Staatsapparat und gehen hinaus in die Wüste. Aussteiger, Outcasts. Das sind dann die Mönche; das heißt, griechisch, die alleine leben. Es ist eine ungeheuer große Bewegung gewesen, Anfang dieses vierten Jahrhunderts, in die ägyptische Wüste. Man sagte dann, die Wüste lebt oder blüht, weil sehr, sehr viele Menschen, Mönche und Nonnen dort hinausgezogen sind. Das hat allmählich dazu geführt, daß man sich Regeln gab. **Regeln des Zusammenlebens.**

Der Mensch braucht diese Regeln

Er braucht Führung und Anleitung. Immer wenn sich eine Gruppe zusammenschließt, wird es irgend-einen geben, der Normen vorgibt, der Ziele vorgibt,

der Weisungen vorgibt. Und so ein Mann heißt im Kloster Abt. Schon der Name verrät sehr viel über die Eigenschaft, die diese Führungskraft hat. Abt ist ein aramäisches Wort. **Abba, Vater.** Das wird sehr früh schon im Evangelium, im Vaterverhältnis von Jesus zu seinem Gott, übertragen. **Das ist das Revolutionäre am Christentum. Daß ein vertrautes Verhältnis zum Herrgott besteht.** Dieses vertraute Verhältnis sollte auch im Kloster, in einer Mönchsgemeinschaft, zum Abt, zur Führungskraft entstehen. **Diese Idee des Mönchtums, gemeinsames Leben in einer Klostersgemeinschaft auf ein bestimmtes Ziel hin. Ein zielorientiertes Leben.** Gott suchen, heißt das.

Es wird vom Osten, d. h. aus Ägypten, Syrien, Palästina dann allmählich in den Westen des Reiches übertragen. **Im Jahre 529 schreibt Benedikt von Nursia diese Regel.** Das ist ein interessantes Jahr. In demselben Jahr wird die platonische Akademie in Athen geschlossen und Montecasino gegründet. Das gilt für die Historiker als das Ende der Antike und der Beginn der Neuzeit. Diese Regel des Heiligen Benedikt wurde offensichtlich im Kloster gelebt; aber sie gerät etwas in Vergessenheit. Sie wird mit anderen Regeln gemischt, die zur selben Zeit entstanden sind. Erst unter **Karl dem Großen wird dann die Benediktsregel als die prägende Regel für die Klöster in seinem Reich durchgesetzt.** Er hat ein Musterkloster errichtet bei Aachen. Die Mönche werden dort ausgebildet und auf das ganze Karolingische Reich verteilt, um dort die Klöster nach dieser **Einheitsregel des Heiligen Benedikt** zu gestalten und zu beeinflussen. Sie hat eine solche Wichtigkeit erlangt, daß sie neben dem Evangelienbuch, bei allen Synoden und Konzilien, als zweites Buch aufgeschlagen daneben lag. Man hat der Benediktsregel so viel Ordnungs- und Gestaltungskraft zugetraut, daß sie verehrt wurde fast wie die Bibel.

Benedikt und Wirtschaft

Was ist daran so Revolutionäres? Und was ist das, was für uns daran so interessant sein könnte, für das Wirtschaftsleben? Das allererste ist einmal, daß dieser Heilige Benedikt eigentlich schuld daran ist, daß wir alle mit unserer Hände oder unseres Geistes Arbeit unser Geld verdienen. Die Antike kannte ein ganz anderes Ideal. Der freie Mann, der Bürger, zeichnete sich vor allem durch die Muße aus. Er ging jeden Tag auf das Forum oder in Griechenland auf die Agora und hat philosophiert, weise Gespräche geführt, Politik betrieben. Arbeit, Händearbeit, um den Unterhalt zu verdienen, das war Sache der Sklaven und der Frauen im Haushalt.

Sie kennen alle diese Zusammenfassung der Benediktsregel. Für die, die kein Latein hatten, ist es die erste Stunde: "**Ora et labora**", "bete und arbeite". Es ist zum ersten Mal, **daß dieser geistlichen Tätigkeit des Betens das Arbeiten**, das etwas tun, die Welt gestalten, **gleichgestellt wird.** Das ist das neue der Benediktsregel. Er schreibt, **der Müßiggang** – und damit ist gemeint die Trägheit, die Unlust, der Widerwillen – das ist der **Feind der Seele. Arbeit garantiert wirtschaftliche Unabhängigkeit.** Und das ist auch der Grund, warum **unsere Benediktinerklöster alle selbständige wirtschaftliche Einheiten sind.**

Diejenigen, die schon einmal auf dem Heiligen Berg in Andechs waren, können am schönsten ablesen, daß wir eigentlich in drei Sektoren tätig sind: Landwirtschaft, Produktion (Brauerei) und im Dienstleistungssektor (Gastronomie); und das auch, wenn wir es nicht mehr selber tun können, weil wir nur noch acht Mönche sind. Mit 160 Mitarbeitern sind wir in diesen drei Sektoren tätig, um durch der eigenen Hände Arbeit unseren Unterhalt zu verdienen. **Katholische Klöster und Orden bekommen von der Kirchensteuer nichts**, sondern die Ordensgemeinschaften müssen sich durch ihre eigene Tätigkeit und Arbeit selbst unterhalten.

Das ist etwas ganz Neues. Ob jetzt Sklaven eintreten oder Freie oder Goten – Sie müssen bedenken, im 6. Jahrhundert war Italien von den Goten besetzt – **alle sind auch in der Arbeit gleich.** Der Abt genauso wie der jüngste oder älteste Mitbruder gehen jeden Tag gemeinsam hinaus auf die Felder und bestellen sie. Das ist das Ideal des Mittelalters. Heute ist es natürlich anders. Da wird sich jeder vor seinen PC hinsetzen um 9 Uhr in der Früh.

Rangunterschiede

Es gibt keine Rangunterschiede (Geburt, Herkunft, Bildung) in solch einer klösterlichen Gemeinschaft, sondern der Rang wird einzig und allein durch das Eintrittsalter bestimmt. Benedikt schreibt ausdrücklich, wenn einer zur ersten Stunde ins Kloster eintritt, gilt er als älter, als wenn er zur zweiten Stunde kommt. Das ist das einzige Ordnungsprinzip in dieser klösterlichen Gemeinschaft. In dieser Ordnung geht man zur Kommunion, bekommt man das Essen, stimmt man die Psalmen an. Wenn ein 50jähriger eintritt, sitzt er dem Rang nach hinter dem, der als 20jähriger eingetreten ist. Das ist einfach so. Nicht Leistung oder gesellschaftlicher Rang bestimmen die Ordnung in so einer klösterlichen Gemeinschaft.

Das zweite Prinzip ist das

Gemeinschaftsprinzip

In der Apostelgeschichte heißt es: "Alle hatten alles gemeinsam". Jedem wurde zugeteilt, was er nötig hatte. Das ist die Schilderung der Jerusalemer Urgemeinde, wo die Apostel eben nach der Auferstehung und Himmelfahrt Jesu miteinander diese christliche Gemeinde weiterführen. Es gibt den anderen Entwurf des Mönchtums. Die Eremiten, die Anachoreten, die Einsiedler. Aus denen entwickelt sich dann allmählich diese gemeinsame Tätigkeit in einem Kloster. Benedikt kehrt diese Reihenfolge um. Zuerst einmal müssen alle Mönche durch die Schule des Herrendienstes, wie es ein Kloster nennt, und dann können einige davon als Einzelkämpfer hinausgehen in die Wüste.

Klösterliche Askese

Das griechische Wort Askese würde man heute übersetzen mit Training. Der Mönch trainiert sich für den Kampf an der Front. **Das ist, wie wenn Sie Fortbildungskurse machen, dann haben Sie auch einen**

Trainer. Was Sie da lernen, ist im Grunde Askese. Sie üben ein, wie Sie in einem Betrieb arbeiten. Auch das hat mit Askese zu tun. Ich kann mich nur auf etwas konzentrieren, etwas tun und angehen, **wenn ich das als Ziel in den Fokus meines Auges fasse.** Und dann muß ich natürlich **auf einiges andere verzichten, wenn ich konzentriert arbeiten will.**

Das Ziel dieser Askese, dieses gemeinsamen Lebens, ist die Vervollkommnung in dieser konkreten menschlichen Gemeinschaft. Vervollkommnung als ein Terminus, der sicher im Wirtschaftsleben ebenso von Bedeutung ist; da heißt es Verbesserung. Stillstand bedeutet Rückschritt. **Qualitätssicherung ist immer nur möglich durch Qualitätssteigerung.** Miteinander und aneinander arbeiten wird von den Mönchen gefordert, einem gemeinsamen Ziel entgegen.

Mäßigung

Es ist ein wunderschönes lateinisches Wort, discretio. Unser Fremdwort Diskretion steckt da drin. Gemeint ist aber discernere, unterscheiden. Die weise Unterscheidung. **Der Abt muß diese Tugend der weisen Unterscheidung haben.** Modestia heißt sie auch noch, Mäßigung; oder temperantia. Bei den Jesuiten heißt das Unterscheidung der Geister oder Herzensschau; Menschenkenntnis könnte man fast sagen. Das ist die Mutter aller Tugenden.

Der Abt muß den Bedürfnissen, den Wünschen und den Anregungen seiner Mönche gerecht werden. Gerechtigkeit im Sinne von **einem jeden nach seinen Fähigkeiten gerecht werden.** Klar und offen miteinander reden. Die Wünsche erfragen des Untergebenen. Unser Abt formuliert das immer so: "Gehorsam im Kloster heißt: ich muß durch Gespräch mit meinen Mönchen herausbringen, was sie eigentlich im Tiefsten ihres Herzens wünschen, und das dann als Befehl ausgeben. Dann wird jeder glücklich sein."

Ein konkretes Beispiel für diese weise Maßhaltung sind das 39. und 40. Kapitel der Benediktsregel über **das Maß der Speise und das Maß des Getränkes**, das die Mönche haben sollen. Ich will vor allem das 40. Kapitel, das Maß des Getränkes, da ich aus einem Kloster komme, das in der Getränkeindustrie tätig ist, Ihnen kurz anlesen: **"Jeder hat seine Gnadengabe von Gott. Der eine so, der andere so."** Das ist ein Zitat aus dem Paulusbrief, wo der Heilige Paulus über die Charismen, über die Gnadengaben des Heiligen Geistes für den einzelnen Christen berichtet. Benedikt setzt das an den Anfang seines Kapitels über das Maß des Getränkes. Deshalb bestimmen wir nur mit einigem Bedenken das Maß der Nahrung für andere. Wem aber Gott die Kraft zur Enthaltbarkeit gibt, der wisse, daß er einen besonderen Lohn empfangen wird.

Ob ungünstige Ortsverhältnisse, Arbeit oder Sommerhitze mehr erfordern, steht im Ermessen des Oberen. Doch achte er darauf, daß sich nicht Übersättigung oder Trunkenheit einschleichen. Bei dem jetzigen Satz bedenken Sie bitte, daß er 529 geschrieben worden ist. Zwar lesen wir:



"Wein passe überhaupt nicht für Mönche. Aber weil sich die Mönche heutzutage nicht davon überzeugen lassen, sollten wir uns wenigstens darauf einigen, nicht bis zum Übermaß zu trinken, sondern weniger, denn der Wein bringt sogar die Weisen zu Fall. Wo aber ungünstige Ortsverhältnisse es mit sich bringen, daß weniger oder überhaupt nichts zu bekommen ist, sollen Brüder, die dort wohnen, Gott preisen und nicht murren. Dazu mahnen wir vor allem, **man unterlasse das Murren.**"

Demut

Das siebente Kapitel, das längste der Benediktsregel, geht über die Tugend der Demut. Auf lateinisch heißt Demut humilitas. Da steckt unser Wort humus drin, also auf dem Boden stehen mit beiden Beinen. Und nicht mit dem Kopf irgendwo schweben. Erdverbundenheit, eine Bodenhaftung. Unser deutsches Wort Demut kommt aus dem Mittelhochdeutschen: **Dienmut; Mut zum Dienen.** D. h. kraftvoll Verantwortung wahrnehmen.

Das ist etwas ganz anderes als die demütigen, verhuschten Ordensfrauen, die wir immer so in unseren Köpfen haben, wenn wir dieses Wort hören. Demut bedeutet, daß der Mensch sich seiner Fehlerhaftigkeit bewußt ist, die er auch in der Verantwortung wahrnimmt. Deshalb gibt es die correctio fraterna im Kloster, die gegenseitige Kritik. Die Mönche werden ermuntert, sich gegenseitig konstruktive Kritik zu leisten. **Jeder soll dem anderen immer wieder sagen, wo er das gemeinsame Ziel aus den Augen zu verlieren droht.**

In dem Wort Demut steckt natürlich auch noch etwas anderes drin. Einen unserer Wirte, mit dem ich guten Kontakt habe, den habe ich einmal gefragt, woher es denn komme, daß er so wenig Leute für den Service in der Gastronomie findet. Kellner, Kellnerin, Bedienungen. Für die Küche gibt es genügend. Der Koch ist heute ein hochangesehener Beruf in der Gastronomie, möglichst mit mehreren Sternen und Kochlöffeln vielleicht noch versehen. Aber im Service, bei den Kellnern ist es schwierig, gut ausgebildetes und hervorragendes Personal zu finden. Da hat mir der junge Wirt, er war 30 Jahre alt, gesagt: "Weißt Du, das kommt davon, weil die Leute nicht mehr dienen wollen". Dieses Dienen als Orientierung am Kunden. Das ist doch das, was wir alle in unseren Unternehmen, in unserem Wirtschaftsleben brauchen.

Leitbild

An den Wünschen und Anforderungen des Kunden müssen wir uns doch genauso orientieren, wie wir im Kloster oder im Christentum an den Weisungen Gottes. Es entspricht sich in irgend einer Weise. Der Kundendienst, die Kundenorientierung, das müssen wir alle tun. Wir im Kloster Andechs, in unseren Betrieben, wir haben sieben verschiedene Abteilungen, das geht

von der Landwirtschaft bis über die Gastronomie. Wir haben gemerkt, daß es notwendig ist, ein Leitbild für unsere Mitarbeiter zu entwerfen. Woher weiß der Besucher des Heiligen Berges, der sich an der Schenke sein Bier abholt, daß er in einem Benediktinerkloster zu Gast ist? Das können wir doch nur dadurch garantieren, daß auch die Mitarbeiter, bis in die unterste Gliederung hinein, d. h. bei uns die Abräumer und Schankkellner, daß auch die ein wenig von diesem Geist der Demut und vom Geist der Gastfreundschaft mitbekommen. Daß diese Atmosphäre rüberkommt.

Benedikt schreibt über die Aufnahme der Gäste: **Die Gäste sollen aufgenommen werden wie Christus selbst.** Immer wenn eine Beschwerde kommt von einem Gast, daß ihm das Bier zu wenig eingeschenkt worden ist oder der Schankkellner sich ärgerlich verhalten hat. Das ist ja manchmal auch verständlich, wenn da eine Schlange von einigen hundert Leuten ansteht und viel Druck ist an so einem Feiertag. Hast du da jetzt als Angestellter eines Benediktinerklosters in dem Gast Christus gesehen? Das ist ein wunderschönes Bild für Kundenfreundlichkeit und Kundenorientierung.

Führungsprinzipien

Dem Abt ist aufgetragen: Führen als Leiten von Seelen. Der Abt wird von allen gewählt. Und er gilt im Kloster als Repräsentant Christi. Er vergegenwärtigt Christus. Das müssen die Repräsentanten unserer Firmen draußen beim Kunden auch. Sie sind Botschafter für die Idee, für das Ziel des Unternehmens. Der Abt als Repräsentant Christi ist gebunden an dessen Normen, an das Evangelium, an die vorliegende Regel, die er zum Wohl der Gemeinschaft im Einzelfall ändern kann. Das Maß des Getränkes, oder ob es statt Wein Bier gibt, oder wieviel, das ist alles in seinem Ermessen.

Er ist aber **angewiesen, Rat einzuholen.** Er muß für alle wichtigen Dinge, die zu entscheiden sind in so einer klösterlichen Gemeinschaft, **den Rat der Mitbrüder einholen.** Er ist verpflichtet, sich den Rat zu holen. Und Benedikt schreibt sogar, **manchmal offenbart Gott sogar dem Jüngsten in der Gemeinschaft, was das Richtige ist.** Es gibt da auch keine Rangunterschiede, sondern jeder, der Verantwortung trägt, ist gefragt um seinen Rat und sein Mitreden. Und es sind Seelen, die der Abt zu führen hat, nicht Maschinen. Es sind Menschen mit ihrer eigenen Würde, mit einer Geschichte, Individuen, Personen. Das ist ja das große Wort, das die christliche Denkweise in unsere Menschenrechte hineingebracht hat. Jeder Mensch hat seine Würde, weil er eine Person ist. Die *discretio* habe ich schon angesprochen, die weise Unterscheidung, die er haben muß.



Der Abt ist der Fachmann für das Wohlergehen in seinem Kloster, indem er jedem gerecht zu werden versucht. Es ist eine schwierige und mühevollen Aufgaben, Menschen zu führen. Und der Abt soll mehr nützen als vorstehen. Und er soll trachten, mehr geliebt als gefürchtet zu werden. Ich denke, das ist auch für jeden Chef eine gute Maxime, wenn er durch den Betrieb geht.

Verantwortung zeigen

Der suchende Mensch, der arbeitende Mensch, jeder Mensch in Gemeinschaft bedarf der Anleitung von außen. Die Regel wird dreimal im Jahr vorgelesen. Beim Essen – wir essen ja stillschweigend und während des Essens wird vorgelesen. Das Normative dieser Regel sinkt durch langes klösterliches Leben in die Innenwelt des Mönches ein. Und **diese Norm verleiht Sicherheit.** Wenn ich weiß, nach welchen Regeln und nach welchen Grenzen und Gesetzen ich das alltägliche Leben gestalten soll, dann gibt mir das ungeheuer viel Sicherheit. Da ist noch genügend Freiheit für die eigene Entfaltung und für den eigenen Willen, für eigene Wünsche und Bedürfnisse. **Verantwortung zeigen natürlich der Abt und der Cellerar.**

Cellerar

Das ist also die Aufgabe, die ich im Kloster ausführe.

Wenn wir noch einmal kurz hineinhören in die Benediktsregel, in **das 31. Kapitel über den Cellerar.** Das ist der Verwaltungschef, der Finanz- und Wirtschaftsminister. Es gibt schon so etwas wie eine Kabinettsdisziplin in so einem Kloster. Der Abt, der Kanzler hat die Richtlinienkompetenz

und innerhalb ihres eigenen Aufgabenbereiches führen die einzelnen offiziellen Minister ihre Aufgaben aus innerhalb der ihnen zugewiesenen Grenzen.

Als Cellerar/Controller (Red.) eines Klosters wird aus der Gemeinschaft ein Bruder ausgewählt, der weise ist, reifen Charakters und nüchtern. Also nüchtern in dem Sinn von dieser *discretio*, er soll nicht aufbrausend sein und ein nüchternes Urteil haben. Der Cellerar sei nicht maßlos im Essen, nicht überheblich, nicht stürmisch, nicht verletzend, nicht umständlich und nicht verschwenderisch. Viel mehr sei er gottesfürchtig und der ganzen Gemeinschaft wie ein Vater. Er trage Sorge für alles. Ohne die Weisung des Abtes tue er nichts. An seine Aufträge halte er sich.

Er mache die Brüder nicht traurig

Falls ein Bruder unvernünftig etwas fordert, kränke er ihn nicht durch Verachtung, sondern schlage ihm die unangemessene Bitte vernünftig und mit Demut

ab. Er wache über seine Seele und denke immer an das Apostelwort: Wer seinen Dienst gut versieht, erlangt einen hohen Rang. Um kranke Kinder, Gäste und Arme soll er sich mit aller Sorgfalt kümmern. Er sei fest davon überzeugt, für sie muß er am Tag des Gerichtes Rechenschaft ablegen.

Alle Geräte und den ganzen Besitz des Klosters betrachte er als heiliges Altargerät. Nichts darf er vernachlässigen. Er sei weder der Habgier noch der Verschwendung ergeben. Er vergeude nicht das Vermögen des Klosters, sondern tue alles mit Maß. **Kann er einem Bruder nichts geben, dann schenke er ihm wenigstens ein gutes Wort.** Es steht ja geschrieben: Ein gutes Wort ist die beste Gabe. Alles was der Abt ihm zuweist, übernehme er in seine Verantwortung. Was er ihm aber verwehrt, maße er sich auch nicht an. Den Brüdern gebe er das festgesetzte Maß an Speise und Trank, ohne jede Überheblichkeit oder Verzögerung. Damit sie nicht Anstoß nehmen. Zur bestimmten Zeit werde gegeben, was zu geben ist und erbeten, was zu erbitten ist. Niemand soll verwirrt und traurig werden im Haus Gottes. Und vermieden werden sollen vor allem das Murren.

Murren

Das haben Sie ja schon gehört. Das ist also die größte, die schlimmste Sache, die in so einem Kloster, in so einer Gemeinschaft, wo Menschen zusammen leben und arbeiten müssen, geschieht. Das Volk Israel murrte, als es von Mose herausgeführt wird aus Ägypten und in der Wüste ist. Sie müssen jetzt hungern und sehen das Ziel, das gelobte Land, vor sich. Und in der Wüste müssen sie hungern und dürsten. Deshalb murren sie.

Das ist genau unsere Situation in unseren Unternehmen. Wenn wir das Ziel nicht genau vor Augen haben, dann entsteht in unseren betrieblichen Gemeinschaften die Haltung des Murrens, dieses ständige

Unzufriedensein und nicht wissen. Es muß jede Gelegenheit zu murren schon von vornherein in so einem Kloster ausgeschlossen werden. Der Abt gebe alles, was zu geben ist, damit ja nicht dieses Murren aufkommt.

Heitere Gelassenheit

Das gegenseitige Gehorchen ist auch sehr entscheidend. Das Wort "gehorsam" ist ja etwas suspekt bei uns. Das Wort kommt von hören. Ich übersetze es gerne mit "Verpflichtung zur Kommunikation". Man muß aufeinander hören und miteinander reden. Das Hinhören, gehorchen, Gehorsam = eifrig im Hinhören. Nur durch das Reden miteinander kann es zu einer gemeinsamen Zielvereinbarung kommen. Auch Ruhe und Gelassenheit sind Früchte des benediktinischen Führens. Ein wunderschönes Wort ist "die heitere Gelassenheit". Das erwartet man von einem Mönch, daß er das am Ende seines Lebens ausstrahlt. Loslassen, auf Distanz gehen, auch zu den Dingen, die mich festzuhalten scheinen. Eine Haltung innerer Ruhe, innerer Ausgeglichenheit. Es wird die Spannung zwischen innen und außen überwunden.

Und wenn wir nicht lernen, marktgerecht zu agieren, dann werden wir den Kunden nicht erreichen und unser Produkt, unsere Botschaft nicht an den Mann und nicht an die Frau bringen. Das ist eine Aufgabe für uns als kirchliche Gruppierung und Gemeinschaft. **Und da brauchen wir auch immer wieder Leute, die correctio fraterna ausüben, womit wohl der Heilige Benedikt ausdrücken wollte, was Sie tun: Controlling.** ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
11	17	19	G	S	K



Congress-Auditorium (-Ausschnitt) bei Dr. Deyhles Schlußvortrag

Dipl.-Kfm.
Christian Gräfe



Prof. Dr. Jürgen Graßhoff und Frau
beim 22. Controller Congress

PROJEKTBEZOGENES KOSTENMANAGEMENT IN DER PRODUKTENTWICKLUNG

– Ergebnisse einer Fragebogenaktion

von Prof. Dr. Jürgen **Graßhoff** und Dipl.-Kfm. Christian **Gräfe**, Universität Rostock

Anliegen der Fragebogenaktion

Eine Vielzahl neuerer Beiträge zu Rechnungswesen und Controlling setzt sich mit dem proaktiven Kostenmanagement in der Produktentwicklung auseinander. Als dessen konzeptioneller Rahmen ist das Target Costing anzusehen. Hierunter kann eine **erzeugnisspezifische Kosteninformationsmethodik** verstanden werden, die auf einer integrierten Produktqualitäts- und -kostenplanung basiert. Target Costing entspricht einem Leitfaden zur aktiven Gestaltung erzeugnisspezifischer Kostenbestimmungsfaktoren und umfaßt neben einer methodischen Vorgehensempfehlung eine Vielzahl von Prognose-, Ermittlungs- und Steuerungsinstrumenten. Hierzu zählen u. a. Verfahren der marktorientierten Wertgestaltung, **entwicklungsbegleitende Kalkulationen** und Prozeßkostenrechnungen.

Empirische Untersuchungen hinsichtlich des Kenntnis- und Anwendungsstandes des proaktiven Kostenmanagements bilden hingegen die Ausnahme. Hier setzen die vorliegenden Untersuchungsergebnisse an. Im Rahmen der Untersuchung wurde zudem speziell auf den Entwicklungsprozeß und damit auf Entwicklungskosten eines neuen Serienerzeugnisses abgestellt. Anhand eines in Abbildung 1 auszugsweise dargestellten 4-seitigen Fragebogens sollte allgemein festgestellt werden, inwieweit ausgewählte Methoden und Instrumente (Zielkostenmanagement, Zielentwicklungskostenmanagement, F&E-spezifische Benchmarks und Prozeßkostenrechnungen) den Verantwortlichen der Produktentwicklung bekannt sind bzw. von diesen angewandt werden.

...

3. Wenn Sie Zielkosten berechnen, für welche Erzeugnisse?
 Standarderzeugnisse Varianten

4. Wenn Sie Zielkosten berechnen, worauf werden diese heruntergebrochen?
 Produktkomponenten (-baugruppen)
 Einzelteile
 Funktionen

...

6. a) Ist in Ihrem Unternehmen der Begriff 'Zielentwicklungskosten' ('Target Engineering Expense') als Ausdruck projektbezogener Entwicklungskosten geläufig?
 ja, sie werden zudem berechnet
 ja, sie werden aber nicht berechnet
 nein

b) Wenn sie Zielentwicklungskosten berechnen, beziehen sich diese auf
 das gesamte Entwicklungsprojekt oder
 die einzelnen Ausbringungseinheiten der Produktinnovation?

c) Sofern Sie Zielentwicklungskosten berechnen, verstehen Sie diese als prozentual gegebenen Anteil der Zielkosten, gegebenenfalls korrigiert auf die Bezugsgröße 'Ausbringungseinheit'?
 ja nein

...

16. Wie steht Ihr Unternehmen zu einer Prozeßkostenrechnung im F&E-Bereich?
 vorhanden
 im Aufbau begriffen
 Anwendbarkeit wird eingehend geprüft
 Diskussionsstand wird lediglich beobachtet
 gilt als wenig erfolgsversprechend
 gilt als nicht einsetzbar

17. Wozu kann die Prozeßkostenrechnung in der Produktentwicklung Hilfestellung leisten?
 projektübergreifendes Prozeß- und Kostenmanagement
 Steuerung des projektbezogenen Entwicklungsablaufs
 Kalkulation projektbezogener Entwicklungskosten
 sonstiges: _____

Abbildung 1: Auszüge aus dem Fragebogen

Teilnehmer der Fragebogenaktion

Es galt, über sämtliche Branchen hinweg Entwicklungscontroller als Ansprechpartner zu gewinnen. Die Versendung des Fragebogens erfolgte über den Controller Verein eV, Gauting/München. Mit der bewußt weit gestreuten Verbreitung des Fragebogens war zwangsläufig eine geringe Rücklaufquote verbunden. Nach eingehender Prüfung der zurückgesandten Fragebögen ergab sich, daß lediglich 52 Fragebögen in die nähere Auswertung einbezogen werden konnten. Aufgrund der sonstigen Aufgeschlossenheit der Mitglieder des Controller Verein ist zu vermuten, daß gegenwärtig die befragte Thematik noch keine hohe Praxisrelevanz besitzt.

Datenaufbereitung

Die Teilerhebung erwies sich für eine branchenabhängige Untersuchung als zu gering. Es bot sich vielmehr an, die Unternehmen nach den von ihnen primär hergestellten Produkttypen zu klassifizieren.

Hierzu wurde ein Ansatz von Clark/Fujimoto gewählt. Systematisierungskriterien sind dabei relative Produktkomplexitäten aus unternehmensinterner und unternehmensexterner Sicht. Die relative Produktkomplexität aus unternehmensinterner Sicht beschreibt etwa, ob sich ein Produkt vergleichsweise zu anderen aus vielen unterschiedlichen Systemelementen zusammensetzt. Bei der relativen Produktkomplexität aus Kundensicht geht es demgegenüber um die differenzierte Beurteilung der Produktqualität. Abbildung 2 zeigt mögliche Kombinationsmöglichkeiten. Die grau unterlegten Felder deuten darauf hin, für welche Produkttypen der Einsatz proaktiver Ansätze besonders geboten erscheint.

Im folgenden wird insbesondere auf die Gruppen 1 und 2 abgestellt. Unternehmen der Gruppe 1 fertigen vornehmlich einfach-technischkomplexe Produkte. Es handelt sich hierbei um eine Mehrzahl von Pharmazie- bzw. Chemieunternehmen. Unternehmen der Gruppe 2 stellen demgegenüber umfassend komplexe Produkte her. Hierzu zählen u. a. Anlagenbauer, Maschinenbauer, Automobilhersteller und deren Zulieferer.

Die Auswertung sämtlicher Fragebogen wurde mit der **Statistik-Software SPSS** vorgenommen. Im Vordergrund stand dabei die Ermittlung relativer Häufigkeiten.

Neben der Anwendungshäufigkeit der Ansätze interessierten vor allem auch Einzelfragen hinsichtlich der Umsetzungsmöglichkeiten und der veranschlagten Güte der Ansätze.

Untersuchungsergebnisse

Die überwiegende Anzahl der zurückgesandten Fragebögen entfiel auf Unternehmen, die den Gruppen 1 und 2 zuzuordnen sind. Im weiteren werden allein diese Unternehmensgruppen betrachtet.

In Gruppe 1 berechnen 60 Prozent, in Gruppe 2 78 % der Unternehmen Zielkosten. Dabei werden die Zielkosten zumeist nicht nur für Standarderzeugnisse, sondern z. T. auch für Varianten berechnet. Dies entspricht der gängigen Literaturempfehlung, Zielkosten vor allem für Standarderzeugnisse und nur untergeordnet für deren Varianten zu berechnen.

Wie in Abbildung 3 dargestellt, werden in den Gruppen 1 und 2 **Zielkosten häufig auf Produktkomponenten, aber weitaus seltener auf Produkt-**

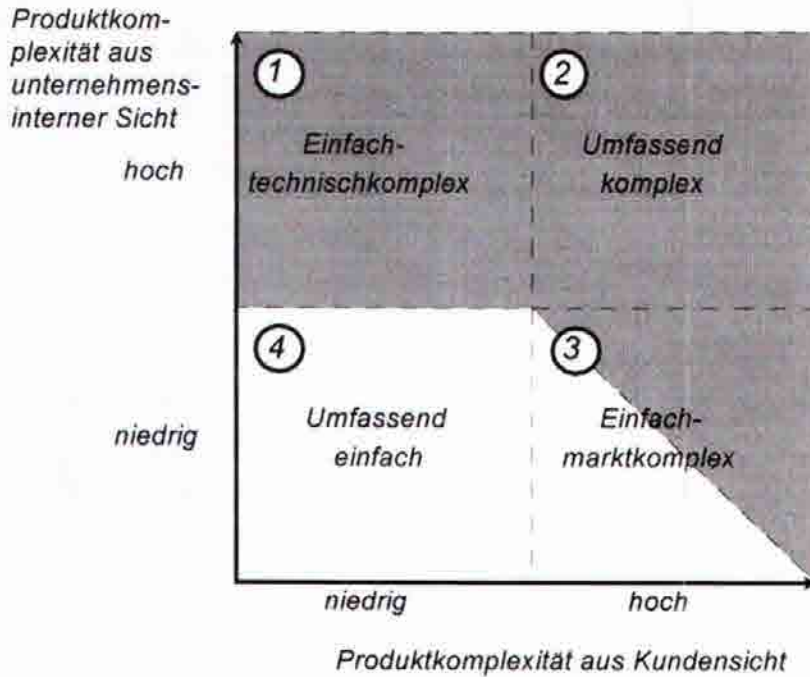


Abbildung 2: Produkttypen-Kategorisierung nach Clark/Fujimoto
 Quelle: in Anlehnung an Clark/Fujimoto (1991), S. 11

funktionen heruntergebrochen. Dies steht im Widerspruch zur gängigen Literaturmeinung, daß Zielkosten zunächst auf Produktfunktionen, dann erst auf Produktkomponenten und -teile disaggregiert werden sollen. In der Praxis scheinen erhebliche Umsetzungsschwierigkeiten zu existieren.

In den Gruppen 1 und 2 werden Zielkosten für den Produktionsbereich und fast ebenso häufig für den F&E-Bereich vorgegeben, seltener jedoch für die Verwaltungs- und Vertriebsbereiche. Dies entspricht der Forderung, lediglich die im Frühstadium des Produktlebenszyklus beeinflussbaren Produktkosten in die Zielkostenspaltung einzubeziehen.

In den Gruppen 1 und 2 werden jeweils etwa zu einem Drittel Zielentwicklungskosten berechnet. Dabei beziehen sich die Zielentwicklungskosten

zumeist auf Entwicklungsprojekte, nicht aber auf die einzelnen Ausbringungseinheiten neuer Erzeugnisse.

Zielentwicklungskosten werden in den Gruppen 1 und 2 als höchst unterschiedliche Vorgabewerte verstanden. In der Gruppe 1 gelten sie vornehmlich als Bottom-up- oder aber als Top-Down/Bottom-up-Vorgabe, in Gruppe 2 vor allem als Top-Down/Bottom-up-, aber auch als reine Top-down-Vorgabe.

Als Ausgangsgrößen für die Berechnung von Zielentwicklungskosten werden vielfach die Entwicklungskosten unmittelbarer Vorläuferprojekte, noch öfter jedoch die Entwicklungskosten anderer Entwicklungsprojekte desselben Unternehmens herangezogen. **Demgegenüber orientieren sich die Unternehmen nur in geringem Umfang an den Entwicklungskosten ihrer Wettbewerber.**

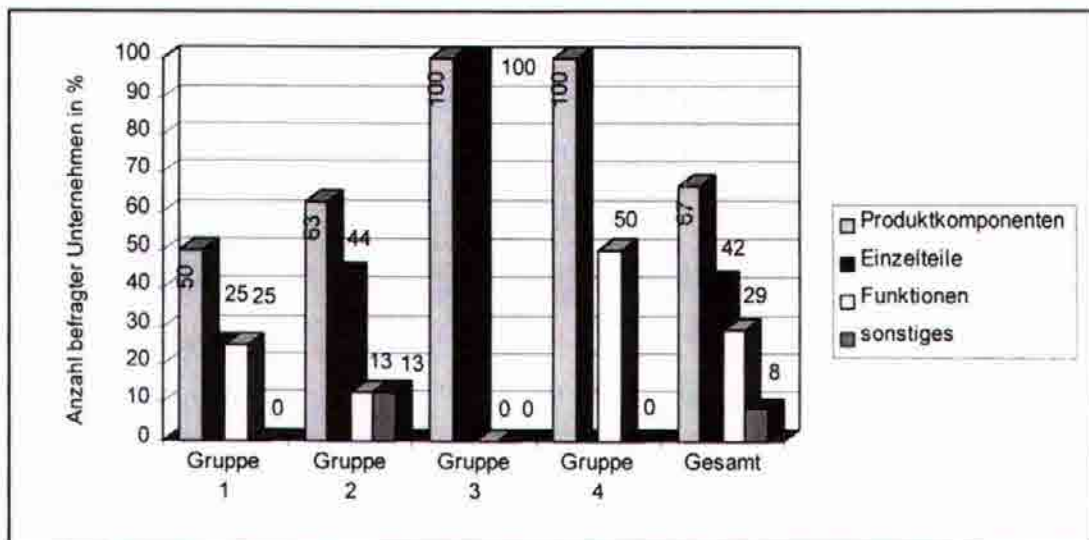


Abbildung 3: Relative Häufigkeiten, worauf die befragten Unternehmen Zielkosten herunterbrechen, nach Gruppen und Gesamt

In der Gruppe 1 führen 40 Prozent, in Gruppe 2 demgegenüber nur 11 Prozent der Unternehmen eine Prozeßkostenrechnung in F&E durch. Gleichwohl sind es in Gruppe 1 nur 20 Prozent, in Gruppe 2 immerhin 39 Prozent der Unternehmen, die einer Prozeßkostenrechnung in F&E sehr kritisch gegenüberstehen. Abbildung 4 zeigt dieses Ergebnis anhand relativer Häufigkeiten.

Weiterführende Überlegungen

Zur Fragebogenaktion ist kritisch anzuführen, daß es sich bei den Methoden und Instrumenten des proaktiven Kostenmanagements in der Praxis noch nicht um Standardsansätze des Innovationsmanagements bzw. des F&E-Controlling handelt. Um zu erfassen, inwiefern diese Ansätze in der Praxis Einzug halten, sollten deshalb **vielmehr Interviews anstelle von Fragebögen** die Grundlage einer empirischen Analyse bilden. Um sich jedoch einen ersten Überblick über den Einsatz dieser Kostenmanagement-Ansätze in den unterschiedlichsten Unternehmensbranchen zu verschaffen, wurde dennoch zunächst auf eine Fragebogenaktion orientiert. Die Ergebnisse zeigen, daß die proaktiven Ansätze des Kostenmanagements von den Entwicklungscontrollern bereits teilweise angewandt werden. Allerdings konnten die Verfasser auch in zahlreichen Fachgesprächen den Eindruck gewinnen, daß von Seiten der Theorie noch stärker auf den Einsatz proaktiver Kostenmanagement-Methoden und -Instrumente im gesamten Produkt-

entwicklungsprozeß hingewirkt werden muß. Es reicht nicht aus, diese Ansätze allein für den erstmaligen Entscheidungsprozeß über ein neu zu entwickelndes Erzeugnis zu diskutieren. Vielmehr gilt es, die Mitarbeiter in der Produktentwicklung an zielkostenkonformen und damit zugleich auch zeit- und qualitätskonformen Kostenbudgets zu orientieren. Mit der richtigen Kostenbudgetierung serien-erzeugnisspezifischer Entwicklungsaktivitäten wird der spätere Erfolg eines neuen Serienerzeugnisses am Markt in bedeutendem Maße beeinflusst. Für die richtigen Entwicklungsaktivitäten sind ausreichende Kapazitäten vorzusehen. Diese dürfen nicht durch pauschale Kosteneinsparmaßnahmen gefährdet werden.

Literatur

Clark, K. B.; Fujimoto, T. (1991):
Product Development Performance, Boston, Mass.

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
04	21	33	T	P	L

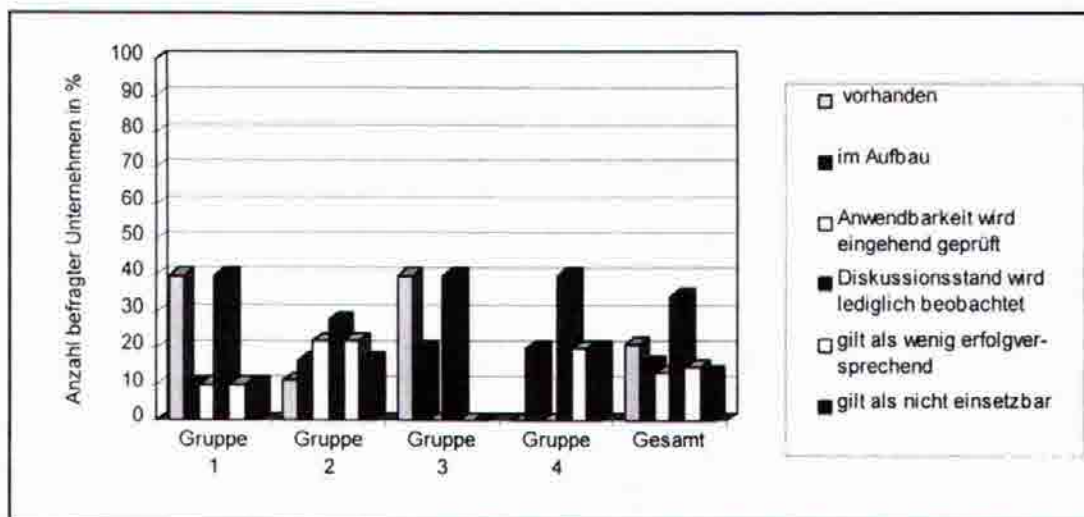


Abbildung 4: Relative Häufigkeiten der befragten Unternehmen, wie sie zur Prozeßkostenrechnung im F&E-Bereich stehen, nach Gruppen und Gesamt

RETURN ON CONTROLLING (ROC)

Über den Nutzen der Informationstechnik (IT) für das Controlling

von Prof. Dr. Georg Frhr. v. Landsberg,
Dipl. Inf. Volker Springer,
cand. Inf. Ralf Richarz, Gummersbach

Vor ziemlich genau 10 Jahren berichteten 334 Controller, daß die EDV eine Schwachstelle der betrieblichen Erfolgssteuerung sei – die Achillesferse des betrieblichen Lotsendienstes, jedenfalls Hauptproblem oder Leitkrankheit des Steuerannes. Die EDV als Überschuß an schwarzer Galle für den streßgeplagten Controller – so der Eindruck aus den Erfahrungsberichten des Erhebungsjahres 1986 (vgl. v. Landsberg und Mayer, 1988, S. 105 ff.).

Überschuß an schwarzer Galle?

Später (Erhebungsjahr 1987), in einer Befragung von 251 Controllern (vgl. Mayer, v. Landsberg und Konegen-Grenier, 1988, S. 3/273-3/292), wurde dieser Eindruck von der schwarzen Galle bestätigt.

Als besonders problematisch eingestuft wurden:

- die Qualität der Controlling-Software;
- die Gewohnheiten bei der Informationsbeschaffung ("Holschuld");
- die Qualität der erhaltenen Daten.

Als problematisch galt zudem:

- die Trennung der Spreu vom Weizen, also das Herausfiltern des Wesentlichen aus der Fülle des Erhaltenen (s. u.: Mangel im Überfluß).

Zugegeben, diese Auskünfte und Eindrücke haben schon 10 Jahre auf dem Buckel. Die Schwächen der EDV beim "Controllen" mögen damals an der Neuartigkeit der Informationstechnologie gelegen haben. Gesetzte Gewohnheiten und Widerstände waren daher verständlich; die jeweils alte Garde tut sich immer schwer mit technischen Neuerungen. Doch inzwischen haben wir es mit einer



Prof. Dr. v. Landsberg "on the job"

neuen, computergewandten Generation von Controllern

zu tun. Zudem hat sich auf seiten der Technik vieles verändert, erleichtert und verbessert, wie wir hoffen. Controlling ohne Informationstechnologie wäre heutzutage nicht mehr machbar. PC, Client-Server-Architekturen, Datenbanken, Software aller Art, Multimedia, Datenfernübertragung, Cyber-Space-Lösungen und vieles andere mehr haben die Controlling-Szene umgekrempelt. Der Controller-Service ist ohne Zweifel informationsintensiv; da kehrt die Informationstechnik gerne ein!

Die technische Ausstattung, der sog. Kapitalstock des Controllerarbeitsplatzes ist gestiegen, vor allem wohl als Folge informationstechnischer Neuerungen.

Das war früher, als Tisch- und Taschenrechner dominierten und der Zentralrechner den Taktstock schwang, anders. Und in einigen Jahren wird es wieder anders sein – wer weiß?

Alles fließt. Der Controller entgeht dem nicht. Das bringt Veränderungen mit sich, direkte und indirekte, leicht, schwer und nicht meßbare Effekte; es ist die Rede von "added values" und von "returns".

Return on Controlling?

Drei Dimensionen konturieren die situative Ausstattung (S) des Controllerarbeitsplatzes:

- die Software
- die Hardware
- die IT-Architektur, z. B. Netzwerke und Standleitungen.

Hinzu kommt die Persönlichkeit (P) des Controllers, z. B. seine Computergewandtheit. Die Art und Weise des Controllers (C), also die Arbeit des Controllers, ergibt sich dann in Abhängigkeit von Situation (S) und Persönlichkeit (P):

$$C = f(S, P)$$

In dieser Hinsicht interessierte und interessiert uns der Einfluß der Informationstechnik auf die Controllerarbeit.

Wir fragten nach den "returns" aus informationstechnischen Investitionen für, beim oder auf das Controllen.

Ähnlich dem ROM - Return on Management (vgl. Wolfram, 1991, S. 1087; Höring, 1991, S. 1098 ff.) – fragten wir nach der Arbeitsproduktivität des Controllers, im Sinne der Relation: Controller Wert-schöpfung/Controller-Kosten, unter Berücksichtigung der Informationstechnik seines Arbeitsplatzes. Denkbar sind dabei **drei Effekte** (vgl. Nagel, 1990; Haschke, 1994, S. 138 ff.)

- substitutive Effekte, i. e. Ersparnisse,
- komplementäre Effekte, bspw. Qualitätssteigerungen, Entscheidungsverbesserungen und Transparenzgewinne, vielleicht aber auch Überforderung durch Überlast und Streß,
- kompetitive Effekte; gemeint sind Wettbewerbsvorteile, z. B. in Form oder als Folge von Schnelligkeit und Kundenbindung. Möglicherweise aber auch Nachteile durch Informatisierung, z. B. Scheingenauigkeit, Mangel im Überfluß u. ä..

Die Nutzen-Umfrage

Dem Einfluß der Informationstechnik auf das "Controllen" gingen wir mit einer schriftlichen Befragung von Controllern in Wirtschaftsunternehmen nach; 140 Personen antworteten, viele von ihnen waren Mitglieder des **Controller Verein eV**. Erhoben wurde in den **Jahren 1995/96**.

Die meisten der Befragten antworteten aus Führungspositionen, darunter Eigentümer, Gesellschafter, Mitglieder des Vorstandes oder Geschäftsführer. Das Mindestalter der erfaßten Controller lag bei 30 Lebensjahren. Die meisten verfügten über eine Berufserfahrung im DV/IT-Management bzw. -Controlling von wenigstens drei Jahren.

Ein Drittel der Befragten verbringt fast die Hälfte der Arbeitszeit an Tastatur und Monitor. Drei Viertel der Befragten waren Akademiker.

Im Urteil der Befragten kommt die IT besser weg als vor 10 Jahren. Die meisten Controller machen positive, erfolgssichernde IT-Erfahrungen.

"Mein Erfolg bei der Erfolgssteuerung des Unternehmens (= Controlling) wäre ohne IT kaum denkbar"

starke Ablehnung	2,82 %
geringe Ablehnung	7,12 %
weder/noch	22,82 %
geringe Zustimmung	30,12 %
starke Zustimmung	37,12 %

Beachtlich ist die Frequenz der mittleren Kategorie (22,82 %). Man wird deuten dürfen: Kaum Erfolg

ohne IT, doch nicht unbedingt Erfolg bei Anwendung von IT! Es kommt also vielfach auf den Kontext an, z. B. auf das Problem (z. B. Strukturierungsgrad), auf die Kommunikationspartner usw. usf.

Erfolgserfahrung mit der IT berichten vor allem jüngere Controller. Also: Je jünger die Antwortenden sind, desto positiver berichten sie über den Einfluß der IT auf das Controllen.

Den Einfluß der IT auf das "Controllen" versuchten wir über folgende Nutzen-Aspekte zu erfassen:

- Qualität der Datenlage,
- Mangel im Überfluß,
- den Informationsstand – zu verstehen als Relation von *tatsächlich vorhandenen Informationen/notwendige Informationen*,
- Hauptprobleme bei der Anwendung von IT im Unternehmen aus Sicht der Controller,
- Erwartungen an Multimedialechnik und Telekommunikation.

Was die **Qualität der Datenlage** angeht, so sehen die Controller vor allem folgende Veränderungen:

- die Datenlage sei *aktueller* geworden;
- die Daten seien *verfügbarer* geworden;
- die Daten könnten *schneller und leichter* an die Betroffenen *herangebracht* werden;
- die Datenversorgung sei *controllinggerechter* geworden.

Offenbar hat die Arbeitsproduktivität der Controller mit der Anwendung von IT zugenommen.

Keinen Einfluß – oder nur geringe Einflüsse – registrieren die antwortenden Controller dagegen bei folgenden Datenqualitäten:

- Die Datenlage sei mit der Anwendung von IT *nicht "fiktiver"* geworden – will bedeuten, daß die Prämissenbelastung der Daten mit der IT nicht zugenommen hat.
- Auch das Phänomen der *"scheinbaren Genauigkeit"* wird eher bestritten, es ist also nicht so, daß die Anwendung der IT die Produktion von Modellaussagen verstärkt, deren Differenzierung und Abstufung in der Realität nicht nachvollziehbar ist.
- **In Abrede gestellt wird auch unsere Vermutung, daß die Daten mit der IT von sich aus, also ohne Zutun Dritter oder weiterer Gespräche, die jeweiligen Empfänger aktivieren** – man denke an die Verteilung von Soll/Ist-Abweichungen im Netz. Korrekturmaßnahmen verlangen mehr als Technik!
- Eine *Verschlinkung* der Datenlage sei auch nicht eingetreten.
- *Wahrheitsgehalt und Glaubwürdigkeit* der Daten hätten mit der IT kaum zugenommen – man sieht: die IT ist eine Technik, ein Medium. Mit der Transformation von Daten in Informationen, also mit der Bildung zweckbezogenen Wissens, hat die IT wohl weniger zu tun als die jeweils betroffene Disziplin. Die IT schluckt die Daten, die Bildung der Daten und ihre Deutung erfolgen dagegen auf anderen Feldern. Beides muß zusammengehen: **Technik und Sinngebung**. Das eine erfordert das andere, das andere das eine.

- **Eigentlich hatten wir erwartet und gehofft, daß die Datenlage mit der Anwendung von IT zukunftsbezogener geworden wäre – Fehl-meldung!** Man spürt, daß gewisse "added values" nur durch die Interaktion mehrerer Fel-der zustande kommen; **wenn die Denkkaparate nicht auf Hochrechnung und Simulation stehen**, dann kann es die IT alleine auch nicht richten. Mit der Einführung gewisser IT-Maßnahmen muß sich auch anderes ändern, um die ge-wünschten Erfolge zu erreichen. Das betrifft vor allem den Verhaltensbereich. Nochmals: Das eine erfordert das andere, das andere das eine.
- Auch bei dem Merkmal *Vollständigkeit* ergab sich nicht der erwartete Effekt. Die IT verändert nicht alleine das Datenangebot, das bedarf zusätzlicher Maßnahmen, etwa einer Reform der Berichts-gewohnheiten.

Wenn das eine fehlt, bleibt auch das andere zurück und umgekehrt. So wird dann manche Wirkungs-möglichkeit ausgelassen, weil das eine ohne das andere nicht geht. Das sind die komplementären Wirkungen der IT. Sie sind auf unterstützende Maßnahmen im Umfeld angewiesen, z. B. auf eine Renovierung des Rechnungs-wesens, auf Mitarbeiterschulung und Datendisziplin. Trotz gewisser Auslassungen von Wirkungserfolgen zeigt die Anwendung der IT beim Controllen positive Effekte: Vielleicht ergeben sich diese Auslassungen daraus, daß man vielerorts Kosteneinsparungen anstrebt, unter Verknennung der Komplementarität der Effekte. Vor allem qualitative und kompetitive IT-Effekte (vgl. Kargl, 1990) bedürfen flankierender Maßnahmen! So müssen viele betriebliche Konventionen geändert werden, wenn mit der Implementierung entsprechender Software so etwas wie "work-flow" oder Prozeßkostenrechnung herauskommen soll. Verkennt man dieses weiterhin, dann wird die IT leider auf eher simple Gebrauchsmuster, im ein-fachsten Fall auf das Abkupfern eingefahrener Kauf-mannskonventionen begrenzt bleiben. Schade wäre es! Auch dürfte eine solche Praxis einer nüchternen Kalkulation nicht lange standhalten, da Verzichts-kosten entstehen, die irgendwann eine Veränderung der Bewertungen erzwingen.

Ein oft gehörter Vorwurf der IT gegenüber ist der sog.

Mangel im Überfluß.

Gemeint ist damit das Phänomen, daß zwar die angebotenen Datenmengen explodieren, die Informations-lage des Nachfragenden aber nicht mitzieht. Daten gibt es genug, es fehlt aber an entscheidungs-relevanten Informationen. Das kann beim Betroffenen zu Verwirrungen und zu Verunsicherung führen. Gefragt wurde nach den allgemeinen Verhältnissen im Unternehmen. Bei den Antworten ist ein leichtes Übergewicht der Bejahung nicht zu verkennen.

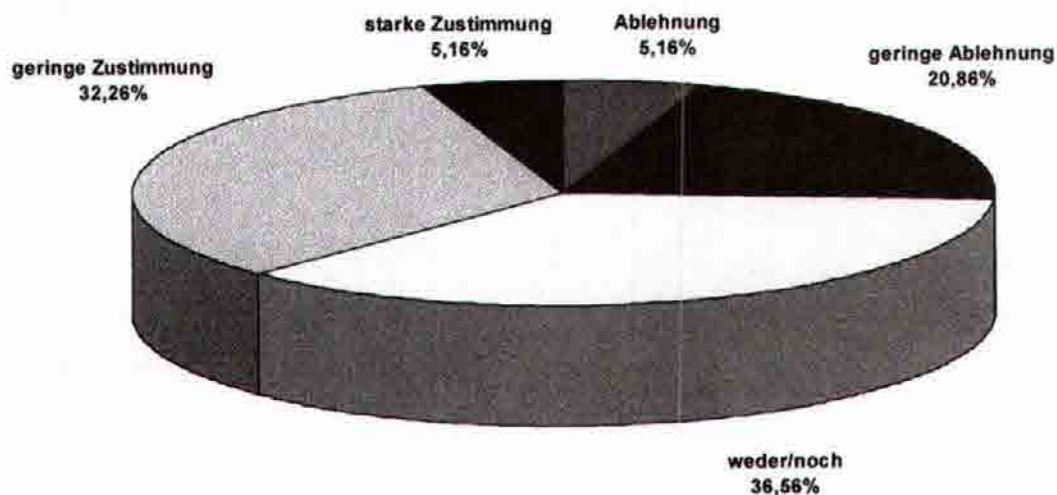
Datenangebot und Informationsbedarf streben also auseinander – wegen oder trotz der IT. Auch hier müssen Technik und sinngebende Disziplin Hand in Hand gehen. Filtern und Verdichten bedürfen der theoretischen Begründung. Sonst verbleibt ein Wust an unverdauter Datenmasse. Demgegenüber vertrat die Mehrzahl der antworten-den Controller für sich die Meinung, daß ihr **Informationsstand (s.o.) mit der Anwendung der IT gestiegen sei. Hier zeigt sich der Controller als IV-Experte.** Obwohl ganz allgemein im Unternehmen ein Mangel im Überfluß bestätigt wird, kann sich der Controller diesem Phänomen, wohl durch seine professionelle Kompetenz, als IV-Experte entziehen.

Hauptprobleme mit der IT im Unternehmen

Dabei werden folgende Aspekte genannt:

- Mängel bei der Datenpflege
- Probleme bei den Antwortzeiten
- Schwierigkeiten bei der Verdichtung der Daten zu Management-Informationen
- fehlende Standards
- mangelnde Akzeptanz bei den Mitarbeitern
- Unterschiedlichkeit der Systeme
- fehlende Kompatibilität der Systeme
- Häufigkeit der "uptdates"
- Informationsflut
- fehlende IT-Strategie
- Datensicherheit
- Datenschutz
- Mangel an geeigneter Standardsoftware
- Mängel in der informationstechnischen Architektur

Die IT führt zum "Mangel im Überfluß"



Von der **Multimediatechnik** erwartet ungefähr ein Drittel der antwortenden Controller:

- bessere Visualisierung
- effizientere Präsentation
- verbesserte Kommunikation
- verständlichere Informationen

Statistisch gesehen ein eher enttäuschendes Ergebnis, wie wir finden.

Von der **Telekommunikation** erwarten einige der befragten Controller – aber längst nicht alle:

- Zeitersparnis
- bessere Verfügbarkeit der Daten
- weniger Papier
- schnellere Entscheidungen.

Ein beachtlich großer Teil der antwortenden Controller übt informationspolitisch eher Zurückhaltung. Ist dies auf die altherwürdige Kaufmännische Vorsicht zurückzuführen? Vielleicht ist es das – dann aber sollten wir uns mit einem erweiterten Verständnis von Wirtschaftlichkeit auseinandersetzen (vgl. Heinrich, 1996, S. 27), denn der Zusatznutzen der Informationstechnik verlangt andere Orientierungen als die Kostensenkung!

Ungefähr ein Drittel der Befragten äußert Zurückhaltung, wartet ab. Man läßt anderen den Vortritt: Bitte nach Ihnen!

Und in der Tat: Auf einer vorgegebenen Skala zur Messung von Innovativität ordneten 25 % der antwortenden Controller ihr Unternehmen technologiepolitisch als reaktiv ein. So etwas schlägt bei den einzelnen Fragen zur IT natürlich durch.

IT und Controlling

Aber nicht allein die Technik bestimmt Ausmaß und Tempo des Arbeitsfortschritts beim Controlling, sondern auch andere situative und personelle Bedingungen. Das jeweils leitende Bereichsdenken, bspw. die betriebswirtschaftliche Intelligenz der Navigatoren, wirkt hinein.

Mehreres muß zusammengehen, um solche komplexen Effekte zu ermöglichen. Es muß komplexer geplant, kalkuliert und organisiert werden, als das im Falle der Substitution üblich ist. Darüber hinaus sind Wettbewerbseffekte zu bedenken, sowohl auf der Ebene des Controllerservices als auch in Verlängerung davon, auf Ebene des Unternehmens. So kann und wird, wie oben berichtet, durch IT die Entscheidungsunterstützung des Controllings besser werden, was den Aufbau von Wettbewerbsvorteilen am Markt, z. B. Flexibilität und Schnelligkeit, begünstigt. Für all diese Effekte ist die IT gut – wenn man es denn richtig angeht. Aber anzugehen ist und bleibt es, denn ohne weitergehende Informatisierung der Abläufe dürfte der Klassenerhalt gefährdet sein! Was rät der Meister?

„Wer immer erst dann einen neuen Ansatz akzeptiert, wenn andere ausreichend erfolgreiche Beispiele geliefert haben, läuft stets hinterher“.
(H. J. Warnecke, 1993, S. 263).

Literatur

Wolfgang Haschke, DV-Controlling. Effizienzsteigerung in der Informationsverarbeitung. Planung-Steuerung-Kontrolle. München 1994 (Computerwoche Verlag).

Lutz J. Heinrich, Informationsmanagement. Planung, Überwachung und Steuerung der Informationsstruktur. 5. Auflage München/Wien 1996.

Klaus Höring, ROM-Return-on-Management. Konzept und methodisches Vorgehen. In: Handbuch des Informationsmanagements im Unternehmen. Bd. II. H.J. Bullinger, Hg., München 1991, S. 1098 ff.

Herbert Kargl, Controlling im DV-Bereich, 2. Auflage, München/Wien 1994.

Georg v. Landsberg, Konrad Liessmann, Ralf Richarz und Volker Springer, Ergebnisbericht Controlling & Informationstechnologie. Fahrtrouten. Gummersbach 1996.
<http://cips2.gm.fh-koeln.de/~landsber/>

Georg v. Landsberg und Elmar Mayer, Berufsbild des Controllers. Stuttgart 1988.

Elmar Mayer, Georg v. Landsberg, Chr. Konegen-Grenier, Der Controller und seine Berufsprobleme. Auswertung der Fragebogenaktion 1987.
In: CB 4/88, S. 3/273-3/292.

Kurt Nagel, Nutzen der Informationsverarbeitung. Methoden zur Bewertung von strategischen Wettbewerbsvorteilen, Produktivitätsverbesserung und Kostenersparnis. 2. Auflage, München/Wien 1990.

H. J. Warnecke, Revolution der Unternehmenskultur, Berlin 1993.

Gerd Wolfram, Wirtschaftlichkeitsverfahren zur Bewertung von integrierten Informationstechnikkonzepten. In: Handbuch des Informationsmanagements im Unternehmen, Bd. II.
H. J. Bullinger, Hg., München 1991, S. 1064 ff.

Rückfragen und Anmerkungen an die Autoren unter:

Prof. Dr. Georg Frhr. v. Landsberg
landsberg@gm.fh-koeln.de

cand. Inf. Ralf Richarz
iw181@adv2.gm.fh-koeln.de

Dipl. Inf. Volker Springer
volker.springer@mms-dresden.telekom.de

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
04	06	09	G	L	

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
	31	38	T	S	

WIRTSCHAFTLICHKEITSASPEKTE DER INNERBETRIEBLICHEN ABWASSERVORREINIGUNG IN DER WEINWIRTSCHAFT

von Professor Dr. R. Hölscher, Kaiserslautern
(Fortsetzung vom Juli-Heft Controller Magazin)



Sensitivitätsanalysen der Verfahrens- alternativen

Mit der Sensitivitätsanalyse soll allgemein die Frage beantwortet werden, wie weit eine Größe von ihrem ursprünglichen Wertansatz abweichen kann, ohne daß das Ergebnis einen festgelegten Wert über- oder unterschreitet, oder in welchem Maße sich das Ergebnis einer Rechnung ändert, wenn eine oder mehrere Inputgrößen von ihrem ursprünglichen Wertansatz abweichen.¹⁶

Berücksichtigung von Investitionsbeiträgen für kommunale Kläranlagen

Als erstes sollen die Verfahrensalternativen unter Berücksichtigung verschiedener Investitionsbeiträge für kommunale Kläranlagen analysiert werden. Diese Fragestellung ist insbesondere deshalb interessant, da solche Beteiligungen oftmals den Anlaß für die Errichtung einer eigenen Abwasserreinigungsanlage bilden. Ein zum Zeitpunkt 0 eingesparter Investitionsbeitrag kann als Erlösgröße interpretiert werden und ist dementsprechend als Einzahlung anzusetzen. Die jährlichen Zahlungen ergeben sich aus der bei einer jährlichen Schmutzfrachtabbaumenge von 33.000 kg BSB₅ ermittelten Zusatzgebühr Weinbau abzüglich der Betriebsausgaben der Anlagen.

Bei der aeroben Anlage belaufen sich die eingesparten Zusatzgebühren auf 127.368 DM und die jährlichen Ausgaben auf 95.769 DM, so daß die Anlage eine jährliche Netto-Einzahlung von 31.599 DM mit sich bringt.

Der Kapitalwert C_0 der Zahlungsreihe der aeroben Anlage errechnet sich wie folgt:

$$C_0 = (\text{Investitionsbeitrag} - \text{Anschaffungsauszahlung}) + \text{Periodeneinzahlungen} \cdot \text{RBF}_n^1 - \text{Reinvestitionsauszahlung} / (1 + i)^1$$

Der minimal einzusparende Investitionsbeitrag entspricht dem Betrag, bei dem der Kapitalwert der Zahlungsreihe Null wird. Für $C_0 = 0$ ergibt sich somit:

$$\begin{aligned} \text{Investitionsbeitrag} &= \text{Anschaffungsauszahlung} - \text{Periodeneinzahlungen} \\ &\cdot \text{RBF}_{25}^{0,07} + \text{Reinvestitionsauszahlung} / (1 + 0,07)^{12,5} \\ &= 654.660 - 31.599 \cdot 11,6536 + 126.078 / 2,3297 = \\ &= 340.536 \text{ DM.} \end{aligned}$$

Die anaerobe Anlage führt analog berechnet zu einem Mindest-Investitionsbeitrag von 345.344 DM.

Für Betriebe unterschiedlicher Größenordnung verdeutlicht die folgende Abbildung 11 den Betrag, der in Abhängigkeit vom jeweiligen Weinumsatz resp. der jeweils abzubauenden Schmutzfracht von staatlicher Seite für die Erweiterung an kommunalen Kläranlagen mindestens eingefordert werden müßte, damit die

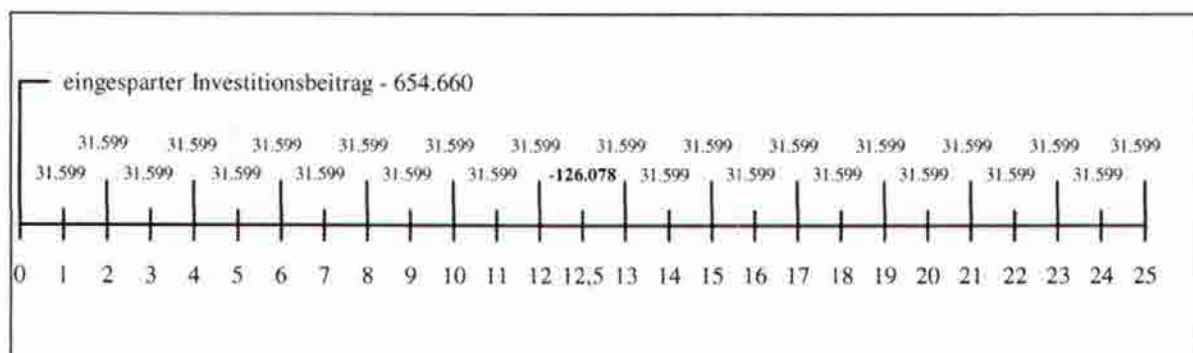


Abb. 9: Zahlungsreihe der aeroben Anlage

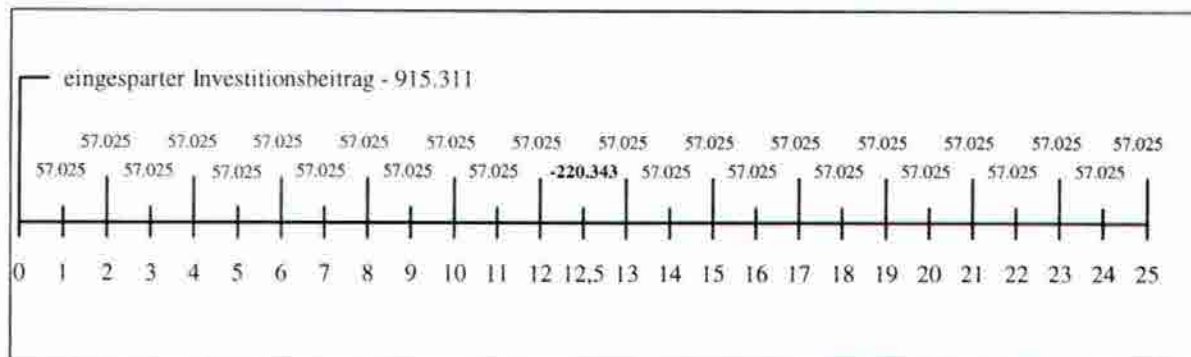


Abb. 10: Zahlungsreihe der anaeroben Anlage

innerbetriebliche Abwasservorreinigung vorteilhaft ist. Allerdings muß bei dieser Analyse beachtet werden, daß sich die Überlegungen auf die oben erstellten Ausgabestrukturen beziehen. Insbesondere wird davon ausgegangen, daß die Weinbauabgabe unverändert 2,75 DM pro Verrechnungseinheit beträgt.

Man erkennt erneut, daß ohne einen Investitionsbeitrag nur Großbetriebe mit einem Mengenumsatz von mindestens 42,8 resp. 46,6 Mio. Litern die Grenze zur Vorteilhaftigkeit überschreiten. Bei einer Ankaufmenge Wein von 25 Mio. Litern ist für einen wirtschaftlichen Betrieb bei der anaeroben Anlage ein Investitionsbeitrag von 761.000 DM und bei der aeroben Anlage mit kommunaler Entsorgung von 619.000 DM erforderlich. Der Mindest-Investitionsbeitrag der beiden Anlagentypen stimmt überein bei einem Mengenumsatz von 35,078 Mio. Litern. Steht der zu zahlende Investitionsbeitrag fest, ist bei geringeren Mengen die aerobe, bei einer größeren Ankaufmenge Wein die anaerobe Technik vorzuziehen.

Berücksichtigung eines Investitions-zuschusses

Nicht nur die Einsparung eines Investitionsbeitrages, sondern auch ein Investitionszuschuß, der zur Zeit

vom Staat für solche Projekte i. d. R. gewährt wird, kann die Wirtschaftlichkeit von Abwasservorreinigungsanlagen verbessern. Da der Investitionszuschuß zum Zeitpunkt 0 gewährt wird, lassen sich die für den Investitionsbeitrag angestellten Überlegungen analog auf den erhaltenen Investitionszuschuß übertragen. Abb. 11 informiert dementsprechend ebenso über die Höhe der Zuschüsse, ab denen der Betrieb der Anlagen ökonomisch sinnvoll wird. Ein wirtschaftlicher Betrieb kann natürlich ebenfalls erreicht werden, wenn sich die angegebenen Beträge als Kombination aus eingespartem Investitionsbeitrag und gewährtem Investitionszuschuß ergeben.

Bisher lag der Untersuchung eine Weinbaugebühr von 2,75 DM je Verrechnungseinheit zugrunde. Steigt die Gebühr an, wird bereits bei einem geringeren Mengenumsatz die Grenze zur Vorteilhaftigkeit überschritten. Die entsprechenden Kombinationen von Weinbaugebühr und Mindestankaufmenge Wein verdeutlicht die nachstehende Abb. 12.

Vorteilhaft ist die Investition nur, wenn die Gebühr die kritische Linie überschreitet, wobei bei einem geringen Mengenumsatz das aerobe Verfahren bei

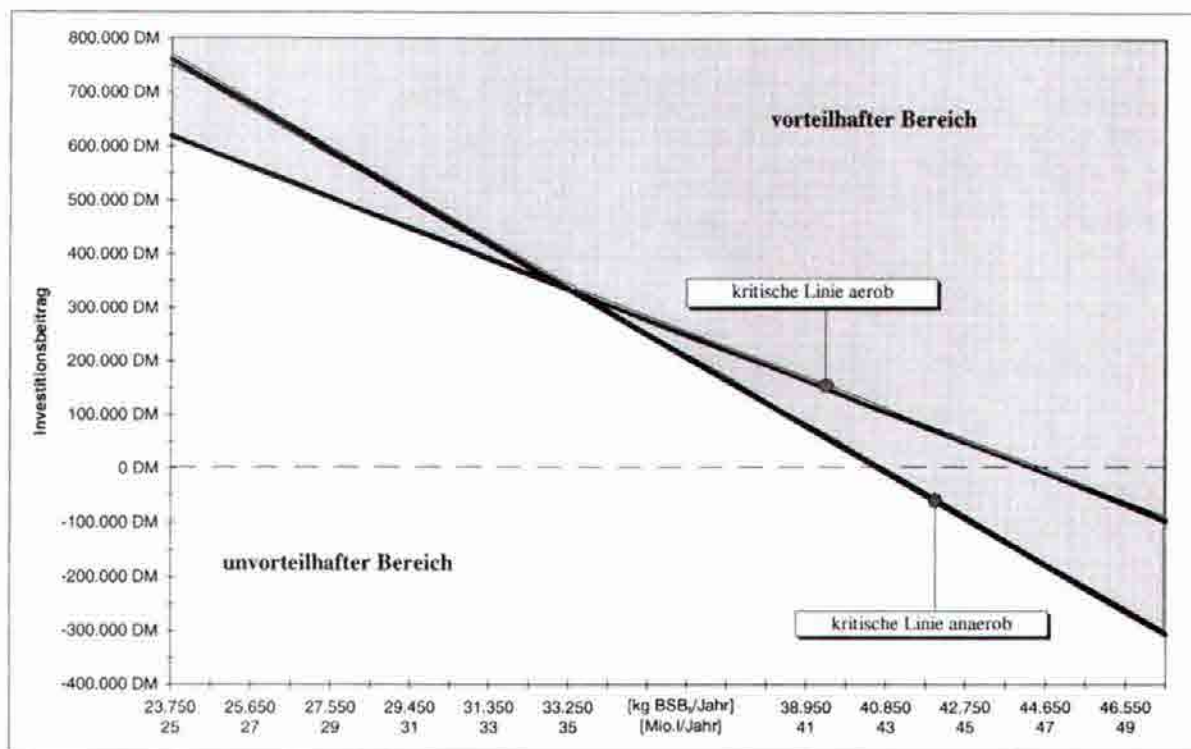


Abb. 11: Kritische Investitionsbeiträge in Abhängigkeit von der abzubauenen Schmutzfracht bzw. vom Mengenumsatz

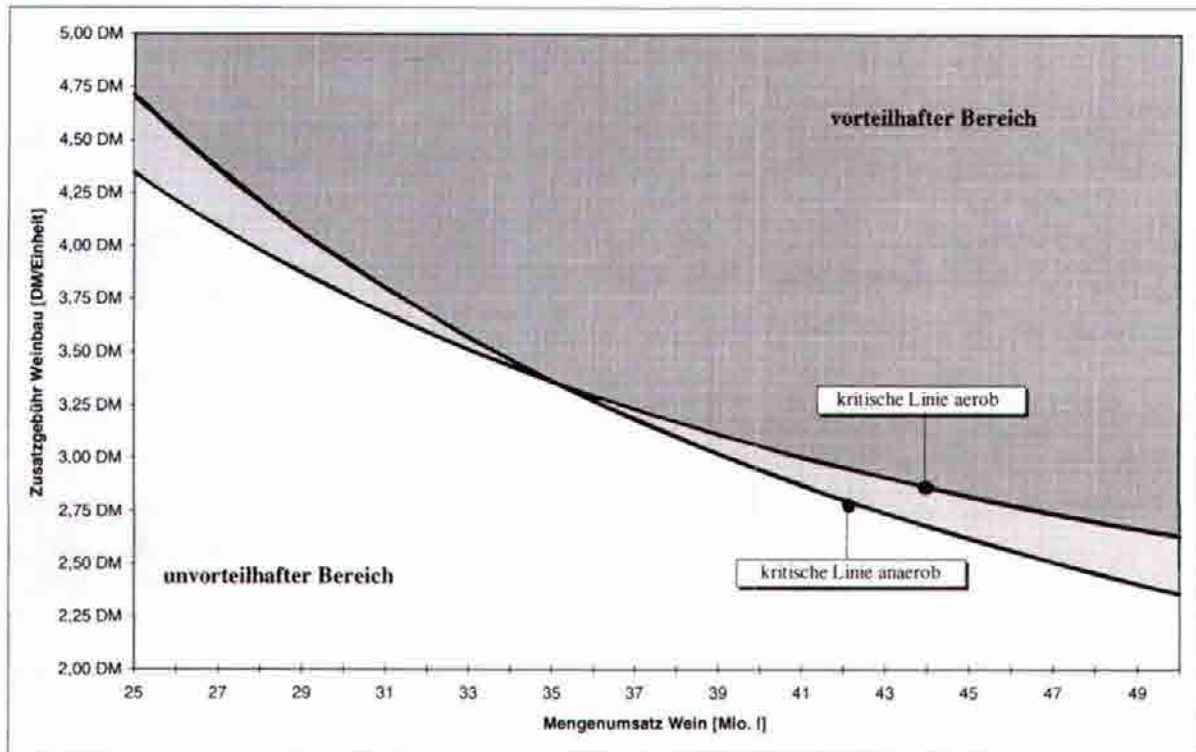


Abb. 12: Kritische Weinbaugebühren der Reinigungsverfahren in Abhängigkeit zum Mengenumsatz

einer niedrigeren Weinbaugebühr die Grenze zur Vorteilhaftigkeit überschreitet, für höhere Mengenumsätze (ab ca. 35 Mio. l) liegt die kritische Gebührengrenze des anaeroben Verfahrens unter der der aeroben Technik.

Abb. 11 unterstellt eine Weinbaugebühr von 2,75 DM, Abb. 12 geht davon aus, daß kein Investitionsbeitrag anfällt.

Mindestumsätze für Investitions-Vorteilhaftigkeit

Welcher Mindestumsatz bei einer Variabilität beider Größen erforderlich ist, zeigt die nachstehende Abb. 13.

Aus dieser Darstellung wird deutlich, daß unabhängig von der Betriebsgröße allein ein Investitionsbeitrag in Höhe von 1.500.000 DM den wirtschaftlichen Betrieb einer aeroben Abwasservorreinigungsanlage gewährleistet. Bei einer anaeroben Anlage gilt dies für einen Investitionsbeitrag in Höhe von 2 Mio. DM. Bei diesen Beträgen übersteigen die eingesparten jährlichen Kosten die Jahresgesamtkosten der Vorreinigungsanlagen. Diese Betrachtung zeigt, daß mit steigendem Investitionsbeitrag und steigender Zusatzgebühr Weinbau oder anderer Starkverschmutzerzuschläge die Abwasservorreinigungsanlagen auch für Betriebe mit geringeren Mengenumsätzen wirtschaftlich sinnvoll werden.

Fußnote

¹⁰ Vgl. Kruschwitz, L., Investitionsrechnung, 6. Auflage, Berlin, New York 1995, S. 272. Perridion, L., Steiner, M., Finanzwirtschaft der Unternehmung 1993, S. 100. ■

Zusatzgebühr Investitionsbeitrag	Aerobe Anlage (Kommunale Entsorgung)						
	2,00	2,75	3,50	4,25	5,00	6,00	9,00
0	78.621.464	46.627.347	33.140.994	25.705.898	20.995.591	16.873.174	10.618.468
250.000	63.901.381	37.897.436	26.936.096	20.893.052	17.064.644	13.714.056	8.630.401
500.000	49.181.298	29.167.524	20.731.198	16.080.207	13.133.696	10.554.937	6.642.334
750.000	34.461.216	20.437.613	14.526.299	11.267.362	9.202.749	7.395.819	4.654.267
1.000.000	19.741.133	11.707.702	8.321.401	6.454.516	5.271.801	4.236.700	2.666.200
1.250.000	5.021.050	2.977.790	2.116.503	1.641.671	1.340.854	1.077.582	678.134
1.500.000	X	X	X	X	X	X	X
1.750.000	X	X	X	X	X	X	X
2.000.000	X	X	X	X	X	X	X

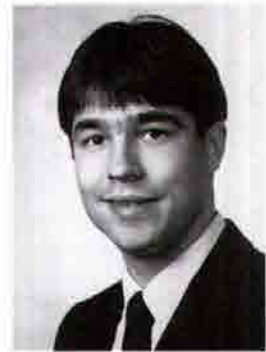
Zusatzgebühr Investitionsbeitrag	Anaerobe Anlage						
	2,00	2,75	3,50	4,25	5,00	6,00	9,00
0	58.875.928	42.818.856	33.643.387	27.706.319	23.550.371	19.625.309	13.083.539
250.000	50.831.186	36.968.135	29.046.392	23.920.558	20.332.474	16.943.729	11.295.819
500.000	42.786.444	31.117.414	24.449.397	20.134.797	17.114.578	14.262.148	9.508.099
750.000	34.741.703	25.266.693	19.852.402	16.349.037	13.896.681	11.580.568	7.720.378
1.000.000	26.696.961	19.415.972	15.255.406	12.563.276	10.678.784	8.898.987	5.932.658
1.250.000	18.652.219	13.565.250	10.658.411	8.777.515	7.460.888	6.217.406	4.144.938
1.500.000	10.607.478	7.714.529	6.061.416	4.991.754	4.242.991	3.535.826	2.357.217
1.750.000	2.562.736	1.863.808	1.464.421	1.205.993	1.025.094	854.245	569.497
2.000.000	X	X	X	X	X	X	X

Abb. 13: Kritische Mengenumsätze in Abhängigkeit von Investitionsbeitrag und Zusatzgebühr Weinbau

KOSTENCONTROLLING IN DER BETRIEB- LICHEN ABFALL- ENTSORGUNG ALS EINSTIEG IN EIN UMWELTCONTROLLING



Dipl.-Ing. (FH) Peter Höver



Dipl.-Betriebsw. Dirk Taczynski

von Dipl.-Ing. (FH) Peter Höver, GEW Köln AG und
Dipl.-Betriebswirt (FH) Dirk Taczynski, Gerling Konzern, Köln

Stetig steigende Umwelanforderungen bewirken Kostensteigerungen zu deren Einhaltung. Dieser Effekt verstärkt sich vor allem dann, wenn Umweltschutz als Unternehmensziel festgeschrieben ist und sich das Unternehmen zur freiwilligen Übererfüllung von Anforderungen verpflichtet fühlt bzw. hat.

Um der betrieblichen Zielsetzung, Steuerung von Umweltkosten bei gleichzeitiger Reduzierung von Umweltrisiken gerecht zu werden, bedarf es einer aussagefähigen Kostenrechnung.

Wenn man Umweltkosten definiert als bewertete Verbräuche von Gütern und Dienstleistungen für den betrieblichen Umweltschutz, dann ist die Abfallentsorgungskostenrechnung ein Teilgebiet der Umweltkostenrechnung.

Das Konzept der Umweltkostenrechnung hat bisher kaum Eingang in die betriebliche Praxis gefunden.^{1,2} Explizite **Rechtsvorschriften** für ein Umweltkostencontrolling gibt es nicht, jedoch lassen zahlreiche rechtliche Gebote, Vorschriften und Auflagen, deren Erfüllung aber auch Nichtbeachtung für ein Unternehmen mit finanziellen Aufwendungen verbunden ist, ein Umwelt-Kostencontrolling sinnvoll erscheinen. Als Beispiele seien genannt:

- UStatG³
- KrW-/AbfG⁴
- EG-Umweltaudit-Verordnung⁵
- UmweltHG⁶
- BImSchG⁷
- WHG⁸

Betriebswirtschaftliche Gründe sind z. B.:

- Der stetig steigende Anteil der Entsorgungskosten an den Gesamtkosten.
- Bereits durch einen einzigen mit der Hilfe eines Umweltcontrollingsystems verhinderten Umweltschaden können sich die Kosten der Implementierung amortisieren und das Risiko eines

Imageverlustes minimieren, der sich im Fall einer Umweltschädigung nur durch erhebliche Werbe- und Öffentlichkeitsmaßnahmen wieder wettmachen ließe.⁹

- Zunehmend verlangen Versicherer Informationen über die umweltrelevanten Bereiche in Unternehmen und orientieren anhand derer die Prämiengestaltung¹⁰. Bei Nichterfüllung droht sogar die Versagung des Versicherungsschutzes.
- Kreditinstitute betrachten Umweltrisiken zunehmend als finanzielles Risiko, welches die Kreditwürdigkeit eines Unternehmens gefährden kann.
- Mit der Überwachung der Entsorgungskosten würde man sich ferner ein Frühwarnsystem schaffen, das Trends und Entwicklungen auf diesem Sektor mit zeitlichem Vorlauf anzeigen könnte.

Konzept eines Kostencontrollingsystems für die betriebliche Abfallentsorgung

Aufgrund der Komplexität der Umweltschutzthematik ist es sinnvoll, einen pragmatischen Ansatz für den Einstieg in ein Umweltcontrollingsystem zu finden.

Ein aussagekräftiges Kostencontrolling verlangt die Erfüllung folgender technischer und organisatorischer Voraussetzungen:

- Das Vorhandensein einer Software mit der Modulen Kostenrechnung, Materialwirtschaft und Finanzbuchhaltung.
- Die Einrichtung verschiedener Entsorgungskostenarten, um eine Transparenz über die Entsorgungskosten zu erlangen.
- Sammlung sämtlicher Entsorgungskosten (Fremdentsorgungskosten, Abfallcontainerkosten, anteilige Kosten der Administration (z. B. des Einkaufs, der Abfallbeauftragten, des Abfallzwischenlagers, ...) auf einer Kostenstelle "Abfallzwischenlager". Dadurch wird eine Bündelung

und Transparenz der Entsorgungskosten erreicht. Die Kostenstelle "Abfallzwischenlager" ist damit ein "Kostensammler" und "Dienstleister" für die Entsorgung.

- Quantifizierung aller anfallenden Abfälle nach Anzahl, Volumen, Gewicht.
- Einrichtung eines separaten, fiktiven Materiallagers (hier Abfall-Materiallager) im Lagerwirtschaftssystem, zur Verwaltung des "Abfallzwischenlagers". Mit diesem Abfall-Lagerwirtschaftssystem werden Kosten und Mengen der Entsorgung den abfallverursachenden Kostenstellen verursachungsgerecht zugeordnet.
- Jede Abfallart erhält eine eigene Materialstamnummer (Abfallstamnummer), um eindeutige Zuweisungen von Mengen und Kosten zu erreichen.

Abfallentsorgungsorientierte Kostenrechnung

In der **Kostenartenrechnung** sollte die gesonderte Ausweisung von Entsorgungskosten als eigenständige Kostenarten erfolgen.¹¹ Die explizite und separate Erfassung der Entsorgungskosten über die Kostenartenrechnung ist erforderlich, da diese in den folgenden Weiterverrechnungen als eigenständige Kostenart erkennbar sein sollten.¹²

Als Konzept für ein betriebliches Entsorgungs-Controlling erscheint es deshalb sinnvoll, zusätzlich zum bestehenden Kostenartenplan Entsorgungskostenarten einzurichten. Hierbei sollte die Anzahl der Kostenarten zunächst begrenzt werden, um ein unnötiges "Aufblähen" des Kostenartenplans zu vermeiden. Beispiele:

- Kosten für Fremdentsorgung,
- Mietkosten für Abfallbehälter und Container,
- Kosten für Leistungen eines Abfallzwischenlagers,
- Raumkosten für Entsorgungseinrichtungen und
- Kapital-, Wartungs- und Instandhaltungskosten für Entsorgungseinrichtungen,
- ...

Um eine höhere Transparenz für die einzelnen Abfallarten zu schaffen, reicht eine Kostenart "Kosten für Fremdentsorgung" grundsätzlich nicht aus. Um das Problem der Transparenz einerseits und das Problem eines unnötigen "Aufblähens" des Kostenartenplans andererseits zu umgehen, wird ein "Abfall-Lagerwirtschaftssystem" für die Entsorgung eingerichtet. Anstatt für jede Abfallart eine eigene Kostenart einzurichten, wird jede Abfallart als Lagermaterial behandelt. Dazu erhält jede Abfallart eine "Abfallartikelnummer" (analog zur Lagermaterialartikelnummer).

Die Kosten der Administration (z. B. Einkauf von Entsorgungsleistungen, Überwachung der Einhaltung von Entsorgungsvorschriften und Kontrolle der Entsorgungsabläufe) werden nicht als Kostenarten der Entsorgung ausgewiesen – sie werden auf der Kostenstelle Abfallzwischenlager zum Zwecke einer späteren Weiterverrechnung erfaßt.

In der **Kostenstellenrechnung** werden die Kostenarten der Entsorgung ausgewiesen. Um eine spätere Planungsgrundlage für die Entstehung dieser Kosten

zu erhalten, sollten Kostenstellen möglichst selbständige Verantwortungsbereiche mit homogenen Bezugsgrößen darstellen.¹³

Ein Abfallzwischenlager stellt eine "reine" Entsorgungskostenstelle dar. Sämtliche Kosten, die hier anfallen, sind der Entsorgung zuzurechnen, unabhängig von ihrem Ausweis.

Mit Hilfe des "Abfall-Lagerwirtschaftssystems" werden die Kosten der einzelnen Abfallarten mit Mengen- und Preisangaben für die Kostenstellenleiter sichtbar und verschaffen diesen einen entsprechenden Überblick.

In der betrieblichen Kostenrechnung werden zunächst produktabhängige (variable) (Entsorgungs-) Kosten direkt auf den **Kostenträger**¹⁴ weiterverrechnet, während die strukturellen (fixen) Kosten in das Betriebsergebnis fließen¹⁵ oder oftmals über pauschale Verteilungsschlüssel auf die Kostenträger zugeordnet werden. Um eine "verursachungsgerechtere" Zuordnung von Umweltkosten auf die Kostenträger zu erzielen, bietet sich die Erstellung von Prozeßbilanzen an, welche die Stoff- und Kostenströme darstellt. Hieraus lassen sich dann geeignetere Schlüssel ableiten.¹⁶

Erfassung und Verrechnung der Entsorgungskosten

Fremdentsorgungskosten können sich aus mehreren Bestandteilen zusammensetzen. Die Kosten für Entsorgung bestehen aus Kosten für Transport, Verwiegen, Sortieren, Laboranalysen, Begleitscheine usw. Die o. g. Bestandteile stellen **produktabhängige (variable) Entsorgungskosten** dar, da sie von der Anzahl der Entsorgungsvorgänge und letztlich vom Abfallaufkommen abhängen. Deshalb wird vorgeschlagen, diese Kosten (Kosten der Abfallentsorgung mit Entsorgungsnebenkosten) als Verrechnungspreis auf Abfallarten und letztlich auf Abfallverursacher zu verrechnen. Dazu können Verrechnungspreise für die Abfallarten ermittelt werden, deren Kalkulation nicht Gegenstand dieses Artikels ist.

Die Erfassung der Fremdentsorgungskosten erfolgt über die Abfallstamnummern des Lagerwirtschaftssystems.

In ein Abfallzwischenlager eingehende Abfälle werden quantifiziert und die Menge anschließend ebenfalls im Lagerwirtschaftssystem erfaßt.

Jede Eingabe in das Abfall-Lagerwirtschaftssystem führt anschließend zu einer verursachungsgerechten Belastung der Abfallerzeuger über Kostenstellen oder Aufträge. Somit haben Kostenstellenleiter die Möglichkeit, Menge, Preis und Art der Abfallentsorgung bezüglich ihrer Kostenstellen einzusehen.

Ein Problem stellt jedoch zunächst die Belastung der Fachbereiche mit den anteiligen Entsorgungskosten dar. Jede Abgabe von Abfällen z. B. an ein Abfallzwischenlager würde vom Lagerwirtschaftssystem als "Materialrückgabe" erfaßt und führt zu einer **Kostenentlastung** des Abfallverursachers. Um dieses

Problem zu umgehen, wird jede einzelne Abfallart wie ein Lagermaterial behandelt.

So wird die "Rückgabe" von Lagermaterial (Abfällen) als "Kapazitätsentnahme" eines Abfallagerplatzes gebucht. Da es sich nunmehr um eine Lagerentnahme handelt, kann der abfallerzeugende Fachbereich auch mit den entsprechenden Entsorgungskosten belastet werden. Diese Vorgehensweise funktioniert, wenn der Abfallagerplatz zuvor "fiktiv" bewertet wird. Jede Befüllung mit Abfall führt dann zu einer Kapazitätsentnahme.

Die Bewertung der jeweiligen "Abfallkapazität" erfolgt mit dem Preis, der vorher z. B. als Plan- oder Durchschnittspreis kalkuliert wurde. Im Falle von Preisdifferenzen bieten sich die Buchung auf ein Preisdifferenzkonto oder die Nachverrechnung auf die verursachenden Kostenstellen an. Abweichungen zwischen den Ist-Kosten und den Verrechnungskosten können am Ende einer Rechnungsperiode direkt in das Betriebsergebnis übernommen werden. Die Entsorgungskosten werden faktisch von den Verursachern im voraus bezahlt.

Alternativ kann eine Verrechnung auch nach dem Entsorgungsvorgang erfolgen, d. h. die in einen Sammelbehälter eingegebenen Abfälle werden systemseitig bis zum Entsorgungsvorgang aufsummiert. Nach erfolgter Entsorgung werden die tatsächlich in Rechnung gestellten Kosten dann den erzeugenden Bereichen (Kostenstellen) entsprechend der eingebrachten Menge berechnet.

Eine organisatorische Trennung des Abfall-Materialwirtschaftssystems vom Materialwirtschaftssystem ist unbedingt notwendig, da die fiktive Bewertung der "Entsorgungskapazitäten" zu Verfälschungen der Lagerkennziffern führt.

Die Vorteile, die sich aus der Behandlung der einzelnen Abfallarten als Lagermaterialien ergeben, sind:

- verursachungsgerechte Verteilung von Entsorgungskosten,
- Kostenstellenleiter können Menge, Preis und Art der Entsorgungskosten nachvollziehen – eine Planung der Entsorgungskosten wird erleichtert,
- Buchungen der Abfallmengen können durch die erzeugenden Bereiche oder des Abfallzwischenlagers erfolgen,
- mengen- und wertmäßige Daten der betrieblichen Abfallentsorgung sind zentral auf einem Datenverarbeitungssystem vorhanden und
- die Nutzung eines vorhandenen Lagerwirtschaftssystems für die Abfallentsorgung erleichtert die Implementierung eines Abfallentsorgungscontrollings.

Für die Erfassung und Verrechnung der **strukturellen (fixen) Entsorgungskosten**, die vom Abfallaufkommen (zumindest kurzfristig) unabhängig sind, sollten zunächst zwei Gruppen von strukturellen Kosten unterschieden werden. Die erste Gruppe stellen Kapitalkosten für Entsorgungseinrichtungen bzw. Anlagen und Raumkosten für Entsorgungseinrichtungen dar. Sie werden im Rahmen der Kostenplanung auf den jeweiligen verursachenden

Kostenstellen (beispielsweise Grundstückskostenstellen, Werkstatt, Werksverpflegung usw.) erfasst.

Die Kosten eines Abfallzwischenlagers stellen die zweite Gruppe der strukturellen (fixen) Kosten [so weit nicht als produktabhängige (variable) Entsorgungskosten verrechnet] dar. Die Erfassung dieser Kosten würde durch die Zuordnung auf die Kostenstelle Abfallzwischenlager erfolgen.

Eine Konkretisierung bei der Verrechnung der strukturellen Kosten erfolgt durch Bildung von Abfallgemeinkosten-Verrechnungssätzen.

Bei dieser Vorgehensweise werden die geplanten Kosten des Abfallzwischenlagers den Abfallarten so zugeordnet, wie für deren Entsorgung tatsächliche Leistungen von anderen Kostenstellen in Anspruch genommen worden sind (z. B. Einkauf, Beschaffung von Entsorgungsleistungen).

Der Lagerdurchsatz im Abfallzwischenlager ist eine denkbare Leistungsgröße, bei der die Anzahl der Abfalleinlagerungen als direkte Größe der Kostenverursachung verwendet wird. Je öfter die abfallerzeugenden Kostenstellen die Leistung des Abfallzwischenlagers in Anspruch nehmen, desto höher sind die Handlingkosten für Abfallannahme und Zwischenlagerung. Da der Aufwand für die Annahme, die Bedienung von Fördermitteln und die Einlagerung je nach Abfallart unterschiedlich sein kann, könnte eine Einteilung der Abfallarten in "Aufwandsklassen" erfolgen. Die Abfälle werden dann je nach Aufwandsklasse mit einem Gemeinkosten-Verrechnungssatz belastet.

Mögliche Kriterien für die Einstufung sind:

- die Höhe des Kontrollaufwandes für die jeweilige Abfallart, die Art der Lagerung (offener Container oder Lagerung unter Verschluss),
- der Aufwand des Einkaufs (bestehender Rahmenvertrag oder Einzelaufträge pro Entsorgungsvorgang) usw.

Für die Einteilung der Abfallarten in eine jeweilige Aufwandsklasse ist eine empirische Untersuchung notwendig, die den tatsächlichen Aufwand pro Abfallart untersucht.

Diese Vorgehensweise erlaubt eine gerechte Zuordnung der Lagergemeinkosten pro Abfallart und die verursachungsgerechte Belastung der abfallverursachenden Kostenstellen mit Entsorgungskosten. Desweiteren werden die Nachteile eines pauschalen Zuschlagverfahrens vermieden.

Planung und Kontrolle der betrieblichen Abfallentsorgungskosten

Bei der **Kostenplanung** kommen zwei Hauptverfahren zur Anwendung, das statistische und das analytische Verfahren der Kostenplanung.¹⁷ Entsorgungskosten können grundsätzlich wie die übrigen Kostenarten behandelt werden. Somit steht einer Planung nach den o. g. Verfahren grundsätzlich nichts entgegen.

Der Soll-Ist-Vergleich stellt die **Kontrolle** der Entsorgungskosten dar. Als Kontrollobjekte bieten sich die geplanten und die Ist-Entsorgungskosten der Planperiode an. Dabei sollten zunächst alle Abfall-

arten berücksichtigt werden, die entweder hohe Kosten verursachen bzw. von denen ein erhöhtes Gefährdungspotential ausgeht. Im Rahmen der Abweichungsanalyse stehen Preis- und Mengenabweichungen im Vordergrund. Preisabweichungen können sich ergeben, wenn eine Änderung der Faktorpreise eintritt. Auftretende Preisabweichungen haben die abfallerzeugenden Fachbereiche in der Regel nicht zu vertreten. Diese sind marktabhängig. Jedoch können Mengenabweichungen in der Verantwortung der Kostenstellen liegen. Allerdings ist dabei zu berücksichtigen, daß das Abfallaufkommen und die ermittelten Bezugsgrößen nicht immer einwandfrei sind (heterogene Bezugsgrößen).

Die aus dem Kostencontrolling gewonnenen Erkenntnisse dienen ferner zur Erkundung von Ziel festlegungen im Rahmen eines Öko-Audits¹⁸.

Fazit

Ein Entsorgungscontrollingsystem in Form einer Grenzkostenrechnung stellt ein brauchbares Steuerungsinstrument des Umweltschutzes dar. Die Implementierung ist mit vertretbarem Aufwand möglich.

Eigene Untersuchungen haben ergeben, daß vielfach eine nicht unerhebliche Anzahl von Kosten latente Entsorgungskosten darstellen, wie beispielsweise: Kosten (Gebühren) der städt. Müllabfuhr, Kapital- und Mietkosten der Abfallcontainer, anteilige Raumkosten für Entsorgungseinrichtungen, anteilige Kapitalkosten für Entsorgungseinrichtungen/-anlagen.

Hinzu kommt, daß es mit begrenzten organisatorischen Mitteln möglich ist, den wesentlichen Teil der Abfälle den Verursachern anteilig zuzuordnen. Die geschaffene Transparenz der Entsorgungskosten und des Abfallaufkommens versetzt ein Unternehmen in die Lage, seine ökologischen und ökonomischen Anforderungen im Rahmen seiner selbstgesetzten Ziele zu erfüllen.

Dieses Steuerungsinstrument der Entsorgung könnte zudem beispielsweise um ein Kennzahlensystem erweitert werden, wie z. B.:

- der Anteil der Entsorgungskosten an den Gesamtkosten im Unternehmen,
- das Verhältnis von Investitionsausgaben für Entsorgung zu laufenden Ausgaben für Entsorgung,
- die Relationen bestimmter Entsorgungskosten zueinander (reine Entsorgungskosten, Transportkosten, Sortierkosten usw.).¹⁹

Die Verwendung der mit diesem Instrument erfaßten Mengen- und Kostendaten eröffnet einem Unternehmen auch die Möglichkeit zur Ermittlung stofflich energetischer Maßgrößen und Kennzahlen, die sich ihrerseits für Planungs- und Vorgabezwecke im Dienste einer umweltorientierten Unternehmensführung eignen.²⁰

Es ist allerdings zu beachten, daß ein Controlling der Entsorgungskosten lediglich die kostenmäßigen Konsequenzen von durchgeführten oder künftig durchzuführenden Entsorgungsaktivitäten abbilden kann. Die vom Unternehmen verursachten externen Entsorgungskosten bzw. Umweltbelastungen können mit diesem Instrument nicht erfaßt werden. Das hier vorgestellte Konzept ermöglicht jedoch eine

sukzessive Ausweitung des Controllings auf alle Umweltmedien (z. B. Wasser, Boden, Luft). Durch den stufenweisen Aufbau ist ein Betrieb in der Lage, Schwachstellen des Systems zu erkennen und im Rahmen der Erweiterung abzubauen.

Darüber hinaus liefert das Lagersystem die notwendigen Daten für die Erstellung einer Abfallbilanz gemäß AbfKoBiV²¹.

Die Einbindung in ein bestehendes Lagersystem ermöglicht die Verarbeitung aller notwendigen Daten und Auswertungen auf einem DV-System.

Fußnoten

- 1 Vgl. Piro, A.: Betriebswirtschaftliche Umweltkostenrechnung. Gestaltung einer flexiblen Plankostenrechnung als betriebliches Umwelt-Informationssystem. Diss., Saarbrücken 1994, S. 109.
- 2 Vgl. Coenenberg, A. G., u. a.: Unternehmenspolitik und Umweltschutz. In: ZfbF, Heft 1/94, S. 143.
- 3 Gesetz über Umweltstatistiken (Umweltstatistikgesetz – UStatG) vom 21.09.1994, BGBl. I S. 2530.
- 4 Gesetz zur Förderung der Kreislaufwirtschaft und Sicherung der umweltverträglichen Beseitigung von Abfällen (Kreislaufwirtschafts- und Abfallgesetz – KrW-/AbfG) vom 27.09.1994, BGBl. I, S. 2705, z. g. d. G. v. 12.09.1996, BGBl. I S. 1554.
- 5 Verordnung (EWG) Nr. 1836/93 des Rates vom 29.06.1993 über die freiwillige Beteiligung gewerblicher Unternehmen an einem Gemeinschaftssystem für das Umweltmanagement und die Umweltbetriebsprüfung, Abl. Nr. L 168 vom 10.07.1993, S., ber. Abl. Nr. 203/17 vom 28.08.1995, S. 17.
- 6 Umweltausgangsgesetz (UmweltHG) vom 10.12.1990, BGBl. I S.2634.
- 7 Gesetz zum Schutz vor schädlichen Umwelteinwirkungen durch Luftverunreinigungen, Geräusche, Erschütterungen und ähnliche Vorgänge (Bundesimmissionsschutzgesetz – BImSchG) i.d.F. vom 14.05.1990, z. g. d. G. v. 09.12.1996, BGBl. I S. 1498.
- 8 Gesetz zur Ordnung des Wasserhaushalts (Wasserhaushaltsgesetz - WHG) i.d.F. vom 23.09.1986, BGBl. I S. 1529.
- 9 Vgl. Schilling, T., Paul, U.: Dynamisches Öko-Controlling-System. Einsparpotentiale und Risikominderung für Unternehmen und Versicherungen. In: Entsorgungstechnik. Zeitschrift für Abfallwirtschaft, Umweltschutz und Recycling. Heft 5/1995, S. 26.
- 10 Vgl. Weisbrodt, V.: Umweltstrisiken aus der Sicht des Kreditversicherers. In: Umwelt, Technologie aktuell. Heft 6, 1996, S. 461.
- 11 Vgl. Roth, U.: Umweltkostenrechnung. Grundlagen und Konzeption aus betriebswirtschaftlicher Sicht. Diss. Wiesbaden 1992, S. 117-118.
- 12 Vgl. Schreiner, M.: Umweltmanagement in 22 Lektionen. Ein ökonomischer Weg in eine ökologische Wirtschaft. 3. Aufl., Fulda 1993, S. 262.
- 13 Vgl. Kilger, W.: Flexible Plankostenrechnung und Deckungsbeitragsrechnung. 10. Aufl., Schrattenthal 1993, S. 304 ff.
- 14 Unter einem Kostenträger wird in diesem Zusammenhang das am Markt absetzbare Produkt gemeint.
- 15 Vgl. Mayer, E., Mertens H.W.: Kernbaustein Deckungsbeitragsrechnung im Controlling. 13. Aufl., Köln 1994, S. 75.
- 16 Vgl. Handbuch Umweltcontrolling/ hrsg. vom Bundesumweltministerium und Umweltbundesamt. München: Vahlen, 1995, S. 146.
- 17 Vgl. Kilger, W.: Flexible Plankostenrechnung und Deckungsbeitragsrechnung. 10. Aufl., Schrattenthal 1993, S. 341.
- 18 Gemäß § 3, a), der Verordnung (EWG) Nr. 1836/93 des Rates über die freiwillige Beteiligung gewerblicher Unternehmen an einem Gemeinschaftssystem für das Umweltmanagement und die Umweltbetriebsprüfung vom 29.06.1993, Abl. EG Nr. L 168, S. 1, ber. Abl. EG 1995 Nr. L 203, S. 17, ist die Verpflichtung zur kontinuierlichen Verbesserung des betrieblichen Umweltschutzes Voraussetzung für die Eintragung des Standortes.
- 19 Vgl. Schreiner, M.: Ein ökonomischer Weg in eine ökologische Wirtschaft. In: Umweltmanagement in 22 Lektionen. 1. Aufl., Fulda 1988, S. 264.
- 20 Ebd., S. 264
- 21 Verordnung über Abfallwirtschaftskonzepte und Abfallbilanzen (Abfallwirtschaftskonzept- und -bilanzverordnung – AbfKoBiV) vom 13.09.1996, BGBl. I, S. 1447. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
	31	32	T	L	S

PLAUT im CM Das Opening – ein voller Erfolg!

Die Feedback-Hitliste

Wie wichtig Informationen heute sind, wurde bei Analyse der Reaktionen auf die ersten beiden Plaut-Seiten der Ausgabe 4/97 deutlich. Die Resonanz war unerwartet – aber erfreulich – hoch. Die HITLISTE der nachgefragten Unterlagen wird von der Anforderung des neuen *PLAUTMagazins dialog & wandel* (60%) angeführt, gefolgt von der Bitte nach Übersendung von Sonderdrucken mit Fachbeiträgen von Plaut (50%). Das Interesse an R/3 und R/3-KOMPAKT bekundeten 40% der Interessenten.

ManagerTomorrow

Diese zukunftsorientierte Bezeichnung steht für ein komplett neu erarbeitetes Ausbildungsprogramm der Plaut Management Training GmbH. Bildung und Wissen sind von zentraler Bedeutung für ein modernes Wirtschaftsgefüge. Hierbei kommt der Managementausbildung eine ganz wesentliche Aufgabe zu, da durch sie in direkter Weise die Zukunft der Unternehmen bestimmt wird. Das Ausbildungsziel dieses neuen Lern-Packages geht von drei Grundanforderungen an den Manager von morgen aus:

▲ AUFGABENORIENTIERUNG:

Methoden & Grundsätze

Fundierte methodisches Grundwissen muß verfügbar sein und permanent durch neue, wissenschaftlich abgesicherte Erkenntnisse aktualisiert werden („Continuous learning“).

▲ FÜHRUNGSORIENTIERUNG:

Ressourcen & Prozesse

Das Management von morgen erfordert die Kenntnisse und das handwerkliche Vermögen, um die Organisation, Geschäftsprozesse und erforderliche Ressourcen rasch und flexibel an neue Markterfordernisse anpassen zu können.

▲ ENTSCHEIDUNGSORIENTIERUNG:

Controlling & Information

Unternehmenssicherung bedeutet, Entscheidungen am Kundennutzen und damit am Unternehmenserfolg auszurichten. Hierzu sind profunde und aktuelle Kenntnisse über betriebswirt-

schaftlich geeignete Verfahren sowie Mittel und Einsatzmöglichkeiten moderner Informations- und Kommunikationstechnologie erforderlich. Nur so kann sichergestellt werden, daß der Controlling-Manager jederzeit über die richtigen Informationen verfügen und sie entscheidungsorientiert bereitstellen kann.

Das gesamte Programm ist in zwei Ausbildungsteile mit jeweils mehreren Lernstufen gegliedert.

Nähere Infos über

► **VERANSTALTUNGEN.**

Activity Based Costing (Prozeßkostenrechnung), integrierter Bestandteil der prozeßkonformen Grenzplankostenrechnung

1. Activity Based Costing

Die Methode des Activity Based Costing, die in der CAM-I Studie¹⁾ entwickelt wurde und die in den USA von den Harvard-Professoren Cooper/Kaplan²⁾, in Deutschland von Horvath/Maier³⁾ in Anlehnung an Cooper/Kaplan unter dem Namen „Prozeßkostenrechnung“ vertreten wird, basiert auf der Erkenntnis, daß die den Produkten direkt zurechenbaren Einzelkosten und über Fertigungsbezugsgrößen (Produktionsmengen, Menschen- und Maschinenstunden) verursachungsgerecht zurechenbaren (mengen-) proportionalen Fertigungsgemeinkosten bei Anwendung moderner, heute üblicher Fertigungstechnologien gering sind und nur einen Bruchteil des durch das Produkt verursachten Ressourcenverbrauchs darstellen.

Der überwiegende, durch die Erstellung eines Produktes entstehende Ressourcenverbrauch an Gemeinkosten hat andere Kostenverursacher (cost driver) als die in Fertigungsbezugsgrößen ausgedrückte Produktionsmenge. Es sind dies die auf den Lebenszyklus (life cycle), den Auftrag (Bestell-, Produktions- bzw. Kundenauftrag) bzw. die Auftragslosgröße bezogenen cost driver, die als Bezugsgröße für die fertigungs- bzw. vertriebsvorbereitenden und -unterstützenden Prozesse herangezogen werden.

2. Grenzplankostenrechnung und Activity Based Costing⁴⁾

Die Vertreter der Grenzplankostenrechnung waren immer der Ansicht, daß es keine Kosteneinflußgrößen gibt, die sich nicht mit Hilfe einer entsprechenden Bezugsgrößendifferenzierung erfassen lassen. Die Verwendung von indirekten Bezugsgrößen (Wertdeckung) und von differenzierten Zuschlagssätzen (Material-, Verwaltungs- und Vertriebsgemeinkostenzuschläge) für die Verrechnung von Kostenstellen der indirekten Bereiche in Industrieunternehmen auch im Rahmen einer Grenzplankostenrechnung ist dadurch bedingt, daß den Vertretern der Grenzplankostenrechnung eine Doppelfunktion (Kostenkontrolle/Kalkulation) der Bezugsgrößen dieser Kostenstellen nicht gegeben erschien und daß die Vielfalt an verschiedenen administrativen Tätigkeiten, die das Leistungsspektrum dieser Kostenstellen ausmachen, eine direkte Bezugsgrößenwahl allein für die Zwecke der Kostenkontrolle dieser als Budgetstellen geplanten Kostenstellenbereiche nicht rechtfertigte.

Mit Beginn der Anwendung des Verfahrens der Grenzplankostenrechnung auch in Dienstleistungsunternehmen (Post, Bahn, Luftverkehr, EDV-Rechenzentren etc.) wurde es notwendig, technische Daten in



Form von Verkehrsmengen oder vorgegangsbefugten Standardzeiten als Bezugsgröße für die Zwecke einer leistungsabhängigen Kostenplanung, -vorgabe und -kontrolle (Kostenstellen Soll/Ist-Vergleich) sowie für die Kalkulation der Dienstleistungen zu nutzen. Die gewählten Bezugsgrößen (Verkehrsmengen oder Standardzeiten) erfüllen die Doppelfunktion (Kostenkontrolle/Kalkulation), weil sie den Ressourcenverbrauch der Dienstleistungsprodukte darstellen. Sie übernehmen die Funktion der produktbezogenen

ControllerTomorrow

Mengen- und Zeitbezugsgrößen von Fertigungsstellen in Industriebetrieben.

Da, wie die Erfahrung aus Dienstleistungsprojekten der Beratungsgruppe Plaut zeigt, die Kosten der Dienstleistungsprozesse bei Dienstleistungsunternehmen über Bezugsgrößen kontrollierbar und kalkulierbar (Doppel-funktion) sind, warum sollte dann nicht das gleiche Verfahren für fertigungs- und vertriebsvorbereitende bzw. -unterstützende Prozesse (Dienstleistungen) in Industrieunternehmen verwendet werden? Das gleiche Verfahren verwendet setzt eine mehrstufige Dienstleistungskalkulation voraus, wobei Teilprozesse zu kalkulieren sind, die in Hauptprozesse einer Stücklistenorganisation entsprechend „wiedereingesetzt“ werden. Entscheidend ist die verursachungsgerechte Zurechnung der kalkulierten Hauptprozesse, welche life cycle-, losgrößen- oder auftragsbezogen sind, zu den stückbezogenen Produktkalkulationen.

Die Prozeßkostenkalkulation je Cost-Driver-Einheit wird in die auf die Produkteinheit bezogene Kostenträgerkalkulation über ein Prozeßschema verrechnet. Im Prozeßschema werden für die zu verrechnenden Prozesse Regeln bzw. Formeln festgelegt, welche die Inanspruchnahme eines Prozesses durch einen Kostenträger ermitteln. Damit wird die herkömmliche Bezugsgrößenkalkulation zur Bezugsgrößenkalkulation mit Prozeßkosten im System der Grenzplankostenrechnung⁵⁾.

3. Activity Based Costing in SAP R/3 CO 4.0

Die Entwicklung des Activity Based Costing in den USA und die Diskussion über die Prozeßkostenrechnung in Deutschland haben dazu geführt, daß die Forderung an die SAP herangetragen wurde, die Methoden des Activity Based Costing in die R/3-CO-Software einzubringen. Nach Entwicklung einer speziell auf den US-Markt bezogenen Schnellschußlösung des CO-ABC in statistischer Form (parallele Prozeßkostenrechnung) durch SAP im Jahre 1994⁶⁾ wurde in einem Pilotprojekt bei Anheuser Busch (AB) in St. Louis, USA, durch

Plaut und ein AB-Projektteam in Zusammenarbeit mit der SAP-Entwicklung im Oktober 1996 eine Pilotversion des integrierten CO-ABC unter R/3 3.0D (operative Prozeßkostenrechnung) erfolgreich installiert. Es folgte die Kostenplanung, Abrechnung und Steuerung (Controlling) am Beispiel einer Pilotbrauerei bei AB in der Zeit von Oktober 1996 bis Januar 1997. Diese Auslegung des Activity Based Costing, wie sie im R/3 CO 4.0 ausgeliefert werden wird, entspricht allen Anforderungen der Industrie- und Dienstleistungsbetriebe, ABC sowohl für die Zwecke einer verursachungsgerechten Kosten- und Deckungsbeitragsrechnung als auch für Controlling und Rationalisierungszwecke (Geschäftsprozeßgestaltung) nutzen zu können. Es handelt sich dabei um die Systemintegration von Activity Based Costing in die Methode der Grenzplankostenrechnung und damit um die systemgestützte Weiterentwicklung der Grenzplankostenrechnung zur prozeßkonformen Grenzplankostenrechnung.

Anmerkungen:

- ¹⁾ Vgl. CAM-I: Cost Management for Today's Advanced Manufacturing, Harvard Business School Press, Boston 1988
- ²⁾ Vgl. Cooper, R., Kaplan, R.S.: Measure Cost Right: Make the Right Decision, Harvard Business Review 1988 Sept./Oct., S. 96-103
- ³⁾ Vgl. Mayer, R.: Prozeßkostenrechnung und Prozeßkostenmanagement: Konzept, Vorgehensweise und Einsatzmöglichkeiten, Prozeßkostenmanagement, Hrsg. IFUA Horvath & Partner GmbH, Stuttgart 1991
- ⁴⁾ Vgl. Kilger, W.: Flexible Plankostenrechnung und Deckungsbeitragsrechnung, 10. Auflage, Gabler, Wiesbaden 1993, S. 101-108
- ⁵⁾ Vgl. Herzog, E.: Entscheidungsrelevante Kalkulationsmethoden unter Berücksichtigung neuer amerikanischer Erkenntnisse (CAM-I), Rechnungswesen und EDV, 12. Saarbrücker Arbeitstagung, Hrsg. A.-W. Scheer, Heidelberg 1991, S. 119-130
Vgl. Müller, H.: Prozeßkonforme Grenzplankostenrechnung, 2. Auflage, Gabler, Wiesbaden 1996, S. 35-53
- ⁶⁾ Vgl. Herzog, E.: Geschäftsprozeßbezogenes Activity Based Costing im Integrationsmodell - ein deutsch-amerikanisches Entwicklungsprojekt, Rechnungswesen und EDV, 15. Saarbrücker Arbeitstagung, Hrsg. A.-W. Scheer, Heidelberg 1994, S. 391-405

Interessant...

Schon gelesen?

Prozeßkonforme Grenzplankostenrechnung, 2. Aufl., 1996
Heinrich Müller (Plaut),
Gabler-Verlag

Wachstumsmarkt Telekommunikation - Controlling für Netzbetreiber
Frank (Plaut), Plaut-Sonderdruck 077

Entscheidungsorientiertes Kostenmanagement im Krankenhaus
Götzner (Plaut),
Plaut-Sonderdruck 071

Wußten Sie schon...

News aus dem Hause Plaut.

▲ Die Beratungsgruppe Plaut weiter auf Erfolgskurs. In der jährlich veröffentlichten Lünendonk-Liste nimmt Plaut 1996 Platz 20 unter den 25 größten DV-Beratungs- und Softwarehäusern ein.

▲ Performance Award. Für herausragende Leistungen bei der Einführung von R/3 vergibt die SAP an ihre Partner seit neuestem den sogenannten Performance Award. Hiermit wird dokumentiert, daß der betreffende Partner die Zielsetzung einer schnellen und wirtschaftlichen R/3-Einführung voll erfüllt. Beurteilungskriterien sind sowohl der kurze Zeitraum, die Kapazitätsbeanspruchung und die Kundenzufriedenheit. Das Plaut R/3-Systemhaus erhielt diese Auszeichnung für seine R/3-Einführungen bei PCM (Wilhelms-haven) und EUROMED, dem Entrepreneur '97. Basis waren die beiden Plaut R/3-KOMPAKT Lösungspakete EINSATZUNTERSUCHUNG und EINFÜHRUNG, speziell auf mittelständische Unternehmen zugeschnitten.

▲ Die R/3-KOMPAKTLösungen wurden um ein weiteres Paket ergänzt: MITTELSTANDSPAKET/KOMBI für Rechnungswesen und Personalwirtschaft.



PLAUT & MORE
The Company

Information

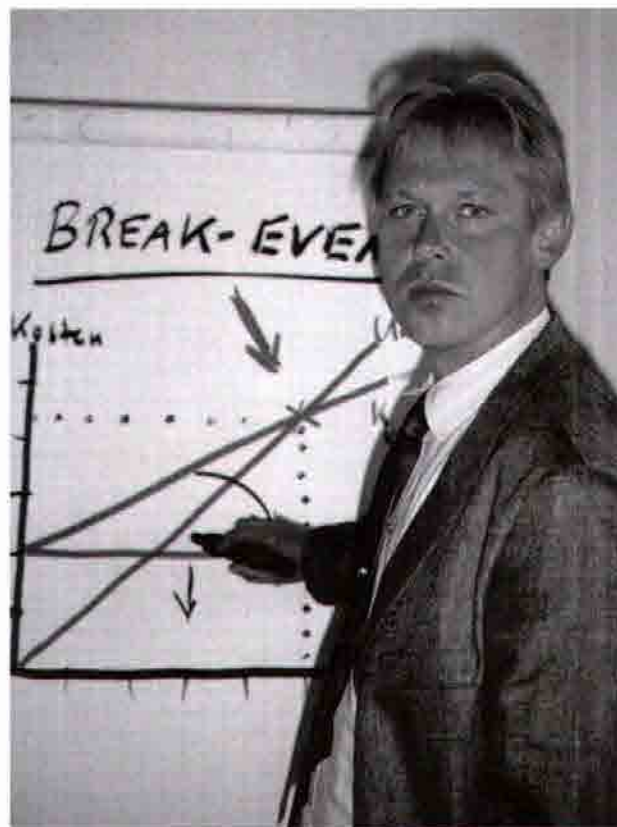
Veranstaltungen

informationsservice

Beratungsgruppe Plaut Deutschland, Zentrale Ismaning/München
Telefon 089/9 62 80-0, Fax -111, <http://www.plaut.de>, e-mail: plaut@plaut.de
Presse- und Öffentlichkeitsarbeit im Marketing
Monika Krezschmar (-410), Heinz-Peter Schneider (-126), heinz.schneider@plaut.de
Plaut Management Training GmbH, Alexander Sieverts (-400)

CONTROLLING FÜR „NICHTCONTROLLER“

Ideen zur Schulung des „nicht-
betriebswirtschaftlichen“ Personals



Dipl.-Kfm./Dipl.-Hdl. Jürgen Probst
Ehemals leitender Controller in der Industrie,
jetzt tätig im Bereich Seminarwesen/Beratung

von Dipl.-Kfm./Dipl.-Hdl. Jürgen Probst, München

Der Weiterbildungstrend ist zur Zeit: Weg von Fachinhalten. „In“ ist Persönlichkeitstraining oder NLP (Neue Linguistische Programmierung) und es geht bis hin zur letztens gesehenen „Outdoor“-Veranstaltung für Manager: Meditation in der tunesischen Sahara.

Die Nützlichkeiten sollen hier nicht in Frage gestellt werden. Aber manchmal hat man den Eindruck, daß sich das Management schult, während viele Mitarbeiter z. B. in der Produktion weiterbildungsmäßig „allein“ gelassen werden, daß schnell zu aktivierende Potentiale nicht ausgeschöpft werden.

Wir haben vor lauter NLP usw. vergessen, daß derjenige vor Ort, der „Millionen bewegt“, manchmal nicht einmal weiß, wie z. B. wichtige Kostensenkungsinstrumente aussehen, nicht einmal seine Kostenstellenauswertung lesen kann.

Fraglich ist daher, ob abc-analytisch gesehen viele Weiterbildungsaufwendungen in die richtigen Kanäle fließen.

Als Controller wurde ich oft gefragt: "Was machen Sie eigentlich so den ganzen Tag?" Oder: "Was ist eigentlich Controlling?" Das waren teilweise Mitarbeiter, u. a. Techniker, Marketingleute, die für etliche Millionen Mark im Jahr verantwortlich sind.

Da haben Unternehmen gut ausgebaute Controllingabteilungen mit hochqualifizierten Mitarbeitern, die Mitarbeiter aber, die "an der Kostenfront sind", wissen oft nicht, was Controlling ist.

Lassen Sie mich zur Einstimmung auf das Thema nur 2 Erlebnisse aus der eigenen Controllingpraxis erzählen:

- Ein Produktionsmeister beim Empfang der monatlichen Kostenstellenauswertung: "Warum sind die Sollkosten jeden Monat unterschiedlich?"
- Eine Produktmanagerin einer bekannten Marke nach einer Ergebnispräsentation: "Aha, dann ist der Preis des Produktes also die Summe der Deckungsbeiträge." (Übrigens, das Unternehmen ist 1995 in Konkurs gegangen.)

Manchmal fragt man sich eben, ob die Weiterbildungsbudgets der Unternehmen immer in die richtigen Kanäle laufen.

Es ist doch so: Seminare sollten mehr bringen als sie kosten.

Ein Weiterbildungsbudget muß sich rechnen. Und vielleicht bringt es mehr, Potentiale im "klassischen" Weiterbildungsbereich bei noch "nicht weitergebildeten" Mitarbeitern auszuschöpfen, als einer kleinen Gruppe von "traditionellen" Weiterbildungskandidaten auf den oberen Ebenen die letzten Modetrends anzudienen.

Wir reden alle über z. B. Quo vadis Controller. Achten wir aber auch bitte darauf, daß "die Basis" nicht nachhinkt!

Übertrieben ausgedrückt: Irgendwann redet der multikulturell ausgebildete, persönlichkeitsgeschulte, ganzheitlich orientierte Controller mit Mitarbeitern, die nicht einmal wissen, was ein Dekungsbeitrag ist.

Mögliche Schulungsinhalte

Welche Controllinginhalte sollten in welchen Bereichen bekannt sein bzw. im Zweifel geschult werden? Das ist natürlich nur unternehmensindividuell zu beantworten.

Untenstehend finden Sie ein praktisches Beispiel für unternehmensinterne Controllingschulung in einem mittleren Konzern (optische Industrie).

	Produkt-entwickl.	Produktion	Marketing	Vertrieb
"Was ist Controlling"	X	X	X	X
Produktionscontrolling	X	X	X	
Marketingcontrolling	X		X	X
Projektcontrolling	X	X		
Planung und Abweichungsanalysen		X	X	X
Kostensenkungsinstrumente		X		
Kennzahlen		X		X
Frühwarnsysteme			X	
Wertanalytische Instrumente	X	X		X
Szenariotechniken	X		X	X
Zero-Base-Budgeting		X		X
ABC-analytische Vorgehensweisen			X	
Profit-Center-Gedanken			X	X
Operatives/strategisches Controlling			X	

Und denken Sie bei betriebswirtschaftlichen Schulungen auch an Ihre Betriebsräte. Eine Diskussion mit dem Betriebsrat ist viel effektiver, wenn dieser auch z. B. die betriebswirtschaftlichen Instrumente kennt.

Wie Weiterbildung?

Am besten, Sie "suchen" geeignete Weiterbildner im eigenen Unternehmen. Ich habe mich jahrelang immer wieder gefragt, warum in der Personalabteilung nicht eine Aufstellung existiert, die darüber Auskunft gibt, welche inhaltlichen Themen durch eigene Mitarbeiter abgedeckt werden können. Nein – selbst für einfachste Standard-Software-Schulung gibt man viel Geld aus. Dabei kann dies Ihnen mittlerweile fast jeder Auszubildende beibringen. Übertragen auf das Controlling: Lassen Sie Ihren Controller "mal ran an die Ausbildung".

Vergessen Sie Inhouse-Schulungen mit externen Trainern nicht. Das ist die billigste Möglichkeit. Über Inhouse kann man Weiterbildung am weitesten "streuen". Bedenken Sie, daß sich schon allein durch das "Mitdenken" eines einzelnen Mitarbeiters eine Maßnahme amortisieren kann.

Eine selbst erlebte interessante Maßnahme war übrigens die Kombination von beiden: Der externe Trainer bringt die allgemeinen betriebswirtschaftlichen Inhalte. Der interne Controller "übersetzt" die allgemeinen Inhalte und stellt die eigene Unternehmenspraxis dar. Wenn dann die Mitarbeiter sehen, daß der hauseigene Controller den "state of the art" beherrscht, stärkt dies die interne Position des Controllings.

Kennen Sie überhaupt die motivierende Wirkung von Weiterbildung? Insbesondere die Wirkung von Weiterbildung auf Mitarbeiter, die eben nicht die "traditionellen Weiterbildungskandidaten" sind. Im Inhouse-Bereich kostet die Weiterbildung unterhalb der Führungsebene für vielleicht 20 Mitarbeiter an einem Tag genausoviel wie ein Tagesseminar mit Spesen für eine Führungskraft. Diese Kosten/Nutzen-Relationen werden von Personalverantwortlichen viel zu wenig erkannt.

Fazit:

- Aufwendungen für Weiterbildung sollten dort hinfließen, wo die größten Potentiale liegen.
- Potentiale finden sich nicht immer auf den oberen Ebenen!
- "Unten in der Halle" ist das Weiterbildungsbudget vielleicht besser angelegt.

Vielleicht sollten wir im Bildungsbereich wieder etwas konservativer denken und nicht jedem Modetrend hinterherlaufen. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
01	06	16	G	P	



Anke Wogersien, Betriebswirtin VWA, Controllern CA; SOLVAY Deutschland GmbH, Informat. u. Dokumentation. Ausbilderin für den kaufmännischen Nachwuchs. Freie Trainerin für Kommunikation und Präsentation

QUANTIFIZIERBARER NUTZEN DER INFORMATIK

von Betriebswirtin Anke Wogersien, Hannover

Die Wirklichkeit wird immer komplexer, die Informationen aber werden fragmentierter. Diese Divergenz verunsichert Manager zunehmend. So nimmt auch die Skepsis des Managements gegenüber der Informatik zu. Gegensteuern läßt sich, wenn der vielschichtige Nutzen durch die Informatik für das Management transparent wird. Eine Aufgabe für Controller. Lösungsansätze bieten die Quo-vadis-Matrix und die Payback-Methodik.

Seit Jahren ist die Rentabilität einer DV-Investition in den meisten Unternehmen eine selbstverständliche Beurteilungsgröße. Es gibt statische und dynamische Kalkulationsmodelle. Vereinfacht ausgedrückt sind bei einer Wirtschaftlichkeitsrechnung die folgenden Größen wichtig:

- ➔ Einmalig anfallende Kosten
- ➔ Current costs – die laufenden Kosten/Jahr nach Durchführung der Investition
- ➔ die quantifizierbaren Einsparungen / Jahr in der Informatik
- ➔ die quantifizierbaren Einsparungen / Jahr in den betroffenen Anwenderbereichen.

Informatikleitung und Management vertreten heute allgemein die Ansicht, daß die Effekte von DV-Einsatz außerordentlich komplex sind und zu einem Großteil im qualitativen, nicht im direkt quantifizierbaren Bereich liegen. Daher kommt auch anderen Nutzen-

kategorien eine Bedeutung zu. Eine Rentabilitätsrechnung hängt entscheidend von der gegebenen Ausgangssituation des Unternehmens in bezug auf die Informatikkosten und die Kostensituation und Produktivität in den betroffenen Unternehmenseinheiten und Fachbereichen ab.

Um unter dem Aspekt der Rentabilität eine Kalkulation für Produkte wie zum Beispiel SAP-R3 oder Workflow-Systeme allgemeingültig bewerten zu können, müssen durchschnittliche, typische Ausgangssituationen auf dem Bereich der Informatik als Basis dienen. Die erzielbare Wirtschaftlichkeit einer Investition in die Informatik ist nämlich abhängig von der spezifischen Ausgangslage.

Der Controller erstellt im Rahmen seiner jährlichen Planung einen DV-Plan für das nachfolgende Jahr und im Idealfalle für die fünf folgenden Jahre. Er ermittelt, fixiert, stimmt ab und präsentiert die Zahlen dem Management. Der Projektplan enthält alle Informatikprojekte, deren Realisierung im Folgejahr beginnt und solche, die sich schon in der Implementationsphase befinden und die in den Folgejahren weitergeführt werden.

Controller's Beitrag zur Entscheidungsfindung kann die betriebswirtschaftliche **Methodik der Quo-vadis-Matrix** – abgewandelt auf das Thema – erleichtern:

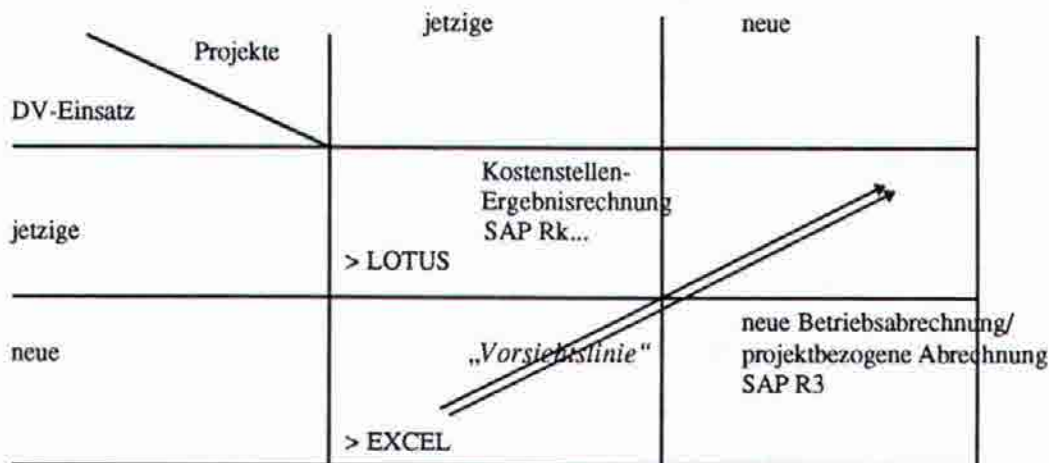


Abb. 1: Vereinfachte Darstellung der Quo-vadis-Matrix für DV-Projekte

Ein Beispiel eines Projektplanes für 199X eines Industrieunternehmens X mit einem Jahresumsatz in 199X von ca. 1,2 Mrd DM zeigt folgende Tabelle:

durch eine Kooperation zwischen mehreren Abteilungen ergibt. Daher wird in der Praxis meist nur ein geringer Nutzen angegeben.

Projektitel	Einmalkosten	Lfd. Kosten	Einmalnutzen	Lfd. Nutzen	Pay Back time
TDM					
Neues System Konfektionierung	1200	450	0	1250	1,5
Neues System zur Betriebsabrechnung	1000	400	0	900	2
LAN-Einrichtung im Bereich Technik	800	300	100	500	3,5
Neues System zur Kostenstellenanalyse	500	160	0	200	12,5
Neues Fertigungsleitstandsystem	600	400	0	1.100	0,66
Neues Zelterfassungssystem	600	50	0	150	6
Neues System zur Materialdisposition	2000	950	0	2900	1,03
SUMME	6700	2710	100	7000	1,54

Abb. 2: Modellrechnung Pay-back Periode

Die **Pay-back-Periode** gibt an, wieviel Zeit vergeht, bis der Einnahmenüberschuß nach Steuern die Investitionsausgabe zurückgezahlt hat. Sie hilft dem Management, das mit der Investition einhergehende Risiko abzuschätzen. Je länger die Pay-back-Periode ist, desto länger hat man sich festgelegt. Diese Größe ist gerade im Bereich DV-Investition ein wichtiger Entscheidungsgradmesser. Je länger man sich festgelegt hat, desto sicherer muß die langfristige Entwicklung der Business-Unit sein (strategische Planung).

Formel (Statische Amortisationsrechnung, vereinfachte Betrachtung):

$$\text{Kapitalrückflußzeit} = \frac{\text{(Einmalkosten minus Einmalnutzen)}}{\text{(Lfd. Nutzen pro Jahr minus Lfd. Kosten pro Jahr)}}$$

(Abb. 2)

Der beispielhaft aufgeführte Projektplan enthält alle Projekte, die im Jahr 199X durchgeführt wurden. Geplant wurde im Vorjahr. Die Darstellung beschränkt sich auf die Rentabilität von DV-Investitionsausgaben. Von Bedeutung ist, daß die Informatikplanung den Nutzen vor Beginn der Projekte plant. Der tatsächliche Nutzen kann erst nach Implementierung des Systems ermittelt werden. Eine Kostenaufstellung ist normalerweise ohne große Hindernisse zu erstellen. Die Nutzenanalyse im Bereich der Quantifizierung hingegen bereitet mehr Probleme, vor allem wenn sich der Nutzen erst

Darüber hinaus weist der Projektplan auf einen weiteren typischen Sachverhalt hin. Die Pay-back Zeit (im Sinne der statischen Amortisationsrechnung) beträgt bei vielen Projekten an die 2 Jahre.

Der Controller kann Projektpläne hervorragend dazu verwenden, um Kosten und Nutzen transparent zu machen und die Auswirkungen der Informationsverarbeitung auf das Unternehmensergebnis für das Management ganzheitlich darzustellen. Mit Unternehmensergebnis ist hier das Betriebsergebnis ohne evtl. Aufwendungen für Sozialpläne gemäß Aufwand- und Ertragsrechnung gemeint.

Die Modellrechnung basiert auf folgenden Prämissen zur Ermittlung der Auswirkungen des DV-Einsatzes auf das Ergebnis:

- 1) Die Kapitalrückflußzeit von 1,5 Jahren ist repräsentativ für die meisten Branchen.
- 2) Die Relation zwischen Umsatz und quantifizierbarem Nutzen eines Informatikprojektplanes ist in den vergangenen 10 Jahren konstant geblieben (vereinfachte Sicht im Sinne einer statischen Kalkulation).
- 3) Der Nutzen durch ein DV-Projekt tritt bereits im Jahr der Projektbearbeitung in voller Höhe ein.
- 4) Die Informatikkosten machen 2,1 % des Umsatzes aus.
- 5) Der quantifizierbare Nutzen aus den Projekten beträgt für das Planungsjahr 0,54 % vom Umsatz.

6) Bei Annahme eines in den letzten 10 Jahren konstant gebliebenen Nutzens ist der Nutzen im Planungsjahr, der sich aus den Informatikprojekten der letzten 10 Jahre ergibt, $10 \times 0,54\%$ vom Umsatz = $5,4\%$.

7) Zieht man vom Gesamtnutzen die Informatikkosten ab, $5,4\%$ minus $2,1\%$, so ergibt sich eine Ergebnisverbesserung von $3,3\%$ vom Umsatz.

8) **Resultat:** Befände sich das Unternehmen heute noch auf einem Organisationsstand von vor 10 Jahren, so gäbe es eine Ergebniseinbuße von $3,3\%$ des Umsatzes.

In der Praxis hat die Informatik einen geringeren Effekt auf die Ergebnissituation. Warum? Die jährlichen Kosten der Informatik sind meist deutlich höher als der quantifizierbare Nutzen, den die Informatikprojekte desselben Jahres erzielen. In der Informatikabteilung arbeitet ein Großteil der Mitarbeiter an verschiedenen Projekten und nicht nur an dem neuen und verursacht keinen Beitrag zur Ergebnisverbesserung, sondern Gemeinkosten.

Diese Art der Modellrechnung liefert natürlich nur Größenordnungen und keine speziellen Daten. Es bietet aber eine Möglichkeit, die Wirkungen der Informatikmaßnahmen der letzten 10 Jahre auf die wirtschaftlichen Ergebnisse des Unternehmens zu messen. Für eine präzise Messung ist eine genaue Kalkulation notwendig, was praktisch eine exzellente Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Fachbereichen Informatik, Controlling und Personalabteilung erfordert.

Die Messung des Nutzens der Informationsverarbeitung auf das Unternehmensergebnis ist wahrscheinlich nur durch die Analyse aller Einzelprojekte möglich. Wo Synergieeffekte nicht beachtet werden, wo Informationssysteme ohne Verbindung zu neuen Organisationskonzepten eingeführt werden, sind hohe Kosten und keinerlei wirtschaftlicher Nutzen die unabdingbare Folge. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau				
	04	38	G	S

Impressum
ISSN 0939-0359

22. Jahrgang

Herausgeber

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

Stellvertreter des Herausgebers

Betriebswirt VWA Manfred Grotheer, Tutzing
Internet: http://ourworld.compuserve.com/homepages/Manfred_Grotheer/

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

Redaktion

Dr. Albrecht Deyhle, Christa Kießling, StR Sibylle Gänsler
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
Internet-Homepage: <http://www.controllermagazin.de>

Herstellung

Druck-Service Karl, Robert-Koch-Str. 2, Rückgebäude 1. Stock
82152 Planegg, Tel. 089 / 85 66 24 20, Fax 089 / 85 66 24 21

Anzeigen

direkt an 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
Internet E-Mail: magazin@controllermagazin.de

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.



Autoren (von links): Dipl.-Ökonom Michael Kohlgrüber, Projektleiter bei der GfAH, Gesellschaft für Arbeitsschutz- und Humanisierungsforschung mbH, Dortmund. Dipl.-Kfm. Jochen Klemmer, Projektleiter bei der BPU Betriebswirtschaftliche Projektgruppe für Unternehmensentwicklung GmbH, München. Dipl.-Ing., Dipl.-WirtschaftsIng. Jürgen T. Knauf, Projektleiter bei der BPU Betriebswirtschaftliche Projektgruppe für Unternehmensentwicklung GmbH, München.

AKTIVES UND PARTIZIPATIVES CONTROLLING

Hintergründe, Wirtschaftlichkeit und Implementierung eines dezentralen Controlling-Konzeptes

von Dipl.-Ök. Michael **Kohlgrüber** (GfAH Dortmund), Dipl.-Kfm. Jochen **Klemmer** (BPU München), Dipl.-Ing., Dipl.-Wirtsch.-Ing. Jürgen T. **Knauf** (BPU München)

1. PROBLEMSTELLUNG: CONTROLLING IN NEUEN ORGANISATIONSSTRUKTUREN

Angestoßen durch die Lean-Production-Diskussion werden von Unternehmen verstärkt seit Anfang der 90er Jahre Reorganisationsmaßnahmen ergriffen, um ihre Wettbewerbssituation zu verbessern. Die bislang vorherrschende Funktionsorientierung der Organisationsstruktur weicht zunehmend der Prozessorientierung. Mitarbeiter werden als wichtige Ressource des Unternehmens entdeckt. Diese Umorientierung und deren Verankerung in neugestalteten, dezentralisierten Organisationsstrukturen stellen folgende neue Anforderungen an das Controlling:¹

- Controlling muß sich an der Unternehmensstrategie orientieren;
- Controlling darf nicht länger funktionsorientiert sein, sondern muß über Abteilungsgrenzen hinweg Prozesse zum Gegenstand haben;
- Controlling muß über die Unternehmensgrenzen hinweg auf die gesamte Wertschöpfungskette vom Lieferanten bis zum Kunden bezogen sein;
- Das Prinzip kontinuierlicher Verbesserungsprozesse (Kaizen) ist auch auf das Controlling anzuwenden;
- Selbstcontrolling tritt an die Stelle des Fremdcontrollings mit dem Ziel, Controlling in den Köpfen der Mitarbeiter stattfinden zu lassen.

Die zuletzt genannte Anforderung trägt dem zunehmenden Empowerment der Mitarbeiter Rechnung. Um die dabei geschaffenen neuen Handlungsspielräume im Sinne der Unternehmenszielsetzung adäquat zu nutzen, bedarf es analog zur organisatorischen Dezentralisierung auch einer Dezentralisierung des Controllings. Demnach sollen Mitarbeiter der jeweiligen Organisationseinheiten selbst Controllingaufgaben übernehmen. Dies stellt das Controlling vor die Herausforderung, seine bisherige Aufgabe der Unterstützung des Managements kritisch zu überdenken. Zielgruppe des Controllings ist nicht mehr in erster Linie das Management, sondern sämtliche Mitarbeiter. Managementorientierte hochverdichtete monetäre Kennzahlen sind hier nicht sinnvoll; vielmehr müssen verständliche Kosten-, Zeit- und Qualitätsgrößen zur Verfügung gestellt werden, die eine sinnvolle Orientierung der Mitarbeiter/Teams bei Entscheidungen über Arbeitsabläufe ermöglichen. Um Selbstcontrolling im Unternehmen zu verankern, genügt es nicht, nur neue Kennzahlen zu formulieren. Motivation und Qualifizierung von Mitarbeitern sind wichtige Bedingungen, damit ein entsprechendes Controlling-Konzept nicht nur aufgesetzt, sondern von den Beteiligten getragen wird. Darüberhinaus muß eine Abstimmung zwischen mitarbeiter- und managementorientiertem Controlling vorgenommen werden. Im folgenden wird ein Konzept vorgestellt, das diesen Anforderungen explizit Rechnung trägt.²

2. LÖSUNGSANSATZ: AKTIVES, PARTIZIPATIVES CONTROLLING

2.1 Grundkonzept des aktiven, partizipativen Controllings

Das Konzept des 'aktiven und partizipativen Controllings' (APC) greift zunächst Elemente auf, die Gegenstand der jüngeren betriebswirtschaftlichen Diskussion sind. Die dort genannten Prinzipien eines modernen Controlling werden im APC zu einem – auch für klein- und mittelständische Unternehmen anwendbaren – Gesamtkonzept integriert und in eine konkrete Implementierungsstrategie überführt. Dabei werden Gedanken und Vorgehensweisen des „Partizipativen Produktivitätsmanagements“ (Pritchard/Kleinbeck/Schmidt, 1993) verarbeitet. Die Verankerung der Mitarbeiterbeteiligung stellt eine wesentliche Abgrenzung zum „Führen mit Zielvereinbarungen“ dar, das in der praktischen Umsetzung eher auf Zielvorgaben denn auf Vereinbarungen basiert. Mitarbeiter beraten danach allenfalls über die Realisierbarkeit der von Vorgesetzten definierten Zielerreichungsgrade. Welche Größen geeignet sind, die Leistung einer Organisationseinheit zu bemessen, wird dabei i.d.R. ausschließlich von Vorgesetzten entschieden.

Das Konzept des „aktiven, partizipativen Controlling“ beruht demnach auf folgenden Eckpfeilern:

- Herunterbrechen von Unternehmensstrategie und -zielen bis auf Mitarbeiter- bzw. Teamebene;
- Orientierung des Controlling an den Geschäftsprozessen der Unternehmung sowie der unternehmensübergreifenden Wertschöpfungskette;

- Selbstcontrolling der Teams/Mitarbeiter zur Realisierung kurzer Informations- und Entscheidungswege sowie zur Nutzung der vor Ort vorhandenen Problemlösefähigkeiten.

Gerade das Selbstcontrolling liefert einen wesentlichen Beitrag zur Entwicklung eines 'aktiven' Controlling. Das Controlling steht nicht mehr unverbunden neben den operativen Bereichen, die die Umsetzung der Planungs- und Steuerungsaufgaben realisieren müssen; **Controlling wird unmittelbar in die ausführenden Ebenen hineingetragen.**

Die Besonderheit des APC-Ansatzes liegt in seiner 'partizipativen' Ausprägung. Mitarbeiter aller Hierarchieebenen werden bei der Entwicklung des Kennzahlensystems ebenso beteiligt wie an der Durchführung von Controllingaufgaben. Im Konzept des „Partizipativen Produktivitätsmanagements“ wurde dieser Ansatz gewählt, um auf der Basis von motivationspsychologischen Erkenntnissen Produktivitätsverbesserungen durch Änderungen des Mitarbeiterverhaltens zu erzielen. Die damit erzielten Erfolge werden für das APC fruchtbar gemacht, indem der PPM-Ansatz um spezifische (Lean-)Controlling-Aspekte ergänzt wird.⁴

2.2 Implementierungsstrategie

Die parallel zur methodischen Konzeption erfolgte Umsetzung eines aktiven, partizipativen Controlling im Rahmen des erwähnten AuT-Verbundforschungsprojektes „Robuste Produktionsprozesse“ hat gezeigt, daß die betriebliche Realisierung schrittweise erfolgen muß. Daher wurde eine aus folgenden zehn Stufen bestehende Implementierungsstrategie (Abbildung 1) entwickelt.

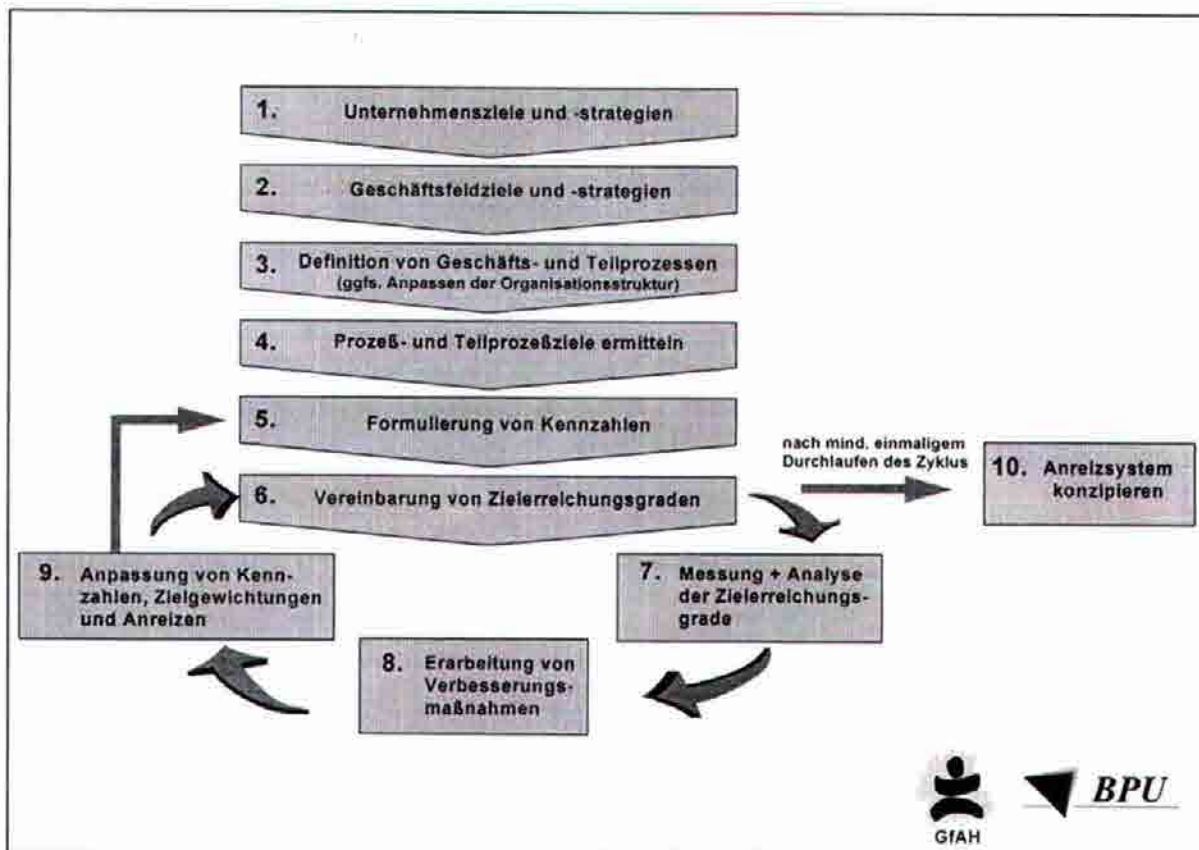


Abbildung 1: Implementierungsstrategie

Während die Schritte sechs bis neun einen regelmäßig wiederkehrenden Controllingzyklus darstellen, handelt es sich bei den Schritten eins bis fünf um einmalige Aufgaben, die allerdings aufgrund dynamischer Wettbewerbsbedingungen einer regelmäßigen Überprüfung bedürfen. Die Entwicklung eines adäquaten Anreizsystems kann dabei zumeist erst auf der Basis von Erfahrungswerten mehrerer abgeschlossener Controllingzyklen erfolgen. Verfügt die betrachtete Unternehmung bereits über explizite Strategien und Ziele sowie eine prozeßorientierte Organisation, können die ersten vier Schritte freilich unterbleiben. Die Erfahrungen in der Unternehmenspraxis zeigen jedoch, daß selbst bei vermeintlichem Vorliegen von Unternehmenszielen diese zwar häufig formuliert, jedoch insbesondere in dezentralen Einheiten nicht formiert sind. Ebenso wird häufig genug deutlich, daß Organisationseinheiten in den seltensten Fällen wirklich prozeßorientiert auf die Anforderungen externer und interner (Prozeß-)Kunden ausgerichtet sind. Da zu den Schritten eins bis fünf von verschiedenen Autoren bereits ausgereifte Konzepte erarbeitet und veröffentlicht wurden,³ sollen sich die folgenden Ausführungen beginnend mit der Kennzahlenformulierung auf den eigentlichen Kern des aktiven, partizipativen Controlling beschränken.

Formulierung adäquater Kennzahlen zur Erfassung der Zielerreichungsgrade

Die Formulierung von Kennzahlen erfolgt im Sinne eines partizipativen Controlling in Zusammenarbeit mit den jeweiligen Prozeßbeteiligten und -verantwortlichen. Sollen beispielsweise Kennzahlen für einen Fertigungsprozeß bzw. bestimmte Abschnitte desselben formuliert werden, sind daran zum einen die Beschäftigten des Fertigungsbereichs, der Fertigungsleiter sowie ein Mitarbeiter aus dem Controllingbereich zu beteiligen. Um Anforderungen des jeweiligen Prozeßkunden möglichst authentisch einfließen zu lassen, sollten darüber hinaus Mitarbeiter der im Wertschöpfungsprozeß nachgelagerten Abteilungen bzw. Bereiche hinzugezogen werden. Die zu entwickelnden monetären und nicht-monetären Kennzahlen können quantitativer (Zeit-, Kosten- und Qualitätsgrößen) oder qualitativer Art sein (Kundenzufriedenheit). Im einzelnen müssen sie dabei folgende Eigenschaften erfüllen:

- **Validität:** Die Kennzahlen müssen die Unternehmensziele möglichst exakt abbilden.
- **Beeinflußbarkeit und Nachvollziehbarkeit:** Sie müssen vom jeweiligen Mitarbeiter bzw. Team nachvollziehbar und bewußt beeinflussbar sein.
- **Aufwandsadäquat:** Die periodische Erfassung und Aufbereitung der Kennzahlen muß mit wirtschaftlich angemessenem Aufwand möglich sein.

Ist ein Konsens hinsichtlich geeigneter Kennzahlen gefunden, gilt es, Zielerreichungsgrade in Form konkreter Kennzahlenausprägungen zu vereinbaren.

Vereinbarung von Zielerreichungsgraden für die einzelnen Prozeß- und Teilprozeßziele

Ebenso wie bei der Suche nach geeigneten Kennzahlen müssen auch bei der Vereinbarung von Zielerreichungsgraden ausführende Mitarbeiter, Vorge-

setzte sowie ein Controller mitwirken. Während die verantwortlichen Mitarbeiter bzw. Teammitglieder Zielerreichungsgrade mit dem Vorgesetzten festlegen, übernimmt der Controller die Moderationsfunktion. Er bringt Controlling-Know-how ein und vermittelt bei Meinungsverschiedenheiten. Die zu vereinbarenden Zielerreichungsgrade können sich je nach Eigenschaften des Produktprogramms auf einzelne Aufträge (z. B. Durchlaufzeit eines Auftrages), produzierte Mengen (z. B. Rüstkosten je Tonne Stahl) oder Zeiträume (z. B. Anzahl Reklamationen pro Monat) beziehen.

Dabei treten in der betrieblichen Praxis nicht selten konkurrierende Ziele auf. Beispielsweise kann eine beschleunigte Abwicklung eines spezifischen Auftrags aufgrund suboptimaler Beschaffungslosgrößen und Überstundenzulagen zu einer Erhöhung der Herstellkosten führen. Als Entscheidungshilfe bei der Lösung derartiger Probleme bietet sich der **Einsatz von Bewertungsfunktionen** an.⁶ In der Bewertungsfunktion werden die konkurrierenden Ziele z. B. eines bestimmten Auftrags zueinander in Beziehung gesetzt (Abbildung 2).

Messung und Analyse der Zielerreichungsgrade

Um Motivations- und Lerneffekte bei der Messung und Analyse der jeweiligen Zielerreichungsgrade zu generieren, sollte dies von den jeweils verantwortlichen Mitarbeitern im Sinne des Selbstcontrollings eigenverantwortlich durchgeführt werden. Praxiserfahrungen haben gezeigt, daß auch hierbei die Unterstützung durch einen Mitarbeiter des Controllerbereichs sinnvoll ist. Die Erfassung und Analyse der Zielerreichungsgrade lassen sich dabei durch deren grafische Aufbereitung deutlich erleichtern. Durch eine bottom-up-gerichtete Aggregation der Zielerreichungsgrade lassen sich darüber hinaus relevante Informationen für höhere Hierarchieebenen generieren (Abbildung 3).

Die von Prozeßbeteiligten durchzuführenden Abweichungsanalysen initiieren dabei einen betrieblichen Lernprozeß und verbessern gleichzeitig die Prognosebasis für die zukünftige Vereinbarung von Zielerreichungsgraden.

Erarbeitung von Verbesserungsmaßnahmen

Die im Rahmen der Messung und Analyse der Zielerreichung gesammelten Erfahrungen bilden die Grundlage für die Erarbeitung von Verbesserungsmaßnahmen. Im Sinne eines Kaizen-Prozesses sollen die Prozeßbeteiligten permanente Verbesserungen anstreben. Somit kann erreicht werden, daß sich das Niveau der zu vereinbarenden Zielerreichung sukzessive erhöht und damit die Wettbewerbsfähigkeit der Gesamtunternehmung nachhaltig gesteigert wird.

Am Ende des bis dato beschriebenen Vereinbarungs-, Analyse- und Verbesserungs-Zyklus muß eine Überprüfung der zugrundeliegenden Kennzahlen, Zielgewichtungen und Anreize erfolgen.

Überprüfung und ggf. Anpassung von Kennzahlen, Zielgewichtungen und Anreizen

Die zunehmende Dynamik des Wettbewerbsumfelds zwingt die Unternehmen zu immer schnellerem Re-

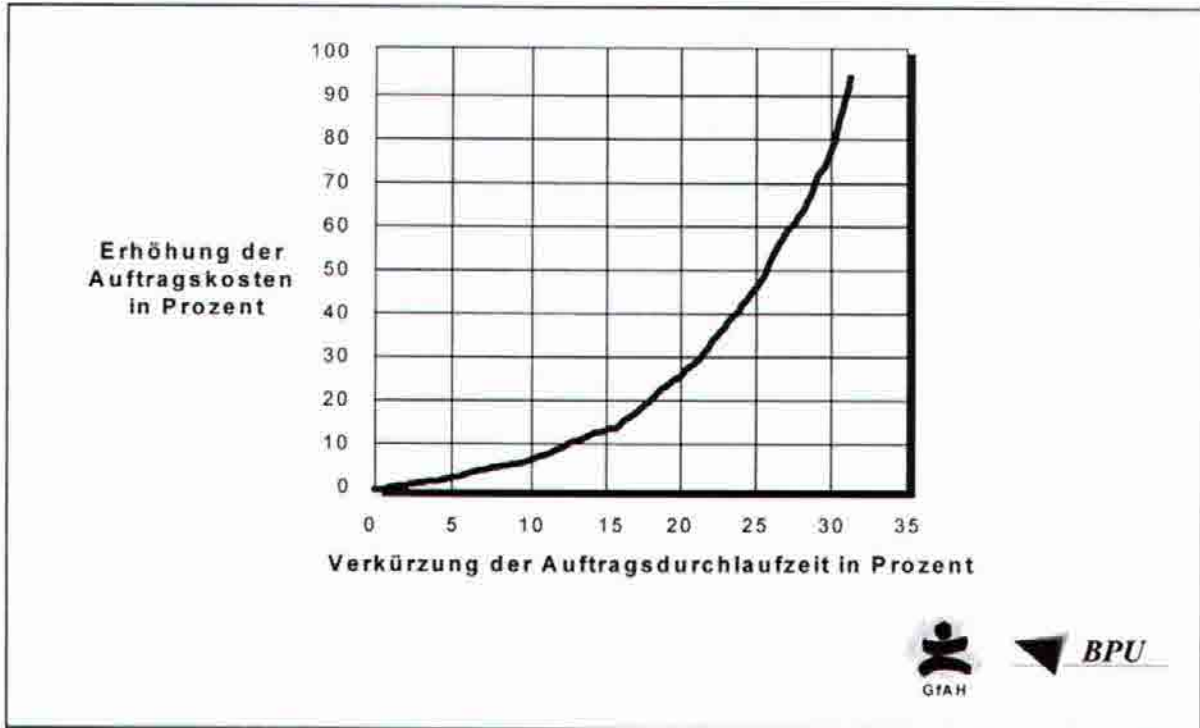


Abbildung 2: Beispielhafte Bewertungsfunktion für die Ziele Auftragsdurchlaufzeit – Auftragskosten

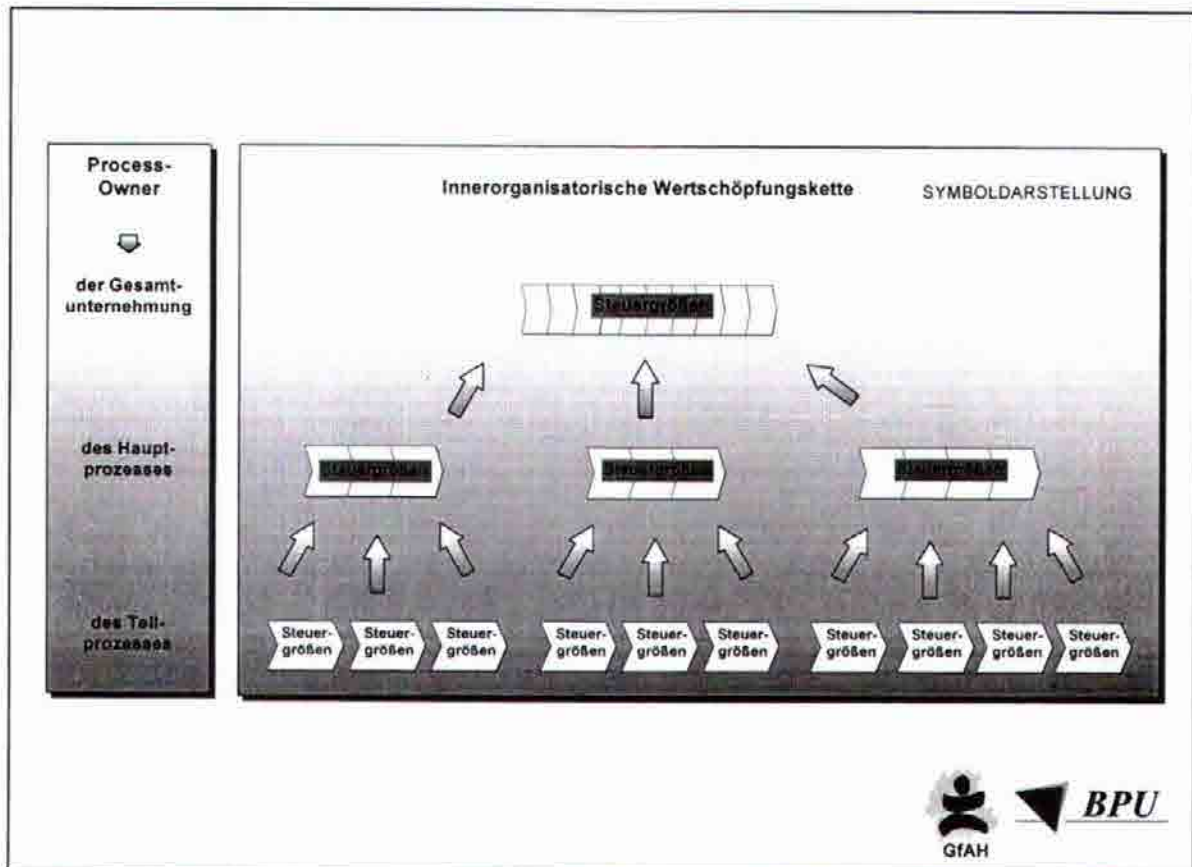


Abbildung 3: Aggregation dezentraler Zielerreichungsgrade

agieren auf mögliche Änderungen der äußeren und inneren Anforderungen. Diesem Phänomen muß auch das Controlling Rechnung tragen. So müssen vor der Vereinbarung neuer Zielerreichungsgrade im Rahmen des beschriebenen Controlling-Zyklus die zugrundegelegten Kennzahlen, Zielgewichtungen

und Anreize hinsichtlich möglicher veränderter Anforderungen kritisch überprüft werden. Am deutlichsten wird dies im Falle der auftragsbezogenen Einzelfertigung. Dort können die Kundenanforderungen von Auftrag zu Auftrag variieren. Entsprechend den individuellen Kundenanforderungen

sind ggf. neue Kennzahlen zu erarbeiten, Zielgewichtungen und damit auch Anreizstrukturen anzupassen. Doch nicht nur im Falle der Einzelfertigung können äußere Veränderungen zu Anpassungen zwingen. Auch bei der Serien-, Sorten- und Massenfertigung veränderten sich im Zeitverlauf die Rahmenbedingungen und Kundenwünsche.

Die praxisbezogenen Forschungsarbeiten haben deutlich gemacht, daß die vollständige Funktionsfähigkeit des **aktiven, partizipativen Controlling (APC)** erst nach mehrmaligem Durchlaufen des beschriebenen Controlling-Zyklus gegeben ist. Erst durch persönliche Erfahrungen aller Beteiligten und eine sich zunehmend verbreiternde Datenbasis lassen sich verlässliche Grundlagen für realistische Zielerreichungsgrade schaffen. Dieser Implementierungsprozeß muß dabei durch eine gezielte Qualifizierung der beteiligten Mitarbeiter flankiert werden. Dem damit verbundenen Aufwand steht die Chance gegenüber, durch Einführung und Institutionalisierung eines aktiven, partizipativen Controlling erhebliche dezentrale Know-how-Potentiale zum Nutzen des Unternehmens und zu dem seiner Mitarbeiter freizusetzen. Bei der beschriebenen Implementierung eines APC können dabei je nach Ausgestaltung des im Unternehmen bereits vorhandenen Controlling-systems unterschiedliche Barrieren auftreten, die eine Modifikation der obigen Implementierungsstrategie nötig machen. Um dies angemessen berücksichtigen zu können, wurden die im folgenden dargestellten Stufen auf dem Weg zu einem aktiven, partizipativen Controlling entwickelt sowie mögliche Barrieren, die deren Erreichung entgegenwirken, erfaßt.

2.3 Wege und Barrieren bei der Einführung eines aktiven und partizipativen Controlling

Die Implementierungsstrategie des 'APC' ist so konzipiert, daß jederzeit Anpassungen an betriebspezifische Bedingungen vorgenommen werden können. Dazu wird zunächst eine Ist-Analyse im Unternehmen durchgeführt, um dessen Verortung in einem Feld mit den Dimensionen 'Formulierung / Operationalisierung von Unternehmenszielen' und 'Prozeßorientierung / Dezentralisierung' (Abbildung 4) vorzunehmen.

Die o. g. Implementierungsstrategie stellt lediglich eine idealtypische Vorgehensweise dar. Die Einführung des APC kann, je nach Ausgangslage eines Unternehmens, jedoch auf unterschiedlichen Wegen erreicht werden.

Auf dem Weg zum APC können bestimmte Module aus dem Gesamtkonzept ausgewählt und als jeweiliger Schwerpunkt der Implementierungsstrategie bestimmt werden. Die wesentlichen Module sind:

- Formulierung von Unternehmenszielen,
- Formulierung von Prozeß- und Teilprozeßzielen,
- Entwicklung eines Entgeltsystems,
- Vereinbarung von Leistungsgrößen und Zielerreichungsgraden,
- Qualifizierung von Mitarbeitern.

Je nach Ausgangssituation und Implementierungsstrategie des Unternehmens ist mit unterschiedlichen Barrieren bei der Reorganisation des Controllings zu

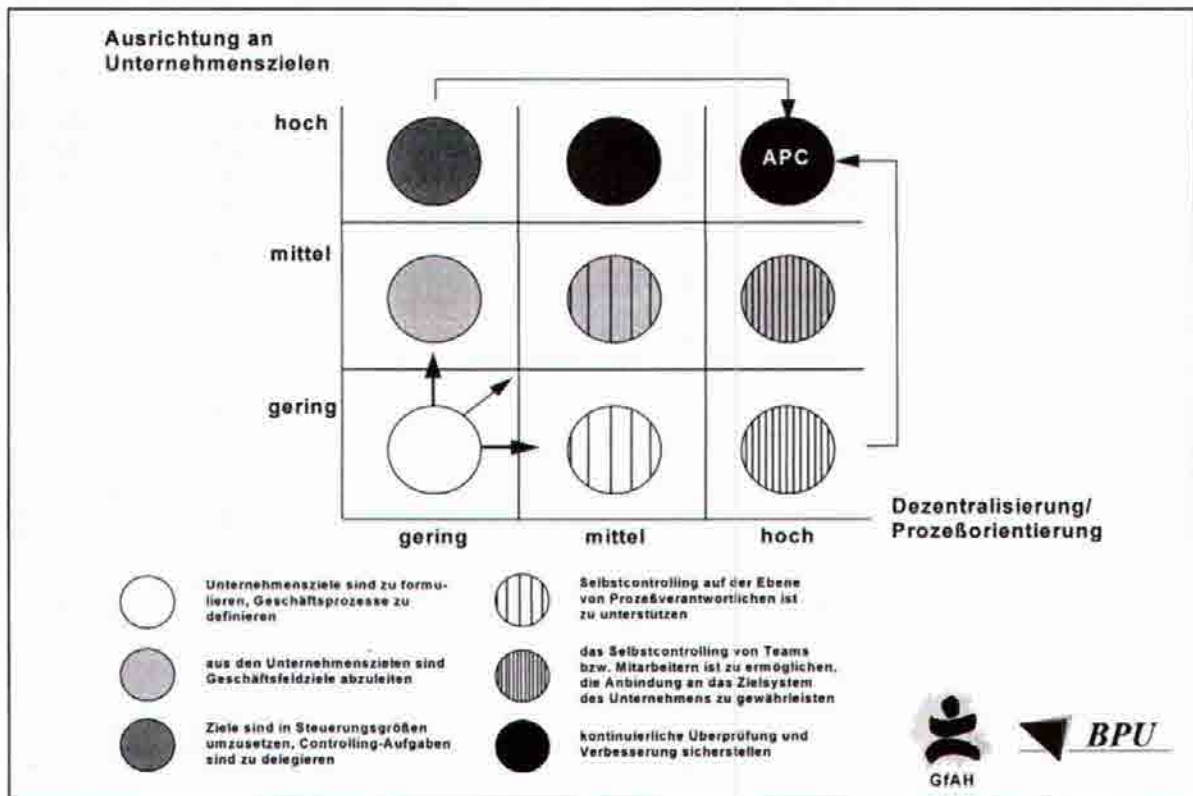


Abbildung 4: Wege zu einem aktiven und partizipativen Controlling (APC)

rechnen. Diese Barrieren können bereits bei der Einführung von APC auftreten, z. B. weil Vorgesetzte nicht bereit sind, Verantwortung abzugeben und/oder Mitarbeiter sich scheuen, Verantwortung zu übernehmen. Ebenso kann es im Unternehmen an der Bereitschaft mangeln, Transparenz über betriebswirtschaftliche Daten und Zusammenhänge für alle Mitarbeiter herzustellen. Derartige Barrieren, die hier nur benannt, aber nicht weiter ausgeführt werden konnten, sind jedoch bei der Einführung und Anwendung eines 'aktiven, partizipativen Controlling' explizit zu berücksichtigen.

3. WIRTSCHAFTLICHKEITSASPEKTE EINES 'AKTIVEN UND PARTIZIPATIVEN CONTROLLING

Ein 'aktives und partizipatives Controlling' ist eng mit der Einführung dezentraler Organisationsstrukturen verbunden. Realisierte Wirtschaftlichkeits-effekte sind einerseits auf veränderte Organisationskonzepte, andererseits auf die Implementierung des Selbstcontrolling zurückzuführen. Im Rahmen des APC werden Kennzahlen nur für solche Größen vereinbart, die sich im Zeitablauf kontinuierlich verändern. Dadurch sind Aussagen über die Effizienz einer Organisationsstruktur möglich. Darüberhinaus werden im Zuge einer organisatorischen Veränderung auch einmalige Wirtschaftlichkeits-effekte erzielt, die sich nicht zwangsläufig in vereinbarten Kennzahlen widerspiegeln (Effektivität).

3.1 Effektivität dezentraler Organisationen

In erster Linie sind von der Einführung dezentraler Organisationsstrukturen Auswirkungen auf nicht-monetäre Größen wie Flexibilität, Zeit- und Qualitätsgrößen zu erwarten. Aus kosten-theoretischer Sicht bietet die Berücksichtigung von Koordinationskosten eine Möglichkeit zur Beurteilung der Wirtschaftlichkeit von dezentralen Organisationsstrukturen (Reichwald/Koller 1996). Unter Koordinationskosten sind die Kosten zu verstehen, die durch die Koordination von arbeitsteilig erbrachten Teilaufgaben zur Gesamtaufgabe entstehen. Sie setzen sich aus fixen Kosten, die durch die Erarbeitung genereller Regelungen durch planende Abteilungen oder Instanzen entstehen, und aus variablen Kosten, die durch den Koordinationsaufwand von ausführenden Stellen im konkreten Einzelfall verursacht werden, zusammen. Eine zentrale Struktur ist dann kostengünstiger, wenn die Ähnlichkeit und Häufigkeit der zu koordinierenden Aufgaben groß ist. Je schlechter die zu koordinierenden Aufgaben strukturiert sind und je häufiger sie sich verändern, desto größer ist der Aufwand, der zur Erarbeitung genereller Regelungen notwendig wird. Gleichzeitig ist die Zahl der Koordinationsvorgänge, die durch die zentrale Planung abgedeckt werden, gering. In diesem Fall erweist sich eine dezentrale Struktur als wirtschaftlicher, da die Summe aus steigenden variablen Kosten (aufgrund steigender Koordinationsaufgaben) und deutlich niedrigeren fixen Kosten (geringerer zentraler Planungsaufwand) geringer ist.

In der betrieblichen Praxis spiegeln sich diese Überlegungen in der Reduzierung von Fertigungs-

gemeinkosten wider; dieser Effekt wird erzielt durch die Übertragung planender und steuernder Aufgaben von Meistern, Vorarbeitern oder Arbeitsvorbereitung auf ausführende Stellen (Werker bzw. Gruppen). Werden diese Aufgaben vor Ort effektiver bearbeitet, sinken die gesamten Kosten in der jeweiligen Organisationseinheit. Dies dokumentiert das folgende Fallbeispiel.

Fallbeispiel: Stahlbau Calbe GmbH⁷

Das mitteldeutsche Stahlbauunternehmen mit etwa 200 Beschäftigten hat seit der Wiedervereinigung bereits mehrere Versuche der Reorganisation unternommen. Im März 1996 wurde in der Kleinteilefertigung mit Unterstützung von GfAH und BPU Gruppenarbeit eingeführt. Eine erste Bilanz zeigt:

- die Fertigungsgemeinkosten in diesem Bereich konnten durch Einsparung eines Vorarbeiters und durch eine deutlich geringere Inanspruchnahme des Meisters reduziert werden; deren Aufgaben werden durch den Gruppensprecher wahrgenommen, der darüberhinaus auch direkt produktive Tätigkeiten ausführt; planende und steuernde Tätigkeiten werden in höherem Maße dem einzelnen Auftrag zugeordnet und gehen nicht in die Gemeinkosten ein;
- die Produktivität in der Kleinteilefertigung ist spürbar gestiegen; bei Übertragung indirekter Aufgaben auf die Gruppe wird ohne personelle Verstärkung der gleiche Output realisiert wie vor Einführung der Gruppenarbeit;
- Verbesserungsvorschläge, die von den Gruppen unterbreitet werden, senken den Materialverbrauch;
- kürzere Informationswege zur Instandhaltung reduzieren die störungsbedingten Maschinenstillstandszeiten.

3.2 Beitrag eines 'aktiven und partizipativen Controlling' zur organisatorischen Effizienz

Versteht man unter Wirtschaftlichkeit das Verhältnis von Ertrag zu Aufwand bzw. von Leistung zu Kosten, sind die folgenden monetären Effekte zu erwarten:

- kostenrelevant ist der Aufwand, der für die Formulierung von Unternehmenszielen (Durchführung von Führungskräfteworkshops u. ä.) sowie für die Ermittlung von Kundenforderungen einerseits und für die Erarbeitung von Kernaufgaben, Steuerungsgrößen, Feedbackberichten etc. in Sitzungen von Entwicklungsteams (Produktionsausfall während dieser Zeit) andererseits betrieben werden muß;
- ist ein Anstieg der Lohnkosten in Kauf zu nehmen, wenn APC mit Veränderungen des Entgelt-systems (zur Schaffung finanzieller Anreize für Mitarbeiter) verbunden wird;
- andererseits wird ein konsequent kostenbewußtes Denken und Handeln auf allen Ebenen kostensenkend wirken;
- dem höheren Aufwand in den dezentralen Bereichen steht eine mögliche Verschlanung der zentralen Controllingabteilung gegenüber.

Die Vorteile des 'aktiven und partizipativen Controllings' liegen aber nicht primär in der Erfassung monetärer Größen, sondern in der Einbeziehung von nicht-monetären Größen. Durch die explizite Anbindung von Steuerungsgrößen an die Unternehmensziele leistet APC eine wesentliche Voraussetzung zur Wirtschaftlichkeit. Dies ist möglich, da das Konzept gleichermaßen monetäre wie nicht-monetäre Größen, singuläre Ziele ebenso wie Zielbündel aufnehmen kann. Mit Hilfe des APC wird zunächst gemessen, was verbessert werden soll; diese Transparenz ist eine weitere wichtige Voraussetzung für Wirtschaftlichkeit im o. g. Sinne.

Ein Beitrag zur Erfüllung von Unternehmenszielen wird geleistet, wenn der Zielerreichungsgrad für vereinbarte Steuerungsgrößen erhöht wird. Dies wird im einzelnen erreicht durch

- Nutzung dezentraler Problemlösefähigkeiten der Mitarbeiter;
- Motivation der Mitarbeiter;
- Kommunikation und kritische Reflektion über die vereinbarten Steuerungsgrößen.

Eine wirksame Verankerung des Kaizen-Gedankens im 'aktiven und partizipativen Controlling' trägt zu einer kontinuierlichen Verbesserung der Zielerreichungsgrade und damit zur Wirtschaftlichkeit i. S. der Erfüllung von Unternehmenszielen bei. Die Einführung eines 'aktiven und partizipativen Controlling' befindet sich im o. g. Stahlbauunternehmen derzeit in einer Pilotphase.

4. RESÜMEE: APC IM VERGLEICH ZU ANDEREN ANSÄTZEN DEZENTRALEN CONTROLLINGS

Das „aktive und partizipative Controlling“ stellt ein Konzept dar, das Anforderungen neuer Produktions- und Managementkonzepte an das Controlling verarbeitet. APC greift dabei auf bestehende Ansätze zurück, die unter den Bezeichnungen „Lean Controlling“, „Führen mit Zielvereinbarungen“ und „Partizipatives Produktivitätsmanagement“ bekannt geworden sind. Beim APC werden bekannte Elemente mit dem Ziel der Integration von Einzelwirkungen zusammengefügt.

Aus dem Ansatz des Lean Controlling werden Prinzipien verarbeitet, die sich u. a. auf die Verankerung von Prozeß- und Kundenorientierung im Controlling, auf die Realisierung von kontinuierlichen Verbesserungsprozessen, auf die Einbeziehung von mehrdimensionalen – monetären und nicht-monetären – Größen und vor allem auf die Einführung von Selbstcontrolling im Unternehmen erstrecken. Die konzeptionelle Schwäche des „Lean Controlling“ in Form mangelnder Mitarbeiterorientierung wird mit gedanklichen Anleihen im Konzept des „Partizipativen Produktivitätsmanagement“ überwunden. Über ein beteiligungsorientiertes Konzept, das die gemeinsame Festlegung von Steuergrößen und von Zielerreichungsgraden durch Vorgesetzte und Mitarbeiter/Teams zum Gegenstand hat, werden motivationspsychologische Erkenntnisse im APC verarbeitet. Dieser Charakter von Vereinbarung charakterisiert auch den Unterschied zum „Führen

4PLAN[®]

BRINGT
DIE DAME
INS SPIEL

Strategische Entscheidungen **4PLAN** ermöglicht

- | | |
|----------------------------|----------------------------|
| erfordern Weitsicht und | ▶ automatische Planung, |
| die Berücksichtigung aller | kürzeste Planungsphasen |
| relevanten Parameter. | ▶ Analyse tatsächlicher |
| Bisherige Planungsprozesse | Reserven und versteckter |
| waren oft langwierig, | Steigerungen |
| aufwendig und daher | ▶ vollständige Transparenz |
| kostenintensiv. | künftiger Personalkosten |

Wenn Sie mehr über effiziente Personalkostenplanung wissen wollen, schicken wir Ihnen gerne unsere 4PLAN-Broschüre zu - oder rufen Sie uns doch einfach an.

**SOFTWARE
4 YOU**
SOFTWAREENTWICKLUNG

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

mit Zielvereinbarungen", ein Konzept, das in der betrieblichen Praxis auf Zielvorgaben beruht, d. h. die Betriebsleitung definiert, mit welchen Größen die Leistung einer Organisationseinheit gemessen werden soll und wie hoch der angestrebte Zielerreichungsgrad angesetzt wird. Mitarbeiter bzw. Teams beraten anschließend darüber, ob diese Ziele realisierbar sind. Eine weitere Schwäche von „Führung mit Zielvereinbarung“ (FmZ) ist darin zu sehen, daß üblicherweise mehrere Einzelziele vereinbart werden, ohne daß der Vereinbarung ein Zielsystem zugrundeliegt, das Interdependenzen und Zielkonflikte systematisch behandelt. Während FmZ vorwiegend auf die Optimierung bestehender Abläufe abzielt – und damit ins Leere läuft, sobald die Optimierung von Einzelzielen ausgereizt ist –, gehen vom APC auch Impulse aus, diese Abläufe in Frage zu stellen, wenn sich damit eine Verbesserung von Zielerreichungsgraden erreichen läßt.

Selbstcontrolling kann seine Potentiale dann am besten entfalten, wenn **Mitarbeiter/Teams für die Wahrnehmung von Controllingaufgaben qualifiziert werden**. Insbesondere für Mitarbeiter in der Fertigung, in der das Minutendenken Vorrang vor dem Kostendenken hat (vor allem als Grundlage einer leistungsorientierten Entlohnung), ist ein zielgruppenspezifisches Schulungsprogramm 'Kostenrechnung' Voraussetzung für ein kostenbewußtes Denken und Handeln. Eine solche **Qualifizierungsmaßnahme** ist integrierter Bestandteil der APC-Einführung. Gleichzeitig stellt das „aktive, partizipative Controlling“ eine neue Basis für Entgeltsysteme dar, um auch monetäre Anreize für das Erreichen von Zielen zu bieten. Die betriebliche Praxis zeigt allerdings, daß die Umsetzung von APC auf Barrieren trifft. Zentrale Abteilungen wehren sich gegen einen drohenden Kompetenzverlust. Mitarbeiter/Teams scheuen sich, mehr Verantwortung zu übernehmen. Rechnungswesen und Geschäftsführung sind nicht bereit, Transparenz über betriebswirtschaftliche Daten und Zusammenhänge im Unternehmen herzustellen. Vorgesetzte tragen das Konzept nicht mit, um wieder zu gewohnten Führungsstilen zurückkehren zu können. Wenn solche Probleme einzeln oder kombiniert auftreten, wird die Begleitung von Kooperations- und Kommunikationsprozessen im Unternehmen zunehmend wichtiger.

Fußnoten

- 1 Vgl. hierzu und zum folgenden Horváth u.a. (1993), Can/Grevener (1994).
- 2 Die Entwicklung und Erprobung des 'aktiven und partizipativen Controlling' erfolgte im Rahmen des Forschungsprojekts „Robuste Produktionsprozesse“, das vom Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie im Rahmen des Programms „Arbeit und Technik“ gefördert wird (Laufzeit 1994-1997).
- 3 „Unter Partizipation wird die Beteiligung von Mitarbeitern an der Willensbildung einer hierarchisch höheren Ebene der Organisation verstanden“ (Hill/Fehlbaum/Ulrich 1989, S. 235, zitiert nach Horváth, 1994, S. 846). Partizipation kann in unterschiedlichen Ausprägungen stattfinden:
 - Entscheidungen des Vorgesetzten werden gemeinsam diskutiert,
 - Mitarbeiter entwickeln Vorschläge, über die der Vorgesetzte entscheidet,
 - Mitarbeiter und Vorgesetzte entscheiden gemeinsam.

- 4 Dazu zählt u. a. die Einbeziehung von monetären Größen sowie die Verankerung von Prozeß- und Kundenorientierung im Controlling.
- 5 Vgl. Zur Strategie- und Zielformulierung z. B. Porter (1992 und 1992a) oder Hinterhuber (1992) sowie zur Prozeßgestaltung z. B. Nippa / Picot (1995).
- 6 Vgl. hierzu und zum folgenden Przygodda et al. (1995), S. 158f. sowie Pritchard/Kleinbeck/Schmidt (1993).
- 7 Die Einführung von Gruppenarbeit sowie weiterer Maßnahmen im Unternehmen erfolgten im Teilvorhaben „Vom Produktionsbetrieb zum produzierenden Dienstleister“ (Förderkennzeichen: 01 HH 993; Laufzeit: 1994-1996) im Rahmen des o. g. Verbundprojektes „Robuste Produktionsprozesse“.

Literatur

Beckmann, V. (1995): Zielvorgaben steuern? Grundlagen zum Controlling am Beispiel neuer Arbeitsformen. In: Qualität und Zuverlässigkeit, Heft 1, S. 50-54.

Can, K./Grevener, H. (1994): Lean Management – Neue Herausforderungen für das Controlling. In: Kostenrechnungspraxis, Heft 1, S. 68-73.

Hinterhuber, H. H. (1992): Strategische Unternehmensführung. I. Strategisches Denken. Vision – Unternehmenspolitik – Strategie. Berlin, New York.

Horváth, P. (1979): Controlling; München.

Horváth, P./Seidenschwarz, W./Sommerfeldt, H. (1993): Kostenmanagement – Warum die Schildkröte gewinnt. In: Harvard Business Manager, Heft 3, S. 73-81.

Küpper, H.-U. (1987): Konzeption des Controlling aus betriebswirtschaftlicher Sicht; in: Scheer, A.-W. (Hrsg.): Rechnungswesen und EDV, 8. Saarbrücker Arbeitstagung; Heidelberg 1987, S. 82-116.

Nippa, M./Picot, A. (1995): Prozeßmanagement und Reengineering. Die Praxis im deutschsprachigen Raum; Frankfurt a. M., New York.

Pfohl, H.-C./Zettelmeyer, B. (1987): Strategisches Controlling? In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 1987, S. 145-175.

Porter, M.E. (1992): Wettbewerbsstrategie – Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten; 7. Auflage, Frankfurt a.M./New York.

Pritchard, R.D./Kleinbeck, U./Schmidt, K.-H. (1993): Das Managementsystem PPM. Durch Mitarbeiterbeteiligung zu höherer Produktivität, München.

Przygodda, M./Beckmann, J./Kleinbeck, U./Schmidt, K.-H. (1995) Produktivitätsmessung und -management (PPM). In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, Heft 4, S. 157-167.

Reichwald, R./Koller, H.: Integration und Dezentralisierung von Unternehmensstrukturen. In: B. Lutz/M. Hartmann/L. Hirsch-Kreinsen (Hg.) (1996): Produzieren im 21. Jahrhundert. Herausforderungen für die deutsche Industrie. Ergebnisse des Expertenkreises „Zukunftsstrategien“, Band I.

Reichwald, R./Hermens, B./Höfer, C./Weichselbaumer, J. (1996): Erfolg von Reorganisationsprozessen. Leitfaden zur strategieorientierten Bewertung; Stuttgart. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau				
13	15	17	G	P

EIN KENNZAHLENSYSTEM ALS WEG ZUM SELF-CONTROLLING

von Stephan **Marleaux**, Reinhardshagen

Die vieldiskutierten Ansätze zum schlanken Unternehmen machen auch vor dem Rechnungswesen nicht halt. Fragen hinsichtlich **value added activities** zwingen zu einer Komplexitätsreduzierung im Rechnungswesen und damit auch im Controlling. Globaler Verdrängungswettbewerb führte in unserem Unternehmen zu **Benchmarkingaktivitäten**, um einen Weg und eine Methode zur langfristigen Standortsicherung zu finden.

Die Firma **AEROQUIP** ist ein weltweit präsent und produzierendes Unternehmen im Bereich Hydraulik Schlauchleitungen für die Automobilindustrie und weiteren industriellen Anwendungen. Das Werk Hann-Münden mit seinen 200 Beschäftigten gehört zu einer Gruppe von sieben Roh-Schlauch-produzierenden Betrieben in den USA, Brasilien, Großbritannien und Deutschland. Da das Produktionsprogramm weltweit austauschbar ist, muß sich das Werk Hann-Münden **dem internationalen Vergleich der Kosten und Leistungsparameter** in besonderem Maße stellen. **Man entwickelte ein hierarchisches Kennzahlensystem**, das seinen Ansatz in der von der Ford Motor Company entwickelten **"Quality Operating System" (QOS)** hat. In diesem System sind:

- > Zielvereinbarung
- > Ursachenanalyse
- > und Aktionsorientierung

miteinander vereint und in ihrer Anwendbarkeit auf ein einfaches, für jedermann und nahezu jeden Zweck einsetzbares Instrument reduziert.

Ansatz

Vor dem Hintergrund einer Philosophie, die sich dem Slogan "you can't manage it if you don't measure it" verschrieben hat, wurden **auf Werksebene 16 Kennzahlen** definiert, die den Zustand und die Entwicklung der gesamten Wertschöpfungskette beschreiben. Lieferantenqualität findet ebenso Berücksichtigung wie Stückkosteninformation, Lagerbestandsdaten



Dipl.-Kfm. **Stephan Marleaux**,
Leiter Administration und Controller
im Werk Hann-Münden der
AEROQUIP, Zweigniederlassung
der **AEROQUIP-VICKERS GmbH**

und Liefertreue. Weiterhin kommen Motivationskennzahlen wie Abwesenheit und die Anzahl und Umsetzung von Mitarbeitervorschlägen dazu. Unterhalb dieser Kennzahlen existieren eine Reihe abteilungs- bzw. bereichsbezogener Kenngrößen, die es den jeweiligen Leitern erlauben, den Focus auf die für sie wichtigen Sachverhalte zu legen. Die Auswahl und Ermittlung der Kennzahlen ist dabei in keinem Fall statisch, je nach Notwendigkeit kann jeder Verantwortliche die für ihn aussagefähigsten Parameter bestimmen. Voraussetzung ist jedoch, daß der Zusammenhang zu den definierten Werkskenngrößen gegeben ist. Fazit und Aussagekraft dieser Kennzahlen sind, daß, solange alle Abteilungswerte im "grünen Bereich" liegen, automatisch auch die Werkskennzahlen keinen Anlaß zur Besorgnis geben.

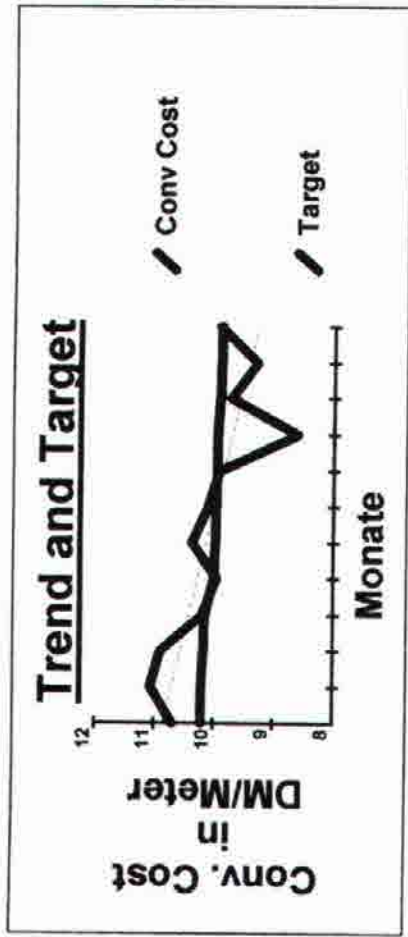
Instrument

Als Instrument zur Ermittlung und Darstellung der Kennzahlen wurde ein einfach aufgebautes "Vier-Fenster-Diagramm" gewählt (Abb. 1 - Zahleninhalte sind frei gewählte Beispiele).

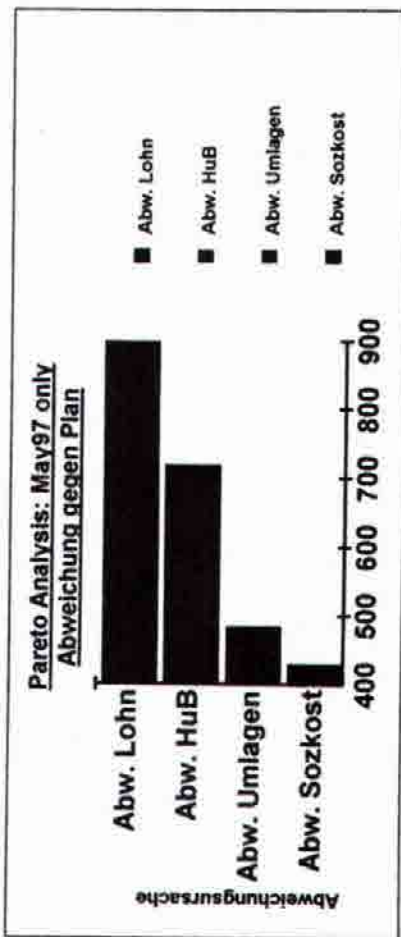
Im linken Fenster oben werden Trend und Ziel der jeweiligen Kennzahl graphisch dargestellt. Im Zeitverlauf ist daraus ein Trend abzulesen. Dieser Trend erlaubt es, die Größe in ihrer Entwicklung und im Hinblick einer ständigen Verbesserung zu beurteilen. Ferner ist hier auch der **Zielerreichungsgrad veranschaulicht**. Das mittlere Fenster links zeigt eine Paretoanalyse, die den jeweiligen "Reportingmonat" betreffend **die maximal 4 Hauptursachen** einer Abweichung vom Ziel beschreibt. Durch diese Fokussierung auf die wesentlichen Ursachen einer Abweichung wird der **Ansatz eines standardisierten Problemlösungsprozesses** verfolgt. Im unteren Fenster wird die Datenbasis im Zeitverlauf gezeigt. Dieser Teil dient als Eingabebasis des Formulars. Damit ist die Zeitreihe und der Verlauf der Kennzahl jederzeit im Detail nachzuvollziehen.

Conversion Cost Flexfertigung

Benchmark: Mtn. Home USA 8,59



Ref	Action	Planned Close	% Progress	Actual Close
4	Projekt Verbrauchsreduzierung Lösung	08/08/96	100	23/08/96
1	Nutzung Flexible Arbeitszeit Freizeiten	29/07/96	100	25/09/96
1	Versetzung in andere Abteilungen	30/09/96	100	01/09/96
4	Verbrauchsanalyse Dornmaterial	20/12/96	100	15/12/96
7	Reisekostenrechnungen - Anweisung verlieren	06/02/97	100	20/02/97
4	Kontrolle Kombination Bandagen	25/02/97	100	15/02/97
5	Überprüfung Umlageverrechnung	15/04/97	100	25/04/97
4	Korrektur Falschbuchung Lösungsmittel	03/05/97	100	01/05/97
1	Klärung Mengenverlauf 2. Quartal	15/06/97	50	Past Due
1	Analyse der Datei zur Pers-Bedarfsplanung	30/06/97	30	



Team Member	Job Title	Role	Contact
Hr. Herbold	Fertigungsleiter	Champion	
Hr. Grobauer	Engineering Mgr	Consultant	
Hr. Rudolf	Team Leader	Team Leader	
Hr. Marleaux	Controller	Consultant	

Ref	Abweichung zum Plan	Jun96	Juli96	Aug96	Sep96	Oct96	Nov96	Dec96	Jan97	Feb97	Mär97	Apr97	May97
1	Conv Cost	10,69	11,05	10,83	10,19	9,95	10,37	10,10	9,93	8,61	9,73	9,30	9,93
2	Abweichung Lohnkosten	25000	33000	16000	7600	2000	3200	-100	-300	-600	230	1500	900
3	Abweichung Gehälter	0	500	-200	-100	100	325	0	0	-200	10	0	360
4	Abweichung Sozialkosten	8700	9200	4800	2500	1300	1900	-35	-140	-245	80	525	430
5	Abweichung Hilfs- u. Betriebsstoffe	10280	11200	5600	-3000	300	3200	-20	2700	-300	600	1200	720
6	Abweichung Abschreibungen	300	500	500	400	450	300	300	0	-35	20	50	60
7	Abweichung Umlagen	1700	2200	-600	-600	-300	100	230	-400	-250	320	600	485
8	Abweichung Sonstige Sachkosten	5300	4800	4200	3500	-400	250	400	600	200	200	-300	-100
	Abweichung Prod. Menge	0	30	-100	200	220	-2	-400	330	260	350	400	290

C:IMPLUS\FLEX.MPD

Abweichung zum Plan

Saturday, 31. May 1997

Im rechten Fenster sind Kurzbeschreibungen von Maßnahmen enthalten, die für die im Paretofenster dargestellten Hauptabweichungen definiert und initiiert wurden. Hierbei wird besonderen Wert auf die **Zuweisung fester Verantwortlichkeiten für den Umsetzungsprozeß gelegt**. Ferner ist für jede Aktion ein Start- und Endtermin festgelegt. In einer weiteren Spalte wird der Grad der Umsetzung gemessen, so daß eine Terminverfolgung der Maßnahmen möglich wird.

Nach der Beschreibung der Inhalte der einzelnen Fenster soll nun das Zusammenspiel des gesamten Formulars beschrieben werden, man kann dies auch als **"Spielregeln" der Anwendung** bezeichnen. Durch die Eingabe der Daten wird die Ziel/Trend-Grafik im 1. Fenster generiert. Bei Abweichung vom Ziel bzw. negativem Trend ist der Verantwortliche der entsprechenden Kennzahl dazu angehalten, die zugehörige Paretoanalyse zu erstellen. Aus den daraus gewonnenen Erkenntnissen sind zumindest für die Hauptursache der Abweichung Maßnahmen zu definieren und Verantwortliche für die Umsetzung sowie Start- und Endtermin zu benennen. Der weitere Verlauf der Beobachtung dieser Kennzahl läßt sich über die Umsetzung verfolgen. Im Dateneingabefenster erkennt man nun durch Beobachtung der Zeitreihe, ob die veranlaßte Maßnahme zum Erfolg geführt hat und die ermittelte Abweichungs-Hauptursache damit abgestellt ist. Taucht im Laufe der nächsten Perioden die gleiche Hauptursache im Rahmen der Paretoanalyse wieder auf, so läßt dies auf das Scheitern der eingeleiteten Maßnahme schließen.

Bedeutung des Kennzahlensystems für den Controller-Dienst

Nach einer etwa sechs Monate dauernden Einführungsphase des Kennzahlensystems und den damit verbundenen anfänglich auftretenden Reibungsverlusten ist man heute soweit, daß die **Auswertungen und Datenermittlungen von den jeweiligen Bereichsverantwortlichen selbst durchgeführt werden**. Besonders schwierig erwies sich dieser Ansatz für den Bereich der Kostendaten. Hierfür mußte ein grundsätzliches Verständnis der Zusammenhänge von Kosten und Leistungen vermittelt werden. Eine Voraussetzung für Kostenstellenleiter der Fertigung war die Durchführung eines Zero Based Budgeting, um das Wissen und Beeinflussen von Kostenparametern verständlich zu machen. Ferner mußte ein Informationssystem geschaffen werden, welches es ermöglicht, Kosteninformationen abzurufen. Im ersten Ansatz hat man damit begonnen, die Kennzahlen auf monatlicher Basis zu ermitteln, was jedoch die kurzfristige Beeinflußbarkeit erschwerte. Erst durch ein Informationssystem, welches die wöchentliche Ermittlung der Kennzahlen zuließ, ist es gelungen, das Werk von einem Reaktionsmuster zu einem Aktionsmuster zu führen. Durch die Definition von kurzfristigen Maßnahmen und dem damit erreichten Agieren kann heute ein Monatsergebnis bereits nach der zweiten Woche des Monats mit einer **Genauigkeit von ± 5 % vorausgesagt werden**.

Für den Controller-Dienst hat sich die **Arbeitsweise grundlegend geändert**. Bestanden die früher stattfindenden Monatsgespräche zu einem überwiegen-

den Teil aus Rechtfertigungen der Bereichs- und Kostenstellenverantwortlichen, so geht es heute vielmehr um das **Sammeln und Verdichten von Informationen hinsichtlich der Ergebniswirkung der einzelnen Kennzahlen und Maßnahmen**.

Da heute das Informationssystem für Basisdaten **direkt den Kostenstellenverantwortlichen zuge stellt** wird und diese **daraus ihre Kennzahlen** entwickeln, entfallen Diskussionen um die Glaubwürdigkeit und Richtigkeit des Zahlenmaterials. **Die Arbeit am Thema dominiert und der Controller-Dienst wird als Business Partner akzeptiert, der eine betriebswirtschaftliche Beraterfunktion zu leisten hat**.

Die Kostenstellenleiter haben durch die eigenständige Ermittlung **einen zeitlichen Vorlauf**, der es ihnen ermöglicht, konzentriert und mit Ruhe ihre Aktionen zu definieren. Das ausgefüllte Formular dient als Arbeitsunterlage und als Basis der Gespräche mit dem Controller-Dienst. Die Zeiten von direkter, unvorbereiteter Konfrontation mit Abweichungen durch den Controller, gepaart mit gegenseitigen Schuldzuweisungen, gehören der Vergangenheit an.

Bedeutung des Kennzahlensystems für das Werk

Seit Einführung des Kennzahlensystems vor nunmehr eineinhalb Jahren konnte das Werk Hann-Münden im internationalen Vergleich **einen Produktivitätssprung von 25 % erreichen**. Besonders die **Anwendung des Formulars mit seinen strukturierten Problemlösungsansätzen trugen zu diesem Erfolg bei**. Die Qualifikation der Verantwortlichen hinsichtlich der Vernetzung von Leistungsdaten und Kostenwirkung führten zu zielorientiertem Arbeiten an Produktivitätsverbesserungen. Ferner werden alle Kenngrößen im Werk ausgehängt, so daß jeder Mitarbeiter über die Leistungs-, Kosten- und Ergebnissituation des Werkes informiert ist. Die Einbindung aller Mitarbeiter legt den Grundstein für die Fortentwicklung des vorhandenen Systems.

Vorausschau

In einigen Abteilungen laufen Vorbereitungen, das vorhandene System bis auf die Ebene des einzelnen Mitarbeiters auszubauen. In der Art, daß jeder Mitarbeiter seine Leistung und seinen Erfolg durch für sein Aufgabengebiet spezifische Kennzahlen verfolgt. Der Bezug zu übergeordneten Kennzahlen ist hierbei hergestellt, so daß der einzelne Mitarbeiter die Wirkung seiner Leistungen auf das Werksresultat nachvollziehen kann. Voraussetzung zur Weiterentwicklung des Systems ist die Vereinbarung spezifischer Leistungsziele mit jedem einzelnen Mitarbeiter bzw. Arbeitsgruppen. Die damit erreichte Kosten- und Leistungstransparenz wird über gezielte Aktionsmaßnahmen zur weiteren Verbesserung der wirtschaftlichen Situation des Standortes beitragen. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
13	32	36	G	T	S

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
05	24	26	G		



Alfred Biel (rechts)
mit Controller Verein-
Geschäftsführer
RA Conrad Günther

DER CONTROLLER IM BETRIEBLICHEN VERÄNDERUNGSMANAGEMENT

von Dipl.-Betriebswirt Alfred **Biel**, Solingen

Der Autor befaßt sich seit langem mit Fragen der betrieblichen Veränderungen und der Rolle, die hier der Controller übernehmen sollte. In diesem Beitrag faßt er die Erkenntnisse aus zahlreichen Veröffentlichungen (siehe Literaturforum dieser Zeitschrift) zusammen und arbeitet viele Diskussionen zu diesem Thema, insbesondere innerhalb des Controller Verein und des Congresses der Controller, auf.

Zunehmende Veränderungsdynamik

Vielfache und zunehmende äußere Veränderungsprozesse erzwingen verstärkt innere Erneuerungs- und Lernprozesse im Unternehmen. So gelangte z. B. die 22. Deutsche Industrial-Engineering-Fachtagung¹⁾ zum Ergebnis, dies seien die neuen Kernprozesse im Unternehmen zur Zukunftssicherung, die ein Unternehmen bzw. die Beteiligten in den Unternehmungen verstanden haben müssen, um den neuen Anforderungen gerecht zu werden. Veränderungen, Erneuerungen, Transformationen ist nicht nur das, was in Vorlagen steht; sie müssen im Unternehmen umgesetzt und in den Köpfen verankert und von allen gelebt werden. Dies ist ein **anspruchsvoller Prozeß voller Komplexität, Dynamik und Herausforderungen**. Der Controller hat sich dieser Herausforderung anzunehmen und sollte in die Rolle des **Change-Agent** im Unternehmen hineinwachsen.

Veränderungsprojekte und -prozesse können vielfältig sein: sei es eine neue Organisationsstruktur, die Einführung oder die Umstellung von Standardsoftware, Reengineering in den verschiedensten Ausprägungen, ein neues Qualitätsmanagementsystem, ein neues PPS, ein neues Multi-Medien-Informationssystem.

Die Ausgangssituation analysieren: Die Kraffteld- und Risikoanalyse

Jede Veränderungsmaßnahme von Bedeutung sollte mit einer sorgfältigen Vorstudie beginnen, die die grundsätzlichen Voraussetzungen und Bedingungen und insbesondere auch Risiken abklärt. Insbesondere **Controller mit ihren Kernkompetenzen Planen, Steuern, Analysieren, Informieren und Moderieren sind hier in besonderer Weise gefordert**. So manches wenig erfolgreiche Projekt leidet unter einer vernachlässigten Vorphase. Erfahrungsgemäß ist unter den Bedingungen der Praxis die Gefahr groß, daß man aufgrund der allgemein üblichen sachlichen und zeitlichen Zwänge **schnell mit den eigentlichen Maßnahmen beginnt, ohne die notwendigen, zwingenden Vorklärungen vollzogen zu haben**. Manchmal wird diese Vorklärung durch ungelöste Konflikte erschwert. So wie eine Vernachlässigung der strategischen und operativen Unternehmensplanung

zu schmerzlichen Folgen führen kann, ist eine sorgfältige Planung und Analyse eine ganz entscheidende Voraussetzung für erfolgreiche Veränderungsmaßnahmen bzw. -projekte. Der spätere Erfolg oder Mißerfolg wird in ganz entscheidendem Maße bereits in dieser frühen Phase bestimmt.

Jedes größere Veränderungsprojekt bzw. jeder Veränderungsprozeß mit einer gewissen Komplexität und einem bestimmten Risiko sollte mit einer Kraftfeldanalyse begonnen werden. Es empfiehlt sich sehr, den Veränderungsprozeß als Kraftfeld zu sehen und zu verstehen, um über den Weg einer näheren Analyse Aufschluß über die hemmenden und fördernden Kräfte und Faktoren zu erlangen. Die Kraftfeldanalyse hilft uns, die sachbezogenen Einflußfaktoren zu beleuchten und die gerade im Veränderungsprozeß oft so ausschlaggebenden menschlichen bzw. zwischenmenschlichen Aspekte zu begreifen.

Die Kraftfeldanalyse versteht sich auch als **Problemlösungstechnik**. Sie unterstützt den Prozeß von der Problemdefinition bis zum Aktionsplan.²⁾ Die Abbildung "Kraftfeldanalyse" veranschaulicht die prinzipielle Vorgehensweise, die projekt- und prozeßspezifisch bedarfsbezogen modifizierbar ist.³⁾

1. **Problem, Ziel**
2. **Hemmende Faktoren auflisten**
3. **Die 3 wichtigsten hemmenden Faktoren festlegen**
4. **Fördernde Faktoren auflisten**
5. **Die 3 wichtigsten fördernden Faktoren festlegen**
6. **Maßnahmen, die die hemmenden Faktoren abschwächen können**
7. **Maßnahmen, die die fördernden Faktoren noch verstärken können**
8. **Aktionsplan**

Kraftfeldanalyse

Was kann schon passieren, fragt sich mancher Optimist. Der Pessimist antwortet: Alles. Der Controller entwirft ein Szenario. Hedwig Kellner beschreibt in ihrer lesenswerten Veröffentlichung⁴⁾ aus ihrer reichen Beratungserfahrung erstaunliche Dinge, woran Projekte schon gescheitert sind, so z. B. durch zunächst relativ harmlos erscheinende Mißverständnisse über die Aufgabenstellung. In Anlehnung an Kellner und viele weitere Diskussionen innerhalb und außerhalb des Controller Verein eV, München, kann **etwa folgendes Risikopotential** skizziert werden:

Abhängigkeiten von eigenen Ressourcen, da jedes Veränderungsprojekt in aller Regel einen gewissen „Kraftakt“ darstellt. Es ist absolute Erfolgsvoraussetzung, daß genügend Management- und Fachkapazität zur Verfügung steht. Wenn bereits mehrere andere Projekte laufen oder sich bereits weitere Aufgaben abzeichnen, sollte man sich redlich die Frage stellen, ob man das Projekt gerade derzeit schafft und sich zumuten kann, ob man den in der Regel

hohen und vielfältigen Projektanforderungen auch gerecht werden kann. **Der Controller weiß, daß Ziele anspruchsvoll sein können und sollen, sie müssen aber auch bei gegebener Anstrengung erreichbar sein.** Andernfalls ist sowohl Mißerfolg als auch Mißvergnügen vorbestimmt.

Abhängigkeiten von fremden Ressourcen, d. h. wie sicher und zuverlässig sind sie?

Politik, d. h. welche inoffiziellen Ziele werden in einem Unternehmen vom Auftraggeber, von den Beteiligten verfolgt? Wie steht das Projekt im Interesse anderer? Beeinflußt das Projekt das Machtgefüge oder führt es zu Veränderungen im personellen und organisatorischen Bereich? Mit welchen Reaktionen ist zu rechnen?

Personelle Kapazität, d. h. stehen die Mitarbeiterpotentiale – quantitativ und qualitativ – zur Verfügung? **In Zeiten der knappen Personalbemessung** kann man fast sicher sein, daß es kaum ein Projekt oder einen Prozeß gibt, der nicht zu **Klagen und Diskussionen über unzureichende Kapazitäten** führt.

Außeneinflüsse, d. h. wie anfällig ist das Projekt für Änderungen, auf die man keinen Einfluß hat. So hat z. B. die voraussichtliche Einführung des EURO so manches Unternehmen mit seiner Standardsoftware in eine neue Situation gebracht.

Technische, insbesondere dv-technische und methodische Probleme: Wird die Technologie beherrscht? Wenn man z. B. eine integrierte Standardsoftware einführt, zuvor aber nur Erfahrungen mit Einzelsystemen gesammelt hat, kann man sicher sein, „neue Erkenntnisse“ zu gewinnen.

Konflikte im Team. Die Erfahrungen aus vielen Projekten zeigen, daß man gerade in dieser Frage sehr sorgfältig und behutsam vorgehen muß. Probleme im Team beeinflussen den Projektverlauf und das Projektergebnis besonders nachhaltig. Grundsätzlich gilt, daß Risiken, die in Zusammenhang mit Personen auftreten können, besonders sorgfältig zu betrachten sind. Menschliche Probleme, Konflikte, Ängste, Abneigung usw. können für einen Veränderungsprozeß oft viel gefährlicher und belastender werden als z. B. mangelnde Kompatibilität von Rechnern oder Software oder irgendwelche methodische Probleme.

Information und Kommunikation, d. h. ist die Informationsversorgung und eine gute Kommunikation sichergestellt? Eine unzureichende Informationsversorgung und Kommunikation kann – vor allem bei Entscheidungsträgern und für das Projekt besonders bedeutsamen Fach- und Führungskräften – ein Projekt zum Kippen bringen. Es gilt in besonderer Weise, „Betroffene zu Beteiligten zu machen“. Wenn dies nicht gelingt, ist ein Projekterfolg eher unwahrscheinlich. Andererseits kann dies auch nicht undifferenziert praktiziert werden. Gerade im Wesen von Veränderungsprojekten liegt es, daß sie kaum auf die volle Zustimmung aller Betroffenen stoßen. So kann es häufig nur das Ziel sein, **einen möglichst großen Teil der Betroffenen**

zu Beteiligten zu machen. Die letztlich entscheidenden Fach- und Führungskräfte müssen „pro sein“, andernfalls sollte man sich gut überlegen, ob es Sinn macht, überhaupt zu starten.

Projektleiter, er/sie ist einer der kritischen Erfolgsfaktoren.

Nachträgliche Änderungen, sie sollten soweit als möglich begrenzt werden, lassen sich aber erfahrungsgemäß nie ganz vermeiden. Nicht selten beruhen sie auf früheren Mißverständnissen oder gar auf Nachlässigkeiten. Unklarheiten und Änderungen belasten die Projektziele, insbesondere zeitlich und budgetmäßig.

Mangelhafte Planung, sie wird immer wieder genannt. Bei näherem Nachschauen stellt sich heraus, daß keine ausreichende Zeit für die Planung zur Verfügung stand oder gar ihre Bedeutung nicht so recht gesehen wurde. Hier kommt dem Controller eine besondere Verantwortung zu. Manchmal gibt es auch noch zu viele Unbekannte. Hedwig Kellner führt an anderer Stelle ihrer Veröffentlichung zum Thema „Aufwandsschätzung“⁵⁾ aus, wie fehlerhaft nach empirischen Ergebnissen gerade bei DV-Projekten die ursprünglichen Schätzungen und Rechnungen sind. So mancher Controller weiß von weit überzogenen Terminen und Budgets.

Unklare Zielvorstellungen, es sollte sie eigentlich gar nicht geben dürfen, zumindest nicht dort, wo ein verantwortungsbewußter Controller mitwirkt. Aber man stößt erstaunlicherweise immer wieder darauf, daß sich im Laufe und vor allem gegen Abschluß des Projektes herausstellt, daß man entweder nur ungenaue oder auch gegensätzliche, nicht ausdiskutierte oder ungeklärte Zielvorstellungen hatte. Wer das Ziel nicht kennt, kann bekanntlich nicht wissen, ob und wie er es erreicht. Daher sollte es Pflicht sein, **bei jedem größeren Veränderungsprojekt die Ziele qualitativ und quantitativ schriftlich festzulegen** und von allen maßgeblichen Beteiligten unterschreiben zu lassen, d. h. eine Art Zielvereinbarung zu treffen. Wenn z. B. ein neues PPS-System eingeführt werden soll, sollte man sich schon festlegen, was man damit anstreben will. Will man z. B. die Bestände reduzieren, die Auslastung verbessern, die Durchlaufzeit kürzen, die Termintreue steigern, die Systemkosten senken usw. Meistens handelt es sich um ein Zielbündel. Die Einzelziele sind im Zusammenhang zu sehen und aufeinander abzustimmen.

Die Beurteilung der Fähigkeit und Bereitschaft zur Veränderung

Ein Unternehmen oder ein Fachbereich, der im Zeichen des vielfältigen Wandels Veränderungen ab einem gewissen Ausmaß beabsichtigt, sollte sich recht kritisch prüfen, ob und wie weit man zur Veränderung fähig und bereit ist, andernfalls könnte das Unterfangen in einer Enttäuschung enden. Die nachfolgenden Überlegungen können hier hilfreich und nützlich sein. Sie verstärken die eingangs diskutierten Überlegungen unter dem besonderen Aspekt des Veränderungsprozesses, leichte Redundanzen zum Eingangskapitel sind beabsichtigt.

Eine Harvard-Studie definiert auf der Basis umfangreicher Untersuchungen „acht gängige Fehleinschätzungen“ bei Veränderungsmaßnahmen bzw. Transformationsprozessen.⁶⁾

Fehler 1: Es wird zuviel Selbstherrlichkeit geduldet. Näheres hierzu vermittelt das Schaubild „Gründe für die Selbstzufriedenheit“.⁷⁾

Fehler 2: Die Bildung einer ausreichend schlagkräftigen Führungskoalition mißlingt. Jeder Prozeß des Wandels setzt aktive Befürworter an den entscheidenden Stellen voraus.

Fehler 3: Die Kraft der Vision unterschätzen. Hierzu gibt es die Faustregel: Wenn man die Vision eines Veränderungsprojektes nicht in wenigen Minuten beschreiben kann und/oder darauf keine Reaktion erhält, die sowohl Verständnis als auch Interesse anzeigt, dann ist man auf dem besten Weg, Schwierigkeiten zu bekommen.

Fehler 4: Mangelnde Kommunikation der Vision. Tiefgreifender Wandel ist nur dann möglich, wenn die überwiegende Mehrzahl der Beschäftigten bereit ist, diesen Weg auch aktiv mitzugehen und zudem bereit ist, hierfür die in aller Regel notwendigen Opfer

Gründe für Selbstzufriedenheit



zu bringen. Es ist unumgänglich, sehr viel Zeit und Mühe für die Kommunikation und Vermittlung einer als richtig erkannten Vision einzusetzen. Verhalten sich jedoch Führungskräfte im Widerspruch zur Vision, verblaßt sehr schnell die neue Botschaft. Wenn Entscheidungen und Verhalten exponierter Kräfte unvereinbar sind mit der neuen Zielsetzung, dann nimmt das Veränderungsprojekt schnell nachhaltigen Schaden. Hier gilt einmal mehr, **daß sich Kommunikation in Worten und in Taten äußert**. So stellt dann auch die erwähnte Harvard-Studie trefend fest, nichts behindere einen Wandel mehr als ein Verhalten wesentlicher Beteiligter, das im Widerspruch zu den Inhalten der verbalen Kommunikation stehe. Und doch passiere dies immer wieder, auch den renommiertesten Unternehmen.

Fehler 5: Hindernisse zuzulassen, die die neue Vision blockieren. Neue Initiativen scheitern oft an Mitarbeitern, die zwar grundsätzlich diese neue Vision befürworten, in ihrer Aufgabe sich aber durch große Hindernisse entmutigt sehen. Manchmal, so die Studie, befinden sich die Blockierungen nur in den Köpfen der Menschen. Nicht selten liegen die Hindernisse in der Organisationsstruktur oder in der Personalführung.

Fehler 6: Die Unfähigkeit, kurzfristige Siege zu planen. Da wirkliche Transformationen Zeit brauchen, meistens sehr viel Zeit, bergen sie das Risiko in sich, den Bezug zum Ziel zu verlieren. Daher ist es wichtig, kurzfristige Ziele vorzugeben, die es zu erreichen und – dies ist von Bedeutung für Engagement und Motivation – zu feiern gilt.

Fehler 7: Zu früh den Sieg zu erklären. In der Praxis ist häufig zu beobachten, daß **zu schnell „die erfolgreiche Einführung“ erklärt wird**. Nicht selten aus nachvollziehbaren Interessen und Motiven. Solange, so John P. Kotter von der Harvard Business School⁹⁾, Veränderungen nicht tief in der Kultur verankert seien, was bei einem Gesamtunternehmen drei bis zehn Jahre dauern könne, blieben neue Ansätze fragil und bilden möglicherweise Anlässe für Rückschritte. Kotter kritisiert auch und zitiert hierzu Unternehmensberater, daß in den meisten Unternehmensveränderungen **der Zeitrahmen viel zu eng gesteckt sei**, also daß man die Arbeit und das Projekt erfolgreich zu Ende führen könne und **wirklich wirken lasse**. Es ist sicher wichtig, viele Etappenziele zu setzen und diese auch gebührend nach Erreichung zu feiern, man sollte aber sehr vorsichtig sein, den erfolgreichen Abschluß zu erklären. Neue Methoden, neue Strukturen, neue Verhaltensweisen müssen sich erst konsolidieren und bewähren. Man muß die kleinen Pflänzchen gießen, damit sie wachsen. Kritische Beobachter stellen fest, weil eben „kein Projekt vernünftig zu Ende geführt würde“, **käme es in der Folge zu neuen Projekten, zu der bekannten und gefürchteten „Projekt-Inflation“**. Weil die Erwartungen enttäuscht würden, setze man eben schnell ein neues Projekt auf, ohne sorgfältig zu prüfen, warum ein Projekt hinter den Erwartungen zurückgeblieben ist.

Fehler 8: Das Versäumnis, Veränderungen fest in der Unternehmenskultur zu verankern. Die Harvard-Veröffentlichung verweist insbesondere auf zwei

Faktoren, die von Bedeutung sind, wenn man neue Ansätze in der Unternehmenskultur verankern will. Der erste ist der bewußte Versuch, Menschen zu zeigen, wie spezifische Verhaltensweisen und Einstellungen zu einer Leistungsverbesserung beitragen und welche Zusammenhänge bestehen. Einen Wandel fest zu verankern, erfordert auch, daß man sich genügend Zeit nimmt, um den neuen Ansatz zu erläutern. Auch hier geht es wieder um den Hinweis, daß Handeln, z. B. bei Entscheidungen über Beförderungen, nicht im Widerspruch stehen dürfen zum Inhalt des Veränderungsprozesses.

Sind wir reif für den Veränderungsprozeß?

An dieser Stelle sollte die selbstkritische Beurteilung der Frage stehen, ob man reif und in der Lage ist, mit Aussicht auf Erfolg in einen Transformationsprozeß einzusteigen. Es ist wenig sinnvoll, ein Veränderungsprojekt loszutreten, weil – ja, dafür gibt es in der Regel viele gute Gründe – unbedingt etwas gemacht werden müsse, ohne sicherzustellen, daß die Voraussetzungen und Bedingungen stimmen und die Risiken beherrscht werden. In Anlehnung an die sehr lesenswerte Veröffentlichung von Edzard Tamma in dieser Zeitschrift Controller Magazin⁹⁾ sollte man sich der Frage stellen, ob die angedachten Veränderungsmaßnahmen bereits „reif“ sind; aber auch ob das Unternehmen „reif“ ist. Erst ein doppeltes Ja rechtfertigt, in einen Transformationsprozeß einzusteigen.

Der systematische und planmäßige Veränderungsprozeß

Aus dem Vorgenannten ergibt sich eine bestimmte, sinnvolle Folge von Aktivitäten in einem Veränderungsprozeß und die Beachtung wichtiger erfolgskritischer Faktoren, auf die kurz eingegangen werden soll.

Kotter schlägt, ausgehend von der zuvor skizzierten Analyse, **einen konsequenten Acht-Stufen-Prozeß der Veränderung** vor¹⁰⁾, und zwar

- ◇ Ein Gefühl für die Dringlichkeit erzeugen.
- ◇ Die Bildung einer Führungskoalition.
- ◇ Eine Vision und Strategien entwickeln.
- ◇ Die Kommunikation der Vision des Wandels.
- ◇ Das Empowerment der Mitarbeiter.
- ◇ Die Sicherstellung kurzfristiger Erfolge.
- ◇ Erfolge konsolidieren und für weiteren Wandel sorgen.
- ◇ Neue Ansätze in der Kultur verankern.

Bernhard von Mutius kommt auf der Basis seiner Untersuchungen zur „Kunst der Erneuerung“ zu Erkenntnissen, was die Erfolgreichen anders machen und faßt sie zu folgenden „**12 Geboten des Gelingens**“ zusammen¹¹⁾, die durchaus eine gewisse Ähnlichkeit zu den vorstehenden Leitsätzen aufweisen:

- ▷ Mit Fragen beginnen.
- ▷ Auf gute Beispiele bauen, den Lernaustausch organisieren.
- ▷ Eine gemeinsame Vision entwickeln.

- ▷ Die Ziele hoch stecken, ihnen höchste Priorität geben und oben anfangen.
- ▷ Menschen gewinnen und ihnen Vertrauen schenken.
- ▷ Prozeßteams mit Gestaltungskompetenz ausstatten.
- ▷ Ein integriertes Programm der Erneuerung erarbeiten; nicht mehrere.
- ▷ Leitsätze prägen, das Programm als Dialogprozeß gestalten.
- ▷ Ein abgestimmtes Prozeßdesign entwerfen. Mehrschichtigkeit der Prozesse beachten.
- ▷ Ein "Re-Cascading" der Erneuerung und des Lernens organisieren.
- ▷ Eigenverantwortung und Selbststeuerung ermöglichen.
- ▷ Erfolge messen und sich messen lassen.

Veränderungsprozesse - mehrdimensionale Prozesse

Eine besondere Problematik liegt darin, daß Veränderungsprozesse mehrdimensional ablaufen bzw. Veränderungsmaßnahmen auf mehreren Ebenen gleichzeitig ansetzen müssen. Veränderungen müssen sich simultan vollziehen auf mehreren Ebenen oder Schichten. So führt z. B. die Einführung von Standardsoftware nicht nur zu einem Austausch von EDV-Programmen, sondern ebenso zu nachhaltigen Veränderungen in den eingesetzten Methoden und Verfahren, in der Arbeitsorganisation, in den Abläufen bzw. Prozessen und nicht zuletzt stellen sich neue Anforderungen an Verhalten und Qualifikation, zu neuen Formen der Zusammenarbeit etc. Edzard Tammerna hebt dann auch im erwähnten Beitrag hervor, **R/3 von SAP sei kein normaler Softwarewechsel, sondern eine Organisationsrevolution.** So ist es. Wer z. B. ein Qualitätsmanagement einführen will, muß sich nicht nur mit Fragen zur Qualitätsphilosophie und -strategie, den Qualitätsmethoden und Qualitätswerkzeugen befassen, sondern gleichzeitig auch mit vielfachen Fragen der Arbeitswissenschaft und Organisationsentwicklung, wirtschaftlichen, aber nicht zuletzt auch juristischen Aspekten im Qualitätsmanagement. Das Typische von Transformationsprozessen ist, daß sie sich als fach- und abteilungsübergreifendes Thema stellen und grundsätzlich eine ganzheitliche Betrachtungs- und Vorgehensweise erfordern, die sich im gesamten Unternehmen orientiert.

Veränderung ist ein ganzheitlicher Prozeß, und damit die Umsetzung von sowohl inhaltlichen, sachlichen Anforderungen als auch Verhaltensanforderungen. Personen, Teams, Bereiche, Unternehmen und das Gesamtsystem sind die Felder der Veränderungen. Inhalte bzw. Gegenstand der Veränderungen sind insbesondere Aufgaben und Ziele, Strukturen, Prozesse, Kulturen sowie die Beziehungen unter den Mitarbeitern.

Thomas Zeier vermittelt¹²⁾, daß man sich bei der Gestaltung eines Veränderungsprozesses der Vielschichtigkeit und des komplexen Zusammenwirkens bewußt sein muß. Erfahrungsgemäß geraten viele Projekte in Schwierigkeiten, weil sie sich zu einseitig auf bestimmte Aktivitäten konzentrieren, z. B. auf

neue DV-Programme, aber das Gesamtsystem aus dem Auge verlieren. Zu einem späteren Zeitpunkt treten dann völlig überraschend die „Nebenwirkungen“ zutage. Mit anderen Worten, Veränderungen können nur dann gelingen, wenn sie als ein integrierter Prozeß verstanden und gestaltet werden.

Veränderung ist kein Ereignis, sondern ein Prozeß, der Veränderungskompetenz verlangt

Ein Unternehmen, das Personen und Unternehmen in Veränderungsprozessen und -projekten durch Beratung, Training, Supervision oder Coaching begleitet und unterstützt¹³⁾, stellt folgerichtig Veränderung als Aus-Löser und Aus-Wirkung dar. Veränderung sei kein Ereignis, sondern ein (un-)endlicher Prozeß. Veränderungskompetenz wird zunehmend zu einer zentralen Anforderung, insbesondere auch für den Controller. Das zitierte Beratungsunternehmen definiert Veränderungskompetenz als die Bereitschaft und Fähigkeit, zukunftsorientiert das eigene Fühlen, Denken und Handeln zu balancieren, z. B. zwischen Bewahren und Verändern, Ressourcen und Defiziten.

Der Controller ist es gewöhnt, in Planungen und Szenarien zu denken, gerade dies braucht er bei der Gestaltung von Veränderungsprozessen. Viele Denkmuster, Methoden und Vorgehensweisen der Vergangenheit und Gegenwart passen nicht mehr, zu viele Rahmenbedingungen ändern sich laufend. Die Erfahrung zeigt, Veränderungsprozesse verlaufen recht komplex, außerordentlich dynamisch und meistens nicht-linear. Der Controller ist der Fachmann der betriebswirtschaftlichen Steuer- und Meßtechnik. Im Hinblick auf typische Veränderungsprojekte und -prozesse muß der Controller seine Projektsteuerung und -kontrolle weiterentwickeln, um der besonderen Komplexität und Dynamik gerecht zu werden. Dies kann an dieser Stelle nicht ausdiskutiert werden, aber einige Hinweise und Anregungen sollen vermittelt werden. Es ist zunehmend zwischen „harten und weichen Daten“ zu unterscheiden und sie entsprechend in Erfassung und Messung einzubeziehen. Also nicht nur Daten, die bei der Ist-Erfassung entstehen, wie Zeiten, Kosten, Projektfortschritt, sondern auch **"weiche Daten" wie Zusammenarbeit im Team, Effektivität von Meetings, Stimmungen, Akzeptanz des Projektes bei Mitarbeitern und Management.** Jeder mit praktischer Erfahrung bei Veränderungsprojekten weiß, wie leicht **die vermeintlich "weichen Daten und Faktoren" die eigentlich "harten" werden.** Hierzu wird der Controller auch neue Wege gehen müssen, d. h. sich nicht nur auf traditionelle Formen der Erfassung beschränken, sondern z. B. Reviews oder Akzeptanztests bei den Benutzern durchführen.

Veränderungsprozesse zu steuern und zu gestalten

Zunächst ist der Veränderungsprozeß systematisch zu planen, die grundsätzlichen kritischen Erfolgsfaktoren sind sicherzustellen. Auf dieser Basis sind Veränderungsprozesse zu steuern und zu gestalten. Steuern und Regeln sind typische Aufgaben des Controllers.

Das Institut für Veränderungsmanagement, das den Fragen des betrieblichen Wandels besonders intensiv nachgeht, beobachtete bei erfolgreichen Veränderungsprozessen insbesondere nachfolgende Merkmale. Der Controller sollte darauf bedacht sein, daß Veränderungsprozesse sich etwa durch folgende Eigenschaften auszeichnen und insgesamt insbesondere Sach- und Verhaltensorientierung etwa die Waage halten.

- ✗ Entdecken von Ressourcen statt Suche nach Defiziten.
- ✗ Systemische Sichtweisen und Problem-Lösungen.
- ✗ Konstruktive Kommunikation und Interaktion.
- ✗ Lernfähigkeit und -bereitschaft.
- ✗ Bindung an Personen und Ideen.
- ✗ Nutzung sich ergänzender Fertigkeiten und Fähigkeiten.
- ✗ Sicherheit im Umgehen mit Unsicherheit.
- ✗ Gleichwertigkeit von Sach- und Psychologik.
- ✗ Methodenkompetenz zur Planung und Steuerung.

Eine Erfahrung, die besonders bedeutsam und erfolgskritisch ist, ist die auch hier angesprochene Unsicherheit, d. h. letztlich **das Aushalten von Unsicherheit**. Gerade an diesem Punkt unterscheiden sich viele Verantwortungsträger, wie sie mit der Unsicherheit umgehen, die für ein Veränderungsprojekt typisch ist. Das Institut für Veränderungsmanagement betont an dieser Stelle, **der Schlüssel zum Aushalten von Unsicherheit liege im Vertrauen zu sich selbst und zu anderen**. Erst Vertrauen mache Bindung möglich, Bindung an Personen, Visionen, Ziele und Unternehmen. Der Controller mag hier einfügen ein Wort und ein Programm, das seit einiger Zeit an Bedeutung gewinnt, nämlich **Vertrauenskultur**. Dies umso mehr, da auch heute noch nicht wenige den Controller mit "Mißtrauenskultur" verbinden. Kundenorientierung und Vertrauensverhältnis sind zwei für den Controller kritische Bereiche, an denen er permanent arbeiten muß. Neben einer ausgesprochenen Vertrauens- und Lernkultur erfordern Veränderungsprozesse auch **eine konstruktive Fehlerkultur**, d. h. das **positive Umgehen mit Fehlern, Abweichungen und Rückschlägen**. Zu jedem Veränderungsprojekt gehören Rückschläge und Fehler, wenn diese unter den Teppich gekehrt werden oder eben gekehrt werden müssen, weil die Unternehmenskultur so ist, kann dies für jedes Projekt gefährlich werden. Mancherorts wird unterschieden **zwischen "Folienebene" und "Real- oder Arbeitsebene"** als Ausdruck dieser Spannung und der Nicht-Bewältigung von Defiziten aller Art und deren Verdrängung. Neben der Unsicherheit, die für jede tatsächliche Veränderung essentiell ist, tritt die Herausforderung, mit den vielfachen Enttäuschungen und dem Ärger fertig zu werden. Hier ist ein hohes Maß an Frustrationstoleranz unerlässlich. Nicht zuletzt gehört hierzu auch das Leben mit Widersprüchen. Mit anderen Worten: in besonderer Weise die Fähigkeit, Streß und Konflikte zu managen.

Ernüchterung kehrt bei so manchem Controller ein, wenn er nach längerer Zeit des intensiven Bemühens feststellt, wie wenig die Konzepte im betrieblichen Alltag umgesetzt werden, denn

gesagt ist nicht gehört,
gehört ist nicht verstanden,
verstanden ist nicht einverstanden und
einverstanden ist nicht umgesetzt.

Der Prozeß des Steuerns und Gestaltens von Veränderungsprozessen läuft in der harten Praxis des Alltags dieser Kette entlang: Gesagt (wir müssen etwas tun) bis zur Umsetzung (wir haben es getan). Eine der wichtigsten Voraussetzungen überhaupt: Für erfolgreiche Veränderungen sind überzeugte Menschen mit guten Ideen nötig, wie Gisela Osterhold, eine führende Expertin auf dem Gebiet des Veränderungsmanagements, betont¹⁴⁾.

Controller und Veränderungen

Zur Controllerarbeit gehört das Erzeugen von Veränderungsfähigkeit, so stellt es Deyhle als "Controlling-Instanz" fest und gibt damit dieser Thematik besonderes Gewicht¹⁵⁾. Dies ist der **Reengineering-Gedanke**. Er ist eng mit Verhaltensfragen verknüpft, wie ihn die Controller Akademie von Anfang an vertreten hat vor vielen anderen. Auch bei Verlässlichkeit des Plans kommt hinzu das Anpassen-Können von Strukturen und Prozessen gemäß der sich verändernden Anforderungen von Absatzmarkt, aber auch zunehmend vom Kapitalmarkt her (Shareholder Value), aus den Technologien heraus oder aufgrund der internen Lernfortschritte. Gerade der kontinuierliche Verbesserungsprozeß ist begleitet durch Coachen und damit eine Kernaufgabe des Controllers.

Das Arbeits- und Lehrprogramm der Controller Akademie sieht mit der Strategie-Klausur ein Instrument vor, das in besonderer Weise auf die Erkennung und Steuerung des Veränderungsbedarfs ausgerichtet ist¹⁶⁾. Ausgehend von der Überlegung, daß die tägliche Arbeit der strategischen Entscheidungsfindung und der problemlösenden Arbeit im Wege steht, ist die Strategie-Klausur ein Forum für Zukunftsfragen und damit für Veränderungen. Controller's Job ist, dafür zu sorgen, daß überlegt, geplant und entschieden wird. Controllerfunktion ist die Methodenhilfe, **es ist ein moderierendes Dafürsorgen, daß die Commitments eingegangen werden und der Plan einsehbar definiert ist**.

Die Strategie-Klausur ist aber auch ein Forum, um zu verhindern, daß die grundsätzlichen Fehler auftreten und Ablauf und Erfolg belasten, wie sie in diesem Beitrag an verschiedener Stelle auf der Basis von Untersuchungen dargestellt werden. Es nutzt ja nichts, daß die Controller Erkenntnisse haben, daß sich irgend etwas verändern soll bzw. muß. Sie müssen Sponsoren dafür finden. Sie müssen das Wollen und Können der Veränderung erzeugen und umsetzen, hierzu brauchen sie breite Allianzen und viel Unterstützung. Eine Strategie-Klausur könnte im Hinblick auf die Durchführung von Veränderungen etwa folgenden Fragen folgen:

- ✓ Was wollen oder müssen wir? (Ziel)
- ✓ Warum eigentlich? (Begründung/Bedeutung)
- ✓ Und was ist, wenn nicht? (Folgen)
- ✓ Wer unterstützt? Wer packt mit an? (Team und Sponsoren, Commitments)

- ✓ Wie packen wir es an? (Methoden/Projekt)
- ✓ Welche Probleme sind absehbar? (Gegner, Engpaß, Stolpersteine)
- ✓ Ist das Projekt machbar? (Machbarkeitsbetrachtung)
- ✓ Ist es den Aufwand wert? (Projektfizienz, Aufwand/Nutzen)
- ✓ Wie sichern wir den Erfolg? (Projekt- und Prozeßcontrolling)

Dem Controller stellt sich die Frage, wie erreicht man, daß so eine Diskussion stattfindet und wie gelangt man in die Fähigkeit, dies geeignet zu moderieren.

Dem auf die notwendigen Veränderungen bedachten Controller begleitet in besonderer Weise ein Wort Goethes: **Es ist nicht genug zu wissen, man muß es auch anwenden; es ist nicht genug zu wollen, man muß es auch tun.** Dieses klassische Zitat beschreibt einen Controllingprozeß, in dem wir als Berater, Gestalter und Veränderer gefordert sind.

Entwicklungstendenzen und Änderungsbedarf – Leitmotiv des 22. Congress der Controller

Diese Zeilen werden geschrieben wenige Tage nach dem "Jahresereignis" der Controller, dem 22. Congress der Controller am 9. und 10. Juni 1997 in München. Auf dieser Veranstaltung war viel von Veränderungen die Rede, ja dieses Thema dominierte. Prof. Dr. Dirk Meissner sprach auf der Basis empirischer Befunde davon, daß den Controller eine nachhaltige Aufgabenerweiterung und eine stark veränderte Rolle erwarte. Das zukünftige Rollenverständnis sei u. a. geprägt durch **"Controller als vormalender Lotse und als Moderator von Veränderungsprozessen"**. Veränderungs- und Prozeßmanagement (Projekt- und Change-Management) wurden als eine der wesentlichen Voraussetzungen der Zukunftssicherung im Controlling und Ausdruck der Professionalität dargestellt und verstanden. Auch Dr. Rita Niedermayr akzentuierte die Rolle des Controllers als Promotor des Wandels.

Diese beispielhaften Zitate vom Congress der Controller mögen genügen, um deutlich zu machen, welche Herausforderungen dem Controller ins Haus stehen und welche **Veränderungs-Kompetenz** er

erwerben muß, um den zukünftigen Aufgaben gewachsen zu sein. Aus den vielen Diskussionen am Rande der Tagung konnte man den Schluß ziehen, daß sich viele Kollegen/innen angestoßen fühlten. Nicht selten hörte man, da müsse man wohl etwas tun oder sich mehr darum kümmern, das sei nun klargeworden. Insoweit hätte der Congress auch sein Ziel erreicht.

Quellen- und Literaturnachweis

- 1) Vgl. Deutsches IE-Jahrbuch 1996, zu beziehen durch REFA, Wittichstr. 2, 64295 Darmstadt (Schutzgebühr 80,- DM)
- 2) Vgl. Schnauber, Herbert u. a.: Total Quality Learning, Berlin 1997, S. 19 ff. (Springer)
- 3) Entnommen: Schnauber, Herbert u. a.: Total Quality Learning, Berlin 1997, S. 21 (Springer)
- 4) Vgl. Kellner, Hedwig: Die Kunst, DV-Projekte zum Erfolg zu führen, München 1994, S. 211 ff. (Hanser)
- 5) Vgl. Kellner, Hedwig: Die Kunst, DV-Projekte zum Erfolg zu führen, München 1994, S. 123 f. (Hanser)
- 6) Vgl. Kotter, John: Chaos, Wandel, Führung; Düsseldorf 1997, S. 13 ff. (ECON)
- 7) Entnommen: Kotter, John: Chaos, Wandel, Führung; Düsseldorf 1997, S. 61 (ECON)
- 8) Vgl. Kotter, John: Chaos, Wandel, Führung; Düsseldorf 1997, S. 26 f. (ECON)
- 9) Vgl. Tammena, Edzard: SAP: Macht oder Werkzeug?, in: Controller Magazin, 2/97, S. 70 ff.
- 10) Vgl. Kotter, John: Chaos, Wandel, Führung; Düsseldorf 1997, S. 55 ff. (ECON)
- 11) Vgl. von Mutius, Bernhard: Die Kunst der Erneuerung; Frankfurt 1995, S. 187 ff. (Campus)
- 12) Vgl. Zeier, Thomas: Moderation von Veränderungsprozessen, in: Deutsches IE-Jahrbuch 1996, zu beziehen durch REFA, Wittichstr. 2, 64295 Darmstadt (Schutzgebühr 80,- DM), Kapitel 10
- 13) IVM Institut für Veränderungsmanagement (BDU), Günter Lange & Partner, Postfach 1366, 21453 Reinbek bei Hamburg
- 14) Vgl. Osterhold, Gisela: Veränderungsmanagement; Wiesbaden 1996, S. 101 ff. (Gabler)
- 15) Vgl. Schröder, Ernst: Modernes Unternehmenscontrolling, Ludwigshafen 1996 (Kiehl-Verlag) im Vorwort
- 16) Vgl. Deyhle, Albrecht: Controller Handbuch, Würthsee 1996 (Management Service Verlag) unter entsprechendem Stichwort. ■

Die Stadtwerke Leipzig suchen zum frühestmöglichen Zeitpunkt eine/n

praxiserfahrene/n Controller/in

für das strategische Unternehmenscontrolling. Schwerpunkt Ihrer Tätigkeit sind die Mitwirkung beim Aufbau betriebswirtschaftlicher Steuerungselemente, die Übernahme und Weiterentwicklung von Planungssystemen und die Durchführung der Mittel- und Langfristplanung. Mit ergebnisorientierter Beharrlichkeit und konzeptioneller Fachkompetenz arbeiten Sie an der Umsetzung von Unternehmensleitlinien und -zielen.

Wir stellen uns eine überzeugende Persönlichkeit vor, die in teamorientierter Arbeitsweise und ausgeprägter Kommunikationsfähigkeit Entscheidungsgrundlagen einbringt. Sie haben neben einer abgeschlossenen Hochschulausbildung in der Fachrichtung Betriebswirtschaft/Controlling drei bis fünf Jahre Erfahrungen im Tätigkeitsbereich und sind versiert im Umgang mit dem PC. Wünschenswert sind Kenntnisse im Energieversorgungsbereich und/oder in der Einführung/Anwendung von SAP/R3.

Wir bieten Ihnen eine interessante selbständige Tätigkeit in einem guten Betriebsklima und Vergütung im außertariflichen Bereich.

Bitte senden Sie Ihre aussagekräftigen Bewerbungsunterlagen, mit Gehaltsvorstellung, bis spätestens 10 Tage nach Erscheinen dieser Anzeige an die Stadtwerke Leipzig GmbH, Personalbetreuung, Postfach 10 06 14, 04006 Leipzig, Tel. 0341 - 121-6410.



Ulrich Dorprigter, Leiter der Abteilung Finanzierung, Bilanzierung und Kostenrechnung bei der Thyssengas GmbH, Duisburg; stv. Leiter des Arbeitskreises West III des Controller Verein eV

CENTER-ORGANISATION UND „INTERNER MARKT“ IN DER ENERGIEWIRTSCHAFT

von Dipl.-Kfm. Ulrich **Dorprigter**, Duisburg

In der Ausgabe 3/97 des Controller Magazin stellten die Unternehmensberater Dr. Ingo W. Kett und Dr. Sandro C. Principe eine integrale Steuerungsarchitektur dar, mit der „dem zunehmenden Wettbewerbs- und Kostendruck erfolgversprechend begegnet werden kann“. Im wesentlichen besteht die dargestellte „Architektur“ aus der Center-Organisation und der Einführung des „internen Marktes“. „Die Einführung des „internen Marktes“ ist“, so die Autoren, „das geeignete Mittel dazu, weil dieser nach dem Besteller-Ersteller-Prinzip funktioniert und sowohl Ressourcen als auch Leistungen bedarfsgerecht und wettbewerbsorientiert alloziert.“

Ist die Schaffung des „internen marktes“ wirklich das Steuerungsmodell für die Energiewirtschaft?

Eine kritische Analyse von geplanten bzw. realisierten Einführungen dieses Modells zeigt, daß die Einführung eines solchen Steuerungsmodells zu erheblichen Problemen führen kann und sich – wenn überhaupt – nur für große Unternehmen in der Energiewirtschaft eignet.

Probleme vor Einführung der Center-Organisation

Unternehmen, die eine Center-Organisation eingeführt haben, standen vor folgenden Problemen:

- Mangelnde Akzeptanz der Kosten- und Leistungsrechnung,
- keine vollständige Budgetierung aller Kostenarten,
- keine Zuordnung der Erträge,
- keine ergebnisorientierte Kostenverantwortung,
- Fehlen eindeutiger Kontierungsanweisungen führt zu mangelndem Verantwortungsbewußtsein,
- Umlage der Kosten aus den allgemeinen Prozessen (Verwaltungsbereiche),
- empfangende Kostenstelle kann sich gegen Umlagen nicht wehren,
- der Anteil der nicht beeinflussbaren Kosten ist zu hoch (Umlageschlüssel),
- Kosten- und Leistungsrechnung für Outsider nicht nachvollziehbar,
- keine Transparenz der Ergebniswirksamkeit von Entscheidungen,

- eingeschränkte Leistungsverrechnung (nur Werkstätten),
- Leistungs-/Innovationsdefizite bei internen Leistungen,
- mangelnde Transparenz über das Leistungsspektrum der leistenden Organisationseinheit,
- mangelnde Transparenz über den Wert innerbetrieblicher Leistungen,
- Standards von Leistungen wurden vom internen Lieferanten festgelegt,
- persönliche Konsequenzen für den Verantwortlichen nur im eingeschränkten Maße.

Was soll durch eine Center-Organisation erreicht werden?

Um die Probleme zu beseitigen, wurde oder soll die Center-Organisation eingeführt werden. Folgende Ziele wurden von den Unternehmen genannt:

- Verbesserung der Effizienz,
- Verbesserung der Steuerbarkeit,
- Führung durch Zielvereinbarung (MbO) ermöglichen,

- Erhöhung der Motivation der Mitarbeiter,
- Optimierung der Planungs-, Berichts- und Steuerungsprozesse,
- Unternehmensweite Erhöhung der Transparenz der Leistungserstellungsprozesse.

Erreicht werden sollen die genannten Ziele durch

- Dezentralisierung der Organisation (der Entscheidungskompetenzen),
- Selbständigkeit der Organisationseinheiten,
- ständiges Infragestellen aller internen Leistungen,
- keinen Kontrahierungszwang, das heißt durch
- Transfer der Marktmechanismen in das Unternehmen (pretiale Lenkung).

Spielregeln für die Center

Frühzeitig haben die Unternehmen erkannt, daß sich die Ziele leicht formulieren lassen, die Umsetzung aber zu erheblichen Konflikten und Streitfragen führt. Um diese zu lösen, wurden Spielregeln aufgestellt, die Kompetenzen, Abläufe und Verhaltensweisen regeln sollen (siehe nachstehende Zusammenstellung). Die Notwendigkeit von umfangreichen Spielregeln steht aber im Gegensatz zu den Aussagen von Kett/Principe, die umfassende Überwachungssysteme, die das Zusammenspiel der Center optimieren, als absolet ansehen.

Spielregeln für die Center-Steuerung

- ✘ EC-Leiter steuern selbständig innerhalb der Rahmenbedingungen und vereinbarten Ziele unter Berücksichtigung definierter Spielregeln.
- ✘ Jede Führungskraft erhält eine klar definierte Kostenstellenverantwortung (klar abgegrenzte Aufgabengebiete, Verantwortung für diese Aufgabengebiete, notwendige Kompetenzen zur Wahrnehmung dieser Verantwortung).
- ✘ Die Führungskräfte aller Führungsebenen treffen im Rahmen der genehmigten Budgets die Entscheidungen im laufenden Geschäft selbst.
- ✘ Jeder Führungsbereich plant im Rahmen des Planungsprozesses sein eigenes Budget mit Kapazitäten, Kosten, Leistungen, Investitionen, Erlösen (soweit gegeben).
- ✘ Im Rahmen der Planungsvorgaben des Vorstandes vereinbart jede Führungskraft dabei mit ihrem unmittelbaren Vorgesetzten das oder die Ziele des jeweiligen Führungsbereichs.
- ✘ Aus den Rechten der Führungskräfte leiten sich auch die entsprechenden Pflichten im Rahmen der zugewiesenen Aufgaben ab, insbesondere
 - Delegationsbereitschaft nach unten,
 - Informationspflicht nach oben und unten.
- ✘ Innerbetrieblicher Leistungsaustausch auf der Basis von Marktpreisen.
- ✘ Interner Preis darf Marktpreis nicht übersteigen (die Kostenunterdeckung trägt und verantwortet der Auftragnehmer).
- ✘ Interner Bezug geht vor externen Einkauf.
- ✘ Sicherheits- und Qualitätsstandards ergänzen die Leistungsvereinbarungen.
- ✘ Unternehmensoptimum geht vor Centeroptimum.
- ✘ Centererfolg ist eine Meßgröße für die Vergütung der Centerleiter.

Vor- und Nachteile der Center-Organisation

Faßt man die Erfahrungen mit eingeführten Center-Organisationen mit „internem Markt“ zusammen, stehen den Vorteilen

- Wettbewerb (ständige Optimierung der Produkte/Leistungen) und
- Kapazitäts- und Ausstattungsfragen werden verstärkt unter dem Gesichtspunkt der Ergebniswirkung gesehen (z. B. Frage der Personalkapazität)

folgende Nachteile gegenüber:

- ✘ ruinöse Konkurrenz (Übernahme von Aufgaben anderer Center, Fremdvergabe),
- ✘ Marktabschottung (Centeregoismus),
- ✘ Informationsunterdrückung (weniger Kommunikation),
- ✘ doppelte Buchhaltung: Aufwandsverrechnung aus preis-, handels- und steuerrechtlichen Gründen + „Marktpreisverrechnung“,
- ✘ „Man kennt die Arbeitskollegen seit Jahren“,
- ✘ interne Budgetüberschreitungen werden großzügiger toleriert als externe (Spielgeld),
- ✘ der interne Haus- und Hoflieferant ist unbürokratischer zu beauftragen,
- ✘ Alt-Lasten bzw. Alt-Chancen werden oft nicht berücksichtigt,
- ✘ positive Ergebnisse aufgrund ILV werden als Gewinn betrachtet,
- ✘ es wird Autarkie vorgegaukelt.

Wie wurden Ergebnisverbesserungen erzielt?

Center-Organisationen wurden bzw. werden eingeführt, um dem zunehmenden Wettbewerbs- und Kostendruck zu begegnen. Die analysierten Unternehmen erzielten aber bis dato Ergebnisverbesserungen nicht durch die Einführung der Center-Organisation, sondern im wesentlichen durch

- die **Neuausrichtung der Organisation** und
- die **Übernahme neuer Geschäftsfelder** (z. B. Entsorgung, Dienstleistungen).

Die Neuausrichtung der Organisation - hier wurden häufig die Stichworte "Lean-Management" und "Geschäftsprozessoptimierung" genannt - führte in den Unternehmen zu Personalreduzierungen, wodurch teilweise erhebliche Kosteneinsparungen erreicht wurden.

Center-Organisation contra Geschäftsprozessoptimierung?

Wie gerade dargestellt, führten neben Maßnahmen zur Verschlankeung der Organisation Geschäftsprozessoptimierungen zu erheblichen Kosteneinsparungen. Beteiligt waren hieran in der Regel unterschiedliche Unternehmensbereiche/Abteilungen. Führt man in diesen Unternehmen die von Kett/Principe vorgeschlagene Center-Organisation und den „internen Markt“ ein, besteht die Gefahr, daß viele dieser Prozesse künstlich unterbrochen werden. Wenn in diesen Unternehmen die Centerergebnisse

eine Meßgröße für die Vergütung der Mitglieder eines Centers sind, wird es schwer sein, **den Grundsatz „Unternehmensoptimum geht vor Centeroptimum“** durchzusetzen.

Leistungsverrechnung auf der Basis von Marktpreisen

Eine Leistungsverrechnung auf der Basis von Marktpreisen ist für das Unternehmen nicht immer optimal, sie kann sogar zu falschen Entscheidungen führen. Entscheidungsrelevant sind bei vorhandener Struktur (z. B. einer Werkstatt) nur die Grenzkosten, und diese können erheblich von den Marktpreisen abweichen. Leistungen zu Marktpreisen können z. B. für Empfänger zu teuer sein („dann mache ich es lieber selbst“), zu Grenzkosten aber wirtschaftlich.

Wenn Leistungen zu teuer oder nicht marktgerecht erstellt werden können, besteht außerdem die Gefahr, daß nicht die Leistungserstellung optimiert wird, sondern es wird die Qualität reduziert oder fehlender Deckungsbeitrag wird an anderer Stelle (da, wo es z. B. keine vergleichbaren Preise gibt) hereingeholt.

Auch setzt eine Leistungsverrechnung auf Kostenbasis – statt mit Marktpreisen – die Ergebnisverantwortung nicht automatisch außer Kraft. Ein Kosten-/Ergebnisverantwortlicher hat in der Regel zusätzliche Möglichkeiten, Kosten und Leistungen zu beeinflussen. Zur Optimierung der Leistungen kann er z. B. auch Einfluß nehmen auf

- die interne Organisation (Aufbau und Abläufe),
- den Leistungserstellungsprozeß,
- die Personalbemessung und -zuordnung sowie auf
- die Inanspruchnahme von internen und externen Leistungen.

Werden Leistungen von internen oder externen Stellen in Anspruch genommen, sind neben den Kosten bzw. Preisen die Mengen, die geforderten Qualitäten und die Termine wesentliche Einflußfaktoren. Zur Optimierung der Leistungen sollten sich – statt Preise auszuhandeln – Auftraggeber und -nehmer an einen Tisch setzen und das gute alte Instrument der Wertanalyse anwenden.

Inanspruchnahme der Servicebereiche

Als Praxisbeispiele zur Marktpreisverrechnung werden häufig Leistungen der Servicebereiche (im wesentlichen die Daten-/Informationsverarbeitung und Werkstätten) genannt. Die Leistungserstellung dieser Bereiche läßt sich aber auch ohne Marktpreise optimieren, z. B. durch Benchmarking oder Make-or-buy-Analysen. **Das Vorhandensein von Servicebereichen ist eine strategische Entscheidung.** Wenn diese Bereiche vorhanden sind, sind sie auch zu nutzen bzw. auszulasten. Ob eine Leistung vom eigenen Servicebereich „gekauft“ werden muß oder vom Markt bezogen werden kann, ist nach der Grundsatzentscheidung nicht vom Leistungsnehmer zu entscheiden. (Wurde schon einmal ernsthaft die Frage diskutiert, ob Personal ohne Einschaltung der

Personalabteilung „eingekauft“ werden kann?) Bei Engpässen ist der Zukauf von externen Leistungen Aufgabe des Servicebereiches, hier liegt das notwendige know how (wenn nicht, war die Grundsatzentscheidung falsch).

Wie sieht eine mögliche Alternative aus?

Es ist festzustellen, daß die Einführung des „internen Marktes“ den Beweis (noch) schuldig bleibt, geeignetes Steuerungsmodell zur Begegnung des zunehmenden Kosten- und Wettbewerbsdrucks zu sein. Auch haben Kett/Principe keine Antwort für die Unternehmen, die nicht die Größenklassen erreichen, die nach deren Meinung für die vorgeschlagene Steuerungsarchitektur erforderlich sind.

Als grobe Richtschnur für die Centerbildung schlagen Kett/Principe vor, daß Unternehmen mit bis zu 5.000 Mitarbeitern 20 - 50 Center bilden sollten (= 100 bis 250 Mitarbeiter/Center). Das durchschnittliche Energieversorgungsunternehmen in Deutschland hat 350 Mitarbeiter und von den insgesamt ca. 1.100 Energieversorgungsunternehmen haben nur 75 Unternehmen mehr als 1000 Mitarbeiter.

Es stellt sich daher die Frage, wie die Alternative zu der von Kett/Principe vorgeschlagenen Steuerungsarchitektur für das durchschnittliche Energieversorgungsunternehmen aussieht.

Der Erfolg hängt nicht vom propagierten Steuerungsmodell ab, viel wichtiger sind die handelnden Personen (Vorgesetzte und Mitarbeiter). Auf diese „Selbstverständlichkeit“ weisen die untersuchten Unternehmen immer wieder ausdrücklich hin. Eindeutig abgegrenzte Zuständig- und Verantwortlichkeiten und eine Leistungsverrechnung, die den wertmäßig wesentlichen Leistungsaustausch abbildet, gehören ebenfalls zu einem gut geführten erfolgreichen Unternehmen. Ob man das Ganze dann Center-Organisation nennt oder nicht, ist dabei nicht so wesentlich.

Enthält die Alternative die nachfolgend genannten (und bewährten) Grundsätze, lassen sich m. E. auch die anfangs geschilderten Probleme beseitigen:

- Systematisches Informieren und Schulen der Führungskräfte und Mitarbeiter (aus Betroffenen Beteiligte machen),
- Führen über Ziele (beinhaltet die Ableitung der Zielvereinbarungen aus der Unternehmensstrategie),
- Delegation von Aufgaben und Kompetenzen und Verantwortung und der erforderlichen Ressourcen mittels Budgets (wichtig: eindeutige Abgrenzung der Verantwortungsbereiche) und
- Management by exception (wichtig: Toleranzgrenzen definieren und Eigenkontrolle ermöglichen). ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
12	13	33	S	P	F

Controller's IT-Spiegel

von Manfred Grotheer

Liebe Leserinnen und Leser des Controller Magazins!

Weiterhin ist ein Wachstum IT-gestützter Prozesse zu erkennen - auch Controllingprozesse sind davon nicht ausgenommen. Da sich die IT durch einen hohen Innovationsgrad auszeichnet, möchten wir Ihnen zukünftig in jeder zweiten Ausgabe, soweit es Redaktions- und Trainerkalender zulassen, nach dem „one-Page-only-Prinzip“ einen Auszug eingegangener IT-Nachrichten geben. Für Anregungen und Hinweise zur Gestaltung dieser Seite sind wir jederzeit dankbar.

Software

Mit **HyperABC** wird Unternehmen und Organisationen ein Werkzeug zur langfristigen Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit an die Hand gegeben. Eine wachsende Zahl von Unternehmen steigert seine Effizienz durch die Einführung von Activity Based Costing bzw. der Prozesskostenrechnung. Die in der traditionellen Kostenrechnung häufig verwendete Zuschlagskalkulation kann mittel- und langfristige falsche Impulse liefern. Activity Based Costing schafft Transparenz durch eine verwendungsgerechte Zuordnung der gesamten Kosten auf Produkte, Serviceleistungen, Kunden und Vertriebskanäle („Cost Objects“). **HyperABC** ermöglicht eine exakte Kostenallokation, ermittelt die Rentabilität aller Produkt-Kunden-Vertriebskanal-Kombinationen und zeigt auf, welche Aktivitäten Kosten in den „Cost Objects“ verursachen. **HyperABC** wird von **Armstrong Laing** angeboten, einer der weltweit führenden Hersteller von Prozesskostenrechnungsapplikationen sowie Consulting-Haus für **OLAP** (On-Line Analytical Processing), seit Februar auch in Deutschland unter folgender Adresse vertreten: **AMRSTRONG LAING GROUP**, Messeturm, P.O. Box 23, D-60308 Frankfurt

Ein häufig ungelöstes Problem von Controllern in Großunternehmen ist die Bestandskontrolle der Arbeitsplätze in großen Netzen, d. h. Welche PCs, mit welcher Konfiguration, stehen an welchem Arbeitsplatz, und vor allen Dingen, sind alle Einzelteile noch vorhanden. **Maincontrol (MC/Empower)** stellt dieses nicht nur fest und meldet Abweichungen, sondern es übergibt die erfaßten Daten, z.B. über **SAP**, direkt an den Finanzbereich, so daß dort, zusammen mit den zugeordneten Buchwerten, eine permanente Bestandsbewertung erfolgt. Nähere Informationen erhalten Sie von **INTERCHIP Distributed Systems GmbH**, Engelschalkinger Straße 14, D-81925 München, Tel.: 089/92098-0

Der **PROZESSMANAGER 3.0** ist jetzt in der dritten, völlig neu entwickelten Version erschienen und ermöglicht die effiziente Abwicklung des gesamten Prozesskostenmanagements. Eine Demoversion ist kostenlos erhältlich bei **Horváth & Partner Software GmbH**, Rotebühlstr. 121, D-70178 Stuttgart, Tel.: 0711-66 91 9-0

Mit der **R/3-KOMPAKT**-Einsatzuntersuchung hat **Plaut** eine schnelle und kostengünstige Methode entwickelt, durch die sich in komprimierter Form die betriebswirtschaftlichen, organisatorischen und informationstechnischen Auswirkungen eines R/3-Einsatzes ermitteln und transparent darstellen lassen. Es werden fundierte Fakten geliefert über: die Realisierbarkeit von unternehmensspezifischen Anforderungen durch

die R/3-Funktionalität, den Zeitaufwand, die Aktivitäten und Termine, den Ressourcenbedarf der Einführung, den Kostenaufwand der Realisierung. Diese Informationen liefern von Anfang an Klarheit über den Aufwand-, Kosten- und Zeitrahmen eines R/3-Projektes. Budget- und Terminüberschreitungen können hierdurch vermieden werden. Die R/3-Kompakt-Einsatzuntersuchung trägt somit wesentlich zur Risikominimierung eines R/3-Projektes bei. Weiter Informationen erhalten Sie von: **Plaut Software GmbH**, D-85737 Ismaning, Tel.: 089/96280-0.

SAMBESY ermöglicht ein branchenübergreifendes Kennzahlen-Benchmarking in den Bereichen Instandhaltung und innerbetrieblicher Logistik auf Windows-Basis. Nähere Informationen und Demo-Software: **Abels & Kemmer GmbH**, D-52134 Herzogenrath/Aachen, Fax: 02407/9565-40 oder <http://www.ak-online.de>

Solver für Windows führt Konsolidierungen (HGB und IAS) durch und stellt u. a. EIS-Komponenten bei bestehenden Schnittstellen zu operativen Systemen zur Verfügung. Eine Software für das Einsatzgebiet Konzern-Controlling. Weitere Informationen gibt es von der **SerCon GmbH**, Calwer Str. 7, 71034 Böblingen, Tel.: 07031-712-0

Unternehmensnachrichten

Softlab führte eine Umfrage unter 700 Unternehmen Europas zur EURO- und Jahr-2000-Umstellung durch. Diese Umfrage führte unter anderem zu dem Ergebnis, daß bei den befragten deutschen Führungskräften und IT-Managern die Diskrepanz zwischen der Behauptung, die Umstellung im Griff zu haben und der tatsächlichen Unwissenheit besonders auffällt: Fast zwanzig Prozent hält die die Jahr-2000-Frage für gar kein, fast 40 Prozent nur für ein leichteres Problem. Fast 80 Prozent behaupten, die Implikationen der Umstellung zu kennen, über 80 Prozent sagten, sie hätten eine Strategie, und über 60 Prozent gaben an, ihre Strategie sei abgeschlossen. Im Widerspruch dazu stehen jedoch Aussagen, daß fast 70 Prozent keine Auswirkungen auf ihre IT-Projekte sehen, über 40 Prozent keine Jahr-2000-Projektgruppe eingerichtet haben und über die Hälfte nicht weiß, wieviel Programmcode von der Umstellung betroffen ist. Auf die Frage nach einem Budget zur Realisierung der Strategie antworteten fast 40 Prozent mit „nein“, knapp ein Viertel mit „ja“ und über ein Drittel verweigerte hier die Antwort. Nähere Informationen sind unter dem Stichwort „Jahr-2000-Umfrage“ bei **Softlab GmbH**, Zamdorfer Str. 120, D-81677 München, Tel.: 089/9936-0 zu erhalten.

Hyperion Software untersuchte in einer Umfrage die Einstellungen europäischer Finanzmanager zu den Themen Europa, Informationstechnologie und Business. Hiernach wollen sich Finanzchefs in ihrer Rolle zunehmend strategischen Perspektiven annehmen, sich mehr in IT-Themen spezialisieren, Zukunftsperspektiven forcieren und intensiver arbeiten. Ihre Organisation sehen sie insbesondere durch die Nutzung von IT beeinflusst, gefolgt von Effekten durch die Europa-Ausrichtung, steigender Spezialisierung und höherer Qualität bei geringer Mitarbeiteranzahl. Als zentrales Arbeitsgebiet nannten 16% der Finanzmanager „Wettbewerb“ gefolgt von „Europäische Währungsunion“ (9%). Die komplette Studie kann über **Hyperion Software**, Jens Peter-Heymann, Platz der Einheit 1, 60327 Frankfurt, Tel.: 069/75438600 angefordert werden.

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
05	33	35	G	S	A

DER CONTROLLTE PATIENT ODER: CONTROLLING IM KRANKENHAUS

von Monika Hauerding, München

Das Krankenhaus ist keine controllingfreie Zone. Sollten Sie, was ich nicht hoffe, zu einer Behandlung ins Krankenhaus gehen müssen, werden Sie die wohlbekannten Reaktionen auf die Offenbarung Ihres Berufs „Controller“ erleben:

1. Fall: Killerphrasen folgender Art:

- „Controlling ist bei uns nicht möglich, bei uns geht es um die Gesundheit unserer Patienten!“
- „Controlling bedeutet die Opferung medizinischer Qualitätsstandards für mehr Wirtschaftlichkeit!“ etc.

2. Fall: (Wunschvorstellung)

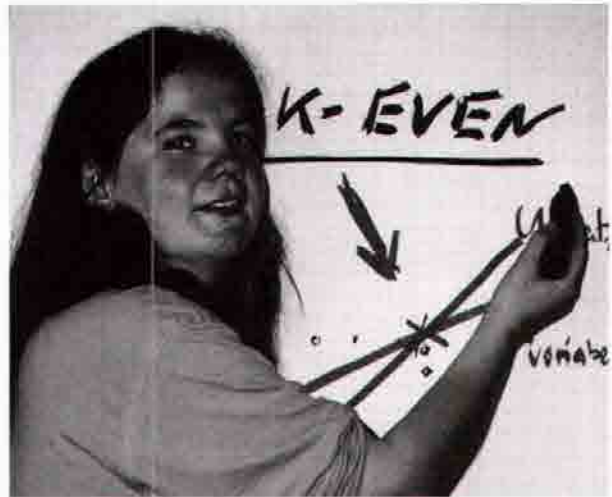
„Unser Controller hilft uns, Wirtschaftlichkeitsreserven zu entdecken, damit wir diese Reserven zu einer noch besseren Versorgung unserer Patienten einsetzen können!“

Im 1. Fall sind Sie offensichtlich in ein Krankenhaus gekommen, wo noch viel Aufklärungsarbeit über „Controlling im Krankenhaus“ nötig ist. Hierzu soll dieser Artikel dienen.

Im 2. Fall ist der Controllinggedanke richtig verstanden... aber dies ist leider meistens nur eine Wunschvorstellung.

Zuerst einmal, wie könnte die Tätigkeit eines Controllers in einem Krankenhaus aussehen?

Controlling muß „unter die Leute“ gebracht werden. Der Controller muß alle Stellen des Krankenhauses kennen, von den OP-Sälen bis zur Sondermüll-Entsorgung. Er ist Dienstleister für die Budgetverantwortlichen. Dies können die Chefarzte oder Oberärzte sein. Das Ziel sollte darin bestehen, eine monatliche Besprechung über die neueste Entwicklung zu führen, bei besonderen Vorkommnissen, z. B. wenn die Kosten oder Leistungen erheblich aus dem Ruder laufen, auch öfters.



Monika Hauerding, Dipl. Betriebswirtin (FH). Nach einigen Jahren Erfahrung als Krankenhaus-Controllerin jetzt Beraterin im Bereich Gesundheitswesen bei der Unternehmensberatung CSC Ploenzke AG, Bayerstr. 36, 80335 München

Die Zeit des Arztes ist kostbar – was man nicht nur als Krankenhaus-Controller weiß – und somit sollte eine straffe, lösungsorientierte Gesprächsführung vorherrschen.

Der aktuelle Stand einer Krankenhausstation kann anhand von wenigen, aber aussagekräftigen Kennzahlen besprochen werden.

Kennzahlen

Belegungsgrad (Auslastungsgrad der Krankenhausbetten):

$$\frac{\text{belegte Betten}}{\text{aufgestellte Betten}} = 96 \% \text{ Belegungsgrad}$$

Das Besondere im Krankenhaus: **Ein volles Haus kann auch in den Ruin führen.** Warum? Mit den Krankenkassenverbänden werden genaue Leistungszahlen vereinbart, z. B. 30.000 Berechnungstage (= Übernachtungen von Patienten) im Jahr, dies könnte einem durchschnittlichen Belegungsgrad von 90 % entsprechen. Erreicht ein Krankenhaus 32.000 Berechnungstage, also einen höheren Belegungsgrad von 96 %, muß ein bestimmter Prozentsatz der Mehreinnahmen zurückbezahlt werden. Dies führte z. B. dazu, daß im Uniklinikum Steglitz, Berlin, vom 1. bis zum 31. Dezember 1996 eine Station mit 18 psychiatrischen Betten stillgelegt wurde und die neurochirurgische Abteilung nur noch zu 65 % belegt werden durfte. Die psychiatrische Station wurde geschlossen, da sie das ganze Jahr zu fast 100 % ausgelastet war, das mit den Krankenkassenverbänden vereinbarte Budget aber nur einen Belegungsgrad von 90 % vorsah. **Jede Abweichung von einer „Budget-Punktlandung“** wird bestraft. Der Tagesspiegel kommentierte denn auch die Situation mit der Schlagzeile „Zuviel gearbeitet: Station wird stillgelegt“ (Der Tagesspiegel, 29. 11. 1996).

Ein Krankenhaus zeigt **saisonale Schwankungen in seinem Belegungsgrad**. Wenn der Patient einen Krankenhausaufenthalt plant, wird er außer in dringenden Notfällen die Urlaubszeiten wie Ostern, Pfingsten, Hochsommer (August) oder Weihnachten als Zeitpunkt seines Krankenhausaufenthaltes vermeiden. Auch die Krankenhäuser kommen ihren Patienten entgegen, indem sie sie – außer die schweren Fälle – z. B. über die Weihnachtsfeiertage nach Hause gehen lassen. Der Belegungsgrad ist dann sehr niedrig, steigt aber z. B. in der Chirurgie rasant mit den ersten Schneefällen (Autounfälle, Skiunfälle etc.)

Zu Silvester und der Münchener „Wies'nzeit“ werden Sonderschichten in den Notfallambulanzen der zentral gelegenen Münchener Krankenhäuser eingeplant.

Medizinischer Bedarf pro Behandlungstag:

Der Löwenanteil der Sachkosten im Krankenhaus fällt auf den Medizinischen Bedarf. Darunter fallen Arzneimittel, Blut, Blutkonserven und Blutplasma, ärztliches und pflegerisches Verbrauchsmaterial, Laborbedarf etc.

Die Ermittlung des Medizinischen Bedarfs pro Behandlungstag kann zwar von einzelnen „Ausreißern“ (teure Arzneimittel für einen bestimmten Patienten) stark beeinflusst werden, ist jedoch im Zeitablauf gesehen ein aussagekräftiger Richtwert.

Durchschnittliche Verweildauer der Patienten

Die durchschnittliche Verweildauer der Patienten ist wichtig für die Kapazitätsplanung der Station bzw. des Krankenhauses. Diese Kennzahl ist auch Indikator für die Leistungsentwicklung der Station. Treten vermehrt Komplikationen und schwere Fälle auf, wird die durchschnittliche Verweildauer steigen. Sind überwiegend „leichte“ Fälle auf der Station, ist die Verweildauer geringer.

Die Verweildauer eines Patienten ist auch stark abhängig von der Fachrichtung. Die Verweildauer im psychiatrischen Bereich ist sehr lang, im Bereich der Augenheilkunde eher kurz.

Für bestimmte Behandlungsfälle (z. B. Blinddarmoperation) wird vom Gesetzgeber eine Normverweildauer (durchschnittliche Verweildauer) und eine Grenzverweildauer (maximale Verweildauer) vorgegeben.

Die Normverweildauer für einen Patienten, der zur Blinddarmoperation (offen-chirurgisch) ins Krankenhaus kommt, liegt bei 7,16 Tagen, die Grenzverweildauer bei 15 Tagen. Bei Überschreitung der gesetzlich vorgegebenen Grenzverweildauer sind die Ursachen hierfür genau zu untersuchen.

Auswertung der erbrachten Leistungen und der Abteilungsdiagnosen

Ein Auge sollte auf die erbrachten Leistungen und die behandelten Diagnosen auf der Station geworfen werden. Wie bei dem Belegungsgrad geht es hier vor allem darum, die mit den Krankenkassen vereinbarten Leistungszahlen möglichst genau zu treffen.

Was macht ein Krankenhaus-Controller sonst noch?

Planung/Budgetierung

Im Krankenhausbereich begegnet Ihnen der Sonderfall, daß der Umsatz / die Leistungen kontingentiert

sind. Soll heißen: Ein Krankenhaus darf nicht mehr Umsatz machen, als mit den Krankenkassenverbänden vereinbart.

Ein Krankenhaus vereinbart in den Pflegesatzverhandlungen sein Leistungsspektrum mit den Krankenkassenverbänden und legt Fallzahlen (Zahl der Patienten) für bestimmte Behandlungen fest. Diese Leistungszahlen müssen vom Krankenhaus möglichst genau eingehalten werden, da Mehrleistungen oder Minderleistungen sich in finanziellen Einbußen auswirken:

- Mehrleistungen müssen zu bestimmten Prozentsätzen zurückbezahlt werden.
- Da die kalkulierten Entgelte für die Krankenhausleistungen von einer 100%igen Erreichung der Leistungszahlen ausgehen, wirken sich Mindererlöse aufgrund der entgangenen Deckungsbeiträge negativ aus.

Aufgabe der Planung/Budgetierung ist es also, möglichst zielsicher die Kosten und Leistungen zu planen und durch permanente Soll/Ist-Vergleiche Abweichungen frühzeitig zu erkennen und zu steuern.

Deckungsbeitragsrechnung?

Der Deckungsbeitrag ist definiert als Umsatz abzüglich variabler Produkt-Kosten, im Krankenhaus sind das fallabhängige Kosten. Der Deckungsbeitrag zeigt, wieviel eine Leistung dazu beiträgt, die Fixkosten/Strukturkosten des Krankenhauses zu decken.

Prozeßkostenrechnung!

Was kostet eine Aufnahme, eine Anamnese, eine Blutuntersuchung, eine Operation? An diesen Maßstäben sollte eine Organisationseinheit im Krankenhaus gemessen werden. Wohlgermerkt, es geht nicht darum, Prozesse und Vorgänge so abzuspecken, daß sie billiger werden. Sondern es geht darum, ein und denselben Prozeß besser zu organisieren, damit er wirtschaftlicher ablaufen kann, ohne Qualitätseinbußen. Man denke nur an die OP-Wartezeiten oder den Zeitaufwand für eine Befundanforderung, das ist beispielsweise die Zeitdauer, bis eine von der Station angeforderte Röntgenaufnahme dem Stationsarzt zur Verfügung steht.

Generelle Aufgabe: Umdenken zu wirtschaftlichem Handeln

Viele Mitarbeiter im Krankenhausbereich wollen nicht wahrhaben, daß die Zeiten der uneingeschränkten finanziellen Mittel vorbei sind.

Bis vor kurzem genossen die Krankenhäuser eine Sonderstellung. Gegenüber den Krankenkassenverbänden mußten lediglich die Selbstkosten nachgewiesen werden und diese wurden in die Entgeltkalkulation aufgenommen, d. h. der Preis für die Übernachtung eines Patienten (Pflegesatz) wurde mit den Krankenkassen so vereinbart, daß die Einnahmen genau diese Selbstkosten deckten. Ein Krankenhaus konnte somit keinen Verlust machen. Diese Zeiten des Selbstkostendeckungsprinzips sind vorbei. Das Gesundheitswesen war so nicht mehr finanzierbar. Mit dem Umdenken hapert es allerdings noch.

Der Controller als „Trendsetter“

Dem Controller kommt in diesem Zusammenhang die Rolle eines „internen Trendsetters“ zu. Der Controller soll Diskussionen über Verbesserungspotentiale innerhalb des Krankenhauses anregen. **Oft wissen die Mitarbeiter, was man verbessern könnte. Nur, man hat sie noch nie danach gefragt! Oder sie haben sich längst damit abgefunden und denken: „Meine Meinung zählt nicht.“**

Der Controller muß Kostenbewußtsein schaffen. Dieses kann man bereits dadurch anregen, daß man **auf alle Artikel den Preis schreibt**. Egal ob in der Verwaltung oder auf der Station kann dies zu einem „Aha-Effekt“ führen, nach dem Motto: „Ich hätte nie gedacht, daß das so teuer ist!“

Der Controller muß am Selbstverständnis der Abteilungen rütteln. Fühlt sich z. B. eine Röntgenabteilung lediglich als ausführende Einheit für den stationären und ambulanten Bereich, sollte sie sich zukünftig als eine eigenständige Serviceeinheit verstehen und andere Abteilungen als ihre Kunden (!) betrachten (Profit-Center Gedanke).

Noch ein kritisches Wort: Wer macht Controlling im Krankenhaus?

Für das Controlling werden gern „billige“ Berufsanfänger frisch von der Hochschule eingestellt. Erfahrene Controller aus der Industrie oder von privaten Dienstleistern wechseln wegen der unattraktiven Gehälter im Öffentlichen Dienst äußerst selten in den Krankenhausbereich.

Ich selbst bin damals als „frischer, billiger“ Berufsanfänger von der Hochschulbank weg im Krankenhausbereich gelandet und erlaube mir ein kritisches Wort zu dieser Einstellungspolitik.

Wenn der Controllinggedanke im Krankenhaus erst frisch eingeführt werden muß, ist ein Berufsanfänger ohne Hilfestellung z. B. durch das Coaching eines gestandenen Controllers überfordert. Um sich gegen die Widerstände vor allem der ärztlichen und pflegerischen Seite durchzusetzen, braucht es schon Erfahrung.

Empfehlung: Training und Coaching durch erfahrene Controller.

Fazit

Controlling im Krankenhaus ist

- Controlling vor Ort, lösungsorientierte Gespräche mit Budgetverantwortlichen
- Verdeutlichung von Wirtschaftlichkeit anhand von Kennzahlen
- Beurteilung der Kosten- und Leistungsentwicklung anhand permanenter Soll-/Ist-Vergleiche
- Anregung zu wirtschaftlichem Denken und Handeln (der Controller als Trendsetter)
- Aufdecken von Wirtschaftlichkeitsreserven, um diese Reserven für eine noch bessere Versorgung der Patienten einzusetzen

„Letztendlich dient Controlling im Krankenhaus der Gesundheit!!!“ ■

Die **DEKRA Flottenmanagement GmbH** ist ein Tochterunternehmen der bundesweit tätigen Sachverständigen-Organisation DEKRA Automobil AG. Wir bieten einen umfassenden Service auf dem Gebiet der Fuhrparkbetreuung und des Flottenmanagements an und sind in diesem Bereich marktführend.

Zur Verstärkung unseres innovativen, jungen Teams **suchen wir eine/n engagierte/n und eigenverantwortlich arbeitende/n**

CONTROLLER / IN

mit unternehmerischer Einstellung für unseren Bereich Betriebswirtschaft.

Ihre Aufgaben:

- Kostenrechnung und Budgetierung
- Mitwirkung bei der Planung des gesellschaftseigenen Budgets
- Entwicklung, Pflege und Koordination des Berichtswesens (Monat/Quartal)
- sorgfältige Analyse und empfängergerechte Berichte
- Weiterentwicklung eines Controlling-Instrumentariums für das Flottenmanagement von externen Kunden
- Erarbeitung von Konzepten
- Vertriebscontrolling, Projekt-Auftragscontrolling
- Weiterentwicklung von Controlling-Methoden und betriebswirtschaftlichen Informationssystemen

Ihre Qualifikation:

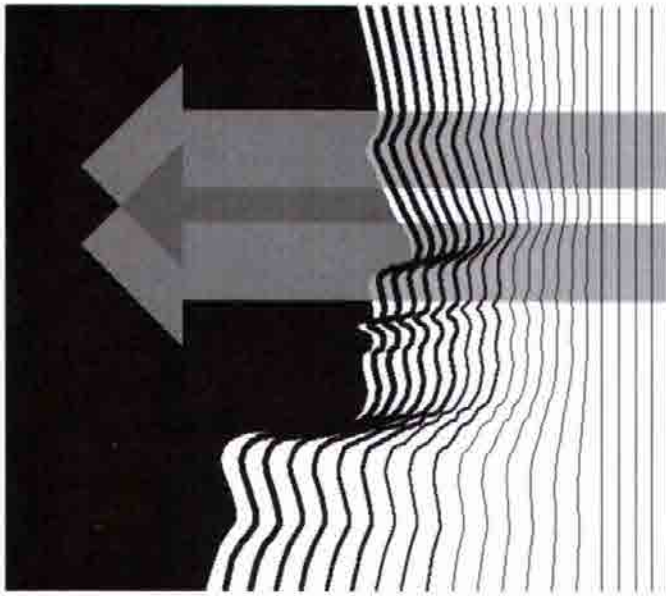
- Studium der Wirtschaftswissenschaften (Schwerpunkt Controlling) oder vergleichbare praktische Erfahrungen, idealerweise bei einer Mobilien-Leasing-Gesellschaft bzw. Vermietgesellschaft
- einige Jahre Berufserfahrung

Zu unserem Angebot gehören eine umfassende Einarbeitung sowie eine Ihren Kenntnissen und Leistungen entsprechende Bezahlung. Selbständiges und sorgfältiges Arbeiten setzen wir ebenso voraus wie ein hohes Qualitäts- und Verantwortungsbewußtsein.

Bitte senden Sie Ihre vollständigen Bewerbungsunterlagen unter Angabe der Kennziffer DFM 97.8 an die uns betreuende Personalstelle bei der DEKRA Automobil AG, Personalwesen, 70560 Stuttgart.



DEKRA Flottenmanagement GmbH
Handwerkstr. 15
70565 Stuttgart



3 Kongreß für Management-informationssysteme

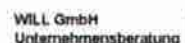
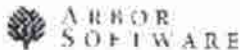
am
23. September 1997
im Pfalzbau Ludwigshafen

Trends, Anwenderberichte, Messe



META Group

Das Institut für Managementinformationssysteme e. V. und die META Group laden Sie ein zum dritten Kongreß für Managementinformationssysteme in Ludwigshafen. Erfahren Sie von bekannten MIS-Experten und Anwendern, wie Ihr Unternehmen MIS beispielsweise zur Gewinnung von Steuerungsinformationen im Controlling oder zur Erlangung von Wettbewerbsvorteilen in Marketing und Vertrieb einsetzen kann. Wertvolle Informationen und wichtige Kontakte gibt es darüber hinaus im Rahmen des SAP-Anwenderforums und der größten bisher in Deutschland veranstalteten MIS-Messe.



Veranstalter:

Institut für Managementinformationssysteme e. V.
Donnersbergweg 1, 67059 Ludwigshafen,
Tel. 06 21/59 53 271, Fax: 06 21/59 53 119, email: hannig@imis.de
weitere Infos unter: <http://www.imis.de>

DIE SIEBEN GANZHEITLICHEN GESETZMÄSSIGKEITEN DES MANAGEMENT- UND CONTROLLINGPROZESSES IM GESUNDHEITSWESEN

von Hans Rivar, Bärau/Schweiz



Hans Rivar, Ganzheitliches
Management im Gesundheits-
wesen, Bäraustraße 49a,
CH-3552 Bärau/Langnau i. E.

1. Das Prinzip der Geistigkeit *Am Anfang war das Wort bzw. die Vision*

Dieser Grundsatz steht für die Geburt aller erfolgreichen Unternehmen, Produkte und Dienstleistungen.

Auf der Suche nach neuen Strategien müssen wir zunächst versuchen, die Visionen eines Teams in Form von erwünschten Zielsetzungen in Worte zu fassen. Damit verringern wir die Schwingungsfrequenz der Gedanken (des Geistes). Indem wir beginnen, sie aufzuschreiben und aufzuzeichnen (Pinwandtechnik, Flip-Chart, Hellraumprojektor etc.) fangen die Gedanken an, sich zu materialisieren und sich den Realitäten anzupassen, ähnlich dem Rotor des Helikopters, der bei tieferer Schwingungsfrequenz wieder sichtbar wird.

2. Das Prinzip der Entsprechung *Wie oben, so unten; wie unten so oben*

Die Bereiche Gesamtbetrieb, Kliniken/Abteilungen und Controlling/Rechnungswesen unterliegen den gleichen Grundprinzipien von ganzheitlichen Prozessen. Sei es nun in der Relation des Gesamtbetriebes, der Kliniken und des Controlling, oder derjenigen der atomaren und subatomaren Systemwelten im Vergleich mit den Sonnensystemen im Weltall.

In anderen Worten: Wenn wir den Menschen verstehen, dann verstehen wir auch das Funktionieren eines Unternehmens und umgekehrt. Wenn wir die systemischen Prozesse von Unternehmen in der Privatwirtschaft verstehen, dann sollten wir eigentlich auch diejenigen der öffentlich-rechtlichen Hand verstehen, sollte man meinen. Die heutigen Probleme in unserer Branche beruhen jedoch zum größten Teil darauf, daß man in der Vergangenheit zu lange der Ansicht war, im Gesundheitswesen wäre eben alles anders, da würden selbst die ökonomischen Finanzströme flüßaufwärts fließen.

Diese Erkenntnis also, daß jede Ganzheit ein Teil eines größeren Ganzen ist, bringt uns die Gewißheit, daß jede kleine Ganzheit das gesamte Wissen der größeren Ganzheit enthält, von der sie ein Teil ist. Man muß diese Erkenntnis nur gezielt zu nutzen wissen, das heißt, die Wahrnehmung des vorhandenen Potentials.

3. Das Prinzip der Schwingung *Nichts ruht, alles bewegt sich, alles vibriert und schwingt*

Über eine sehr negative Schwingung verfügen Unternehmen, welche eine miserable Arbeitsatmosphäre aufweisen. Je höher eine Schwingungsfrequenz ist, desto größer ist ihre Wirksamkeit, wie auch das Beispiel des Helikopters zeigt. Erst wenn der Rotor die höchste Schwingungsfrequenz erreicht hat, ist er in der Lage, die Schwerkraft zu überwinden. Genauso verhält es sich mit dem anzustrebenden Unternehmens-Erfolg.

Aus diesem Grunde ist es für Führungskräfte unerlässlich, daß sie es verstehen, MitarbeiterInnen optimal auf neue Ziele hin zu motivieren. Eine gute Arbeitsatmosphäre und die positive Einstellung der MitarbeiterInnen zum Unternehmen sind der Schlüssel für eine gute Zukunftsbewältigung unserer Branche. Die Kraft des positiven Denkens, aber auch des negativen Denkens, darf nicht unterschätzt werden. Gerade in unserer Branche, wo ein großer Teil unserer MitarbeiterInnen direkt an der Front, beim "Mitmenschen", tätig ist, muß auf ein positives Umfeld (Geneigungsprozeß) besonders geachtet werden. Zur Schaffung eines positiven Umfeldes drängt sich natürlich automatisch die Frage auf, welcher Führungsstil beim ganzheitlichen Führen wohl der richtige wäre?

Wenn wir nun ganzheitliches Management als ein prozeßorientiertes Instrument des Gestaltens und Lenkens von ganzen Institutionen in einem dynamischen Umfeld verstehen, dann muß der statische Führungsstil zwingend vom flexiblen Führungsverhalten (delegieren, sekundieren, trainieren, dirigieren) abgelöst werden.

von Personalwesen und Controlling) die Wirkungsläufe des formulierten Zieles "Die Patientin ist unser Gast". Bei der gemeinsamen Erarbeitung des Netzwerkes waren folgende Fragen maßgebend:

- Welcher Art ist der Einfluß, der von einem Element auf ein anderes ausgeübt wird?
- Welche Intensität weist die Wirkung auf?
- Wie ist der Zeitverlauf zwischen Ursache und Wirkung?

Bei der Analyse einzelner Wirkungsläufe und ganzer Prozesse ergaben sich oft neue, spontane Einsichten und Erkenntnisse über neue Zusammenhänge.

Abschließend zu dieser Projektgruppe möchte ich bemerken, daß aus diesen Zielvereinbarungsprozessen drei Hauptziele formuliert wurden:

1. Zufriedene Patientinnen während des Spitalaufenthalts
2. Zufriedene Patientinnen nach dem Spitalaufenthalt
3. Die Verwaltung als Dienstleistungsbetrieb.

Von diesen drei Hauptzielen wurden 33 Maßnahmen abgeleitet, welche zum größten Teil bereits umgesetzt sind. Jahrelange Forderungen wurden nun innerhalb eines Monats verwirklicht. Die Teilnehmer erkannten, daß sie selber in der Lage sind, den größten Teil der Prozesse direkt anzugehen und zu beeinflussen.

7. Das Prinzip des Geschlechts
Das Prinzip der männlichen und weiblichen Elemente und des ewigen Kreislaufes von Zeugung und Wiedererzeugung der Schöpfung

Dieses Prinzip manifestiert sich auf allen Ebenen. Denken wir dabei nur an die Basis der Materie, der

Ionen oder Elektronen, welche bei der Formierung gewisser Kombinationen das Atom schaffen oder an die Anziehungskraft zwischen den Molekülen und der Materie.

Das männliche Prinzip ist das Aktive und entspricht der Energie und der Durchsetzungskraft, welche uns hilft, Ziele zu verwirklichen und zu erreichen. Das weibliche Prinzip ist das Passive und entspricht dem Schöpferischen, welches die Quelle für neue Lösungen und für Kreativität ist.

Unsere heutzutage praktizierten Management-Techniken sind beherrscht vom männlichen Prinzip und der Vorstellung des mechanischen, linearen Steuerns, um mit Sicherheit alles und jedes im Griff behalten zu können.

Nachzugeben, stetes Bemühen, aus Prozessen bewußt zu lernen, auf Gefühle und Herz zu achten sind aber wichtige Elemente des weiblichen Prinzips. Sie lehren uns, mit komplexen Problemen besser umzugehen.

Als Ziel des ganzheitlichen Managements gilt es, eine ausgeglichene Balance zwischen dem männlichen und dem weiblichen Prinzip zu finden. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau				
	07	11	G	S



...„kommen“ – Dr. Deyhle, Congress-Moderation, ins Plenum sammelnd. „In 5 Minuten geht's wieder weiter“.

CONTROLLING UND KOMMUNIKATION

von Dr. Dirk Reiffenrath, Karlsruhe

Vorgeschichte

Bei der Anmeldung zum „Controller's Grundseminar Stufe I“ im Frühjahr 1996 stellte ich mich auf ein stark betriebswirtschaftlich orientiertes, theoretisches Seminar ein. Aus Sicht eines „Nicht-Controllers“ war ich zwar sehr interessiert an den Methoden des Controlling, hatte aber auch das landläufige Vorurteil über den Controller als Kontrolleur im Kopf. Im Verlauf des Seminars wandelte sich diese Meinung grundlegend. Es wurde deutlich, daß der Controller nicht nur über ein hohes Maß an fachlicher Kompetenz (insbesondere Problemlösefähigkeiten) verfügen muß, sondern ebenfalls stark hinsichtlich seiner sozialen Kompetenz gefordert ist.

Verständnis und Aufgabenstellung des Controllers

Modernes Controlling versteht sich als Dienstleistung. Der Controller fungiert als Berater im Unternehmen. Er arbeitet zukunftsorientiert und tritt nicht als Kontrolleur auf, der vergangene Fehler offenlegt und anderen vorhält.

So jedenfalls stellt sich das „theoretische“ Selbstverständnis des Controllers dar. Die große Herausforderung ergibt sich aber bei der Umsetzung dieses Selbstverständnisses im beruflichen Umfeld.

Innerhalb der täglichen Arbeit ist der Controller oftmals mit dem anfangs bereits erwähnten Vorurteil des Kontrolleurs belastet. Der Controller ist dann der, der anderen auf die Finger schaut, sie kontrolliert und auch sagt, wie man was richtig macht. Dies ist eine historische, aber auch „sprachliche“ Last, mit der das Controlling immer wieder konfrontiert wird. Sieht man die Wurzeln des Controlling im Rechnungswesen bzw. der Buchhaltung, so waren diese Bereiche ursprünglich stark durch kontrollierende Tätigkeiten gekennzeichnet. Diese Kontrolle, die die Betroffenen nicht in den Prozeß mit einbezog, spielte im Rahmen von autoritären und stark hierarchisch



*Dr. Dirk Reiffenrath, seit 1. 1. 1994
zuständig für Personalentwicklung
in der BADENIA Bausparkasse AG.
Ab 1. 7. 1997 Leiter der Abteilung
Vertriebsorganisation*

ausgeprägten Unternehmensstrukturen eine bedeutende Rolle. Zusätzlich wird diese „Erblast“ durch die landläufige Übersetzung des Begriffs „Controller“ mit dem Wort „Kontrolleur“ verschärft.

Begibt sich der Controller also in sein betriebliches Umfeld, so ist es nicht nur er selbst, der das Bild des Controllers prägt. Vielmehr wird er von anderen durch die Brille der oben genannten Vorurteile wahrgenommen. Dies wiederum wirkt sich auf die zwischenmenschliche Kommunikation aus. Selbst wenn er in vorbildlichster Weise („à la Deyhle“) eine kooperative und serviceorientierte Haltung seinem Gegenüber zu Tage legt, kann es passieren, daß er zumindest zu Beginn der Beziehungsgestaltung mit Mißtrauen konfrontiert wird. Die Auswirkung einer solchen Haltung beim Gesprächspartner auf den Kommunikationsprozeß soll hier dargestellt werden.

Der Kommunikationsprozeß

Zur Beschreibung zwischenmenschlicher Kommunikation wird im folgenden von einem Sender-Empfänger-Modell ausgegangen (s. Abb. 1).

Der Sender sendet eine Nachricht an den Empfänger. Der Empfänger kann den Sender wiederum Rückmeldung (Feedback) auf seine Botschaft geben und wird dann selbst zum Sender. Psychologisch von höchster Brisanz ist dabei die gesendete Nachricht. Einmal „losgeschickt“ kann diese sehr unterschiedlich vom Empfänger aufgefaßt werden, manchmal ganz anders, als dies vom Sender gemeint war.

Die vier Seiten einer Nachricht

Will man die Wirkung der Nachricht genauer untersuchen, so eignet sich das Kommunikationsmodell von Schulz von Thun sehr gut. Dieses Modell unterscheidet vier Seiten der Nachricht (s. Abb. 2).

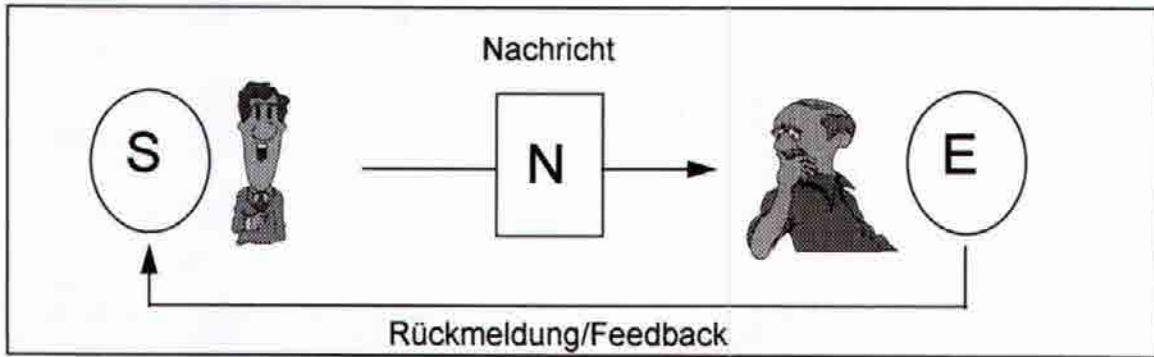


Abb. 1: Sender-Empfänger-Modell der Kommunikation

Anhand eines kurzen Beispiels seien die verschiedenen Aspekte dieses Modells kurz erläutert.

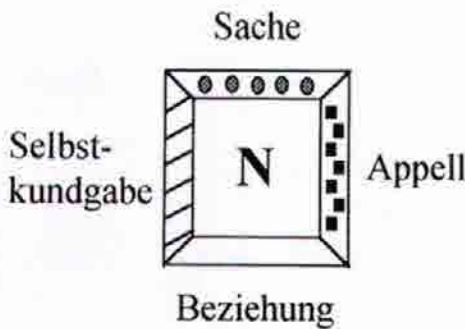


Abb. 2: Die vier Seiten einer Nachricht (Schulz v. Thun)

Im Verlauf des Geschäftsjahres zeichnet sich eine deutliche Planabweichung im Marketingbereich ab. Um eine mögliche Korrektur der Gesamtplanung durchführen zu können und den Marketingleiter (Herr Müller) evtl. zu beraten, vereinbart die verantwortliche Controllerin (Frau Meier) ein Gespräch mit diesem. Während des Gesprächs kommt es zu einem (aus Sicht der Controllerin) überraschenden Wortwechsel (s. Abb. 3).

Betrachtet man lediglich die Äußerung der Controllerin („Herr Müller, die Abweichung beträgt 200.000 DM“), so läßt sich diese Nachricht im Rahmen des Kommunikationsmodells wie folgt analysieren:

1. Die Sachseite

Hier ist die objektive Aussage gemeint. Bei dem Satz „Herr Müller, die Abweichung beträgt 200.000 DM“ besagt der Sachinhalt dieser Nachricht, daß eine Abweichung von 200.000 DM besteht – ohne jegliche Bewertung. In Gesprächen besteht häufig ein gleiches Verständnis zwischen Sender und Empfänger hinsichtlich der Sachseite. Mißverständnisse entstehen eher auf den anderen drei Seiten der Nachricht.

2. Die Selbstkundgabe

Hier geht es darum, was der Sender über sich selbst aussagt. In welcher Stimmung befindet er sich, wie sieht er sich selbst oder wie möchte er von anderen wahrgenommen werden. Hier spielt nicht nur das wörtlich Gesprochene, sondern auch das Drumherum eine große Rolle, wie beispielsweise Mimik, Gestik oder Stimm-lage. Schreit die Controllerin den Marketing-

leiter wild gestikulierend an: „Herr Müller, die Abweichung beträgt 200.000 DM!“, so sagt sie damit etwas anderes aus als wenn sie dies ruhig und dem Marketingleiter zugewandt mitteilt. Im ersten Fall wäre die Selbstkunde „Ich bin wütend!“, während sie im zweiten Fall eher „Ich bin ruhig“ oder „Ich bin interessiert“ wäre.

3. Die Beziehungsseite

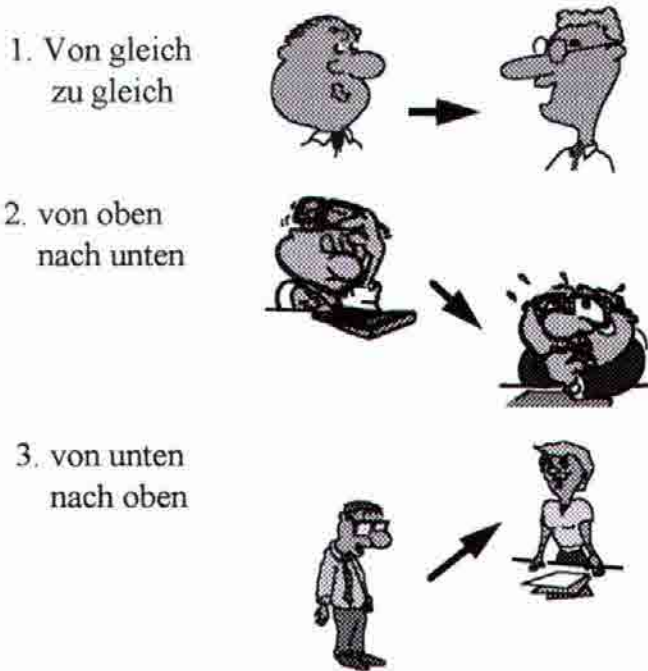
Hier geht es um die Beziehung, die durch die Nachricht zum Empfänger aufgebaut wird. Dabei können insgesamt drei Formen der Beziehung gestaltet werden (s. Abb. 4).

Hier spielt ähnlich wie bei der Selbstkundgabe nicht nur das gesprochene Wort, sondern auch das „Wie“ eine entscheidende Rolle. Würde die Controllerin fordernd auf die Abweichung hinweisen und vielleicht noch hinzufügen „So etwas sollte einem erfahrenen Manager nicht passieren!“, so fühlt der Empfänger sich von der Controllerin negativ beurteilt. Die Controllerin spricht hier von oben nach unten – sie fordert und bewertet den anderen.

Setzt sich die Controllerin dagegen gemeinsam mit dem Marketingleiter an den PC und fügt ihrer Feststellung den Satz „Lassen Sie uns gemeinsam schauen, wie sich das auf die weitere Planung auswirkt?“ hinzu, so kann eine partnerschaftliche Beziehung aufgebaut werden. Hier geht es dann nicht mehr um „Dein“ Problem, sondern um „unsere“ weitere Vorgehensweise!



Abb. 3: Gesprächsausschnitt zwischen Controllerin und Abteilungsleiter



„Spare in Zukunft!“
 „Unternimm etwas für die Einhaltung des Planes!“
 „Halte Dich an Deinen Plan!“
 „Laß uns die Planung überarbeiten!“

Integration

Wichtig ist bei dieser Betrachtung, sich die Vielfalt der möglichen Interpretationen bewußt zu machen. Was der Empfänger letztendlich wahrnimmt, wird dabei auch durch Vorurteile oder Erfahrungen der Vergangenheit beeinflusst. Hier schließt sich nun der Kreis zu den Ausgangsüberlegungen.

Verbindet man mit dem Controlling den Gedanken des Kontrollierens und auch Aburteilens, so bedeutet dies für den Empfänger auf der Beziehungsebene, daß der Controller von oben herab steuert und bewertet. Eine neutral gemachte Feststellung kann dann zu einer völlig anderen Wahrnehmung auf Seiten des Empfängers führen (s. Abb. 5).

Abb. 4: Unterschiedliche Formen der Beziehungsgestaltung

Fügt die Controllerin ihren Eröffnungsworten den Satz „Bitte helfen Sie mir, damit ich die Auswirkungen auf die zukünftige Planung berechnen kann!“ hinzu, so könnte dies vom Empfänger als Hilferuf, vielleicht sogar als Eingeständnis der eigenen Wissenslücken interpretiert werden. Hier könnte der Empfänger als der Überlegene in der Beziehung erscheinen.

4. Die Appellseite

Dieser Aspekt der Nachricht bezieht sich auf das, was der Sender beim Empfänger bewirken will. Wozu möchte ich den anderen veranlassen, was soll dieser tun. Bei der festgestellten Abweichung könnte der Marketingleiter folgende mögliche Appelle heraushören:

Vor dem Hintergrund dieser „Fehlinterpretation“ ist dann auch die Antwort des Marketingleiters zu verstehen. Er wehrt sich gegen die aus seiner Sicht vom Controller unterschwellig geäußerten Vorwürfe und die damit verbundene Beziehungsdefinition von oben nach unten.

Was ist zu tun?

Um einer negativen Entwicklung im Gesprächsverlauf entgegenzuwirken, gibt es verschiedene Möglichkeiten. Betrachtet man die Entstehungsgründe für den Konflikt, so kann eine Ursache darin

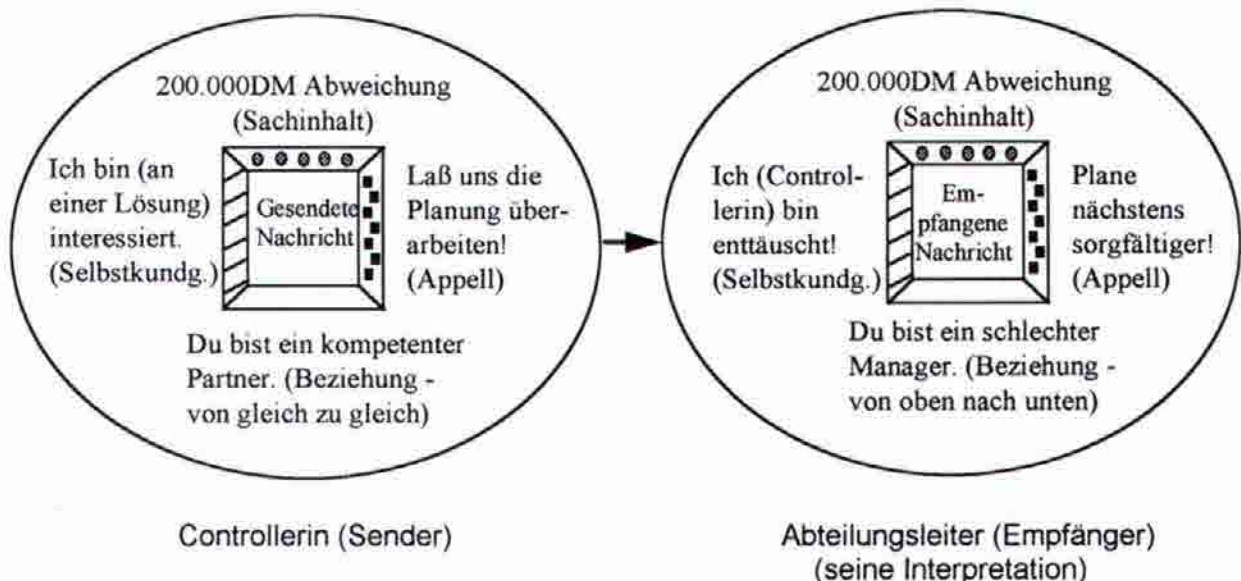


Abb. 5: Unterschiedliche Verarbeitung derselben Nachricht durch Sender und Empfänger

bestehen, daß sich der Abteilungsleiter von oben herab beurteilt fühlt. Er wehrt sich gegen die von ihm wahrgenommene Definition der Beziehung von oben nach unten (auch im Sinne von Vorgesetzter-Untergebener).

Ein solcher möglicher Beziehungskonflikt kann schon zu Beginn der Zusammenarbeit besprochen und geklärt werden. Hier ist die Controllerin gefordert, die beispielsweise zu Anfang des Gesprächs die Art der Zusammenarbeit anspricht und darauf hinweist, daß sie den Abteilungsleiter unterstützen und nicht kontrollieren will (s. Abbildung 6).

Wichtig an der Einleitung ist die öffnende Frage, die dem Marketingleiter die Möglichkeit bietet, seine Sicht der Gesamtsituation darzustellen. Stimmt der Marketingleiter hier zu (s. Abb. 6a), so kann mit der Arbeit sofort begonnen werden. Kocht es in ihm innerlich aber schon, so hat er jetzt, zu Beginn des Gesprächs, die Möglichkeit, „Dampf abzulassen“ (s. Abb. 6b). In diesem Fall liegt der Konflikt „auf dem Tisch“.

Gerade wenn es im Gesprächsverlauf zu einer offensichtlichen Störung kommt, gilt es diese zu beachten und nicht einfach zu übergehen. Dann gilt es nachzuhaken und zu klären, was eine mögliche Zusammenarbeit behindern könnte. Dies ist insbesondere deshalb wichtig, da eine Zusammenarbeit ohne Klärung der Beziehungsstörung die Gefahr in sich birgt, daß der dann unterschwellige Konflikt auf der Sachebene ausgetragen wird. Jeder Vorschlag der Controllerin – egal wie vernünftig und gut er ist – wird dann in Frage gestellt. Es geht dann nur darum, der Controllerin immer wieder zu zeigen, wer das Sagen hat. Ein vernünftiges Ergebnis ist dann schwer zu erreichen!

Fazit

Da Konfliktsituationen immer wieder in der Tätigkeit des Controllers vorkommen, ist seine kommunikative und soziale Kompetenz sehr wichtig für den beruflichen Erfolg. Diese Kompetenz bildet eine fruchtbare Basis, auf der gute fachliche Ergebnisse entstehen können. Sehr zu begrüßen ist es deshalb, daß diese Themen auch in der Controller-Ausbildung angesprochen und z. B. in Rollenspielen reflektiert werden. Das Training im Bereich der sozialen Kompetenz kann dabei zu einem wesentlichen Erfolgsfaktor für die Tätigkeit des Controllers werden!

Literatur

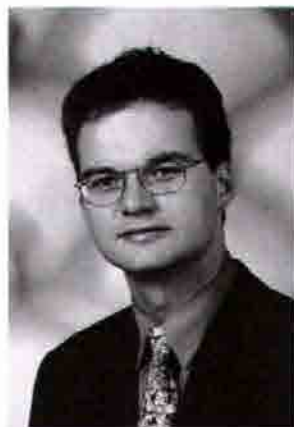
Berne, E.: Spiele der Erwachsenen. Reinbek 1967.
 Harris, T. A.: Ich bin o. k. – du bist o. k. Reinbek 1975.
 Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander reden 1: Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation. Rowohlt Taschenbuch Verlag, Reinbek bei Hamburg 1981.
 Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander reden 2: Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung. Differentielle Psychologie der Kommunikation. Rowohlt Taschenbuch Verlag, Reinbek beim Hamburg 1989.
 Watzlawick, Paul; Beavin, Janet H.; Jackson, Don D.: Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien. Hans Huber Verlag, Bern 1969.



Abb. 6: Klärung der Gesamtsituation zu Beginn des Gesprächs

Zuordnung CM-Themen-Tableau				
	04	07	G	V

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
04	05	31	G		



Dr. Michael Schön arbeitet als Leiter Rechnungswesen bei der Buchhändler-Vereinigung GmbH in Frankfurt am Main

DER ÜBERGANG VOM BLINDFLUG ZUM INSTRUMENTENFLUG MITTELS CONTROLLER

Die Einführung eines Management-Informationssystems (MIS) führt zur Effizienzsteigerung durch Reorganisation und strategische Planung

von Dr. Michael Schön, Münster

Gerade „kleine und mittlere“ Unternehmen – darunter sollen konzernfreie Unternehmungen mit bis ca. 500 Mitarbeitern fallen – werden sehr häufig ohne ein formalisiertes und institutionalisiertes Management-Informationssystem (MIS) nach modernem Verständnis geführt. Die Gründe hierfür sind vielfältig und reichen je nach Unternehmensgröße von Kosten-/Nutzenerwägungen bis hin zu einer Argumentation mit der Unternehmens- bzw. Managementphilosophie. Zum Teil mit vordergründigen Kostenerwägungen präferieren kleine Unternehmen generell die Stärkung der marktseitig operierenden Organisationseinheiten, um den Strukturkostenblock nicht aufzubauen. Unter Umständen leidet dadurch jedoch die systematische Koordination des Unternehmensgeschehens, weil Aufbau- und Ablauforganisation auf die Unternehmensleitung ausgerichtet sind.

Organisationsschwächen in Form personeller Abhängigkeiten

Die Steuerung des Tagesgeschäfts verläuft weniger über selbstregulierende Mechanismen, als vielmehr unter enger, meist obligatorischer Mitwirkung der Unternehmensleitung. Die zumeist geschäftsleitende Einzelperson ist als alleiniger Informationsträger für eine Vielzahl von (ad-hoc)Entscheidungen erforderlich. In Zeiten der Nichtanwesenheit dieser Person besteht das Risiko, daß das Tagesgeschäft ins Stocken gerät und negative wirtschaftliche Konsequenzen drohen. Darüber hinaus entbindet solch eine Organisationsform die nachgeordneten Mitarbeiter von der Verantwortung für ihren Arbeitsbereich, wodurch mittelfristig Demotivation und die bekannten Begleiterscheinungen zu befürchten sind. Des weiteren geht die Unternehmensleitung in kleinen und mittleren Unternehmen davon aus – aufgrund der eigenen Erfahrung und Kenntnis sowohl der Gesetzmäßigkeiten des Marktes als auch des eigenen Unternehmens – daß ein informelles Berichtswesen über das persönliche „Netzwerk“ ausreichend sei. Die Ursache für diese Fehleinschätzung – weil insbesondere

Ineffizienzen durch mangelnde Vorausschau und die Folgen einer Demotivation der qualifizierten Mitarbeiter übersehen werden – ist in der Eigentumsstruktur bei solchen Unternehmensgrößen zu sehen: in der Mehrzahl handelt es sich um familiengeführte Unternehmen oder die Unternehmensleitung ist den Eigentümern über viele Jahre verbunden und genießt daher deren Vertrauen. Mangels eines zwischen Eigentümer(n) und Management geschalteten Aufsichtsgremiums wird auf ein formalisiertes Berichts- und Planungsinstrumentarium verzichtet. Darüber hinaus spielt vermutlich auch das in konzerngebundenen, mittelständischen Unternehmen häufig zu beobachtende Verhalten eine Rolle, daß sämtliche Innovationen, die in Richtung auf eine transparente und damit meßbare Unternehmensführung zielen, auf heftigsten Widerstand des seither nahezu uneingeschränkt, weil nur unvollständig beurteilbar agierenden Managers stoßen.

Mit der Einführung einer systematischen Aufbereitung der betrieblichen Informationsflut im Rahmen eines MIS wird das Unternehmensgeschehen in Ist-Zahlen und strategiebezogene Soll-Größen gegossen. Damit wird scheinbar die bislang unanfechtbare Position des Alleingeschäftsführers als „Geheimnisträger“ und alleiniger, betriebsumfassender Informationspool (sog. „principal-agent“-Informationsasymmetrie) bedroht. Sinn und Zweck eines MIS ist jedoch nicht die „Entmachtung“ des kompetenten und aufgrund seiner Erfahrungen mittelfristig kaum ersetzbaren Managers, sondern die überprüfbare Nachweisbarkeit einer effizienten Geschäftsführung und die Aufrechterhaltung des Tagesgeschäfts auch bei (zumindest kurzfristiger) Abwesenheit der Unternehmensleitung. D. h. das MIS entfaltet beidseitigen Nutzen als Hilfsmittel: dem „principal“ ermöglicht es das Nachvollziehen der Geschäftsleitungsentscheidungen und bietet einen gewissen Schutz vor der personellen Abhängigkeit; dem „agent“ gibt es neue bzw. verbesserte Analyseoptionen, wodurch ein höheres Informationsniveau erreicht wird.

Entlastung vom Tagesgeschäft

Ein weiterer ganz wesentlicher Nutzen für die Unternehmensleitung besteht in der Entlastung vom Tagesgeschäft, wodurch dringend benötigter Freiraum für strategische Aufgaben entsteht. Die Aufmerksamkeit wird verstärkt auf den Bereich „Strategische Planung“ gerichtet. Die Fragestellung ändert sich von „Tun wir die Dinge richtig“ nach „Tun wir die richtigen Dinge“. Die Überlegungen zu der Situation des Unternehmens in einem Zeitraum von fünf Jahren stellen eine Perspektive dar, wodurch letztlich auch das Tagesgeschäft (in vielleicht andere als bislang eingeschlagene Bahnen) gelenkt wird. Die strategische Zielsetzung wird in zeitliche Etappenziele zerlegt und in Form von Jahresbudgets einer Erfolgskontrolle und Steuerungsfähigkeit zugänglich gemacht.

Zudem wird eine Schwerpunktbildung bei der Übernahme von Verantwortung im operativen Geschäft durch die Unternehmensleitung (typischerweise überwiegend im Bereich Vertrieb/Marketing) gewonnen. Denn organisatorisch folgt aus der Informationshierarchie eines MIS eine Zuständigkeitshierarchie nach Wesentlichkeitsgrenzen oder Geschäftstypen (sog. Katalog zustimmungspflichtiger Geschäfte). Das Instrument ist die Delegation erweiterter Verantwortlichkeiten auf die Ebene der Fachabteilungen bzw. Sachbearbeiter. Die Steuerung dieser nachgeordneten Entscheidungsträger wird der Unternehmensleitung durch ein Budgetierungs- und Planungssystem ermöglicht, das im Rahmen eines monatlichen Berichtswesens den Soll-Ist-Vergleich mit Ursachenanalyse und Maßnahmenvorschlägen als Entscheidungsgrundlage bereitstellt. Anders formuliert, das betriebsindividuell ausgestaltete MIS dient der Erfüllung der Kernaufgabe der Geschäftsleitung. Fehlentwicklungen im Unternehmensgeschehen oder bedrohliche Markttendenzen frühzeitig erkennen und Gegenmaßnahmen vorbereiten oder anbieten.

Ein ganz pragmatisches Problem greift in den Fällen, in denen die weitsichtige Unternehmensleitung von dem Erfordernis der Einführung eines MIS überzeugt ist. Konzeption, Einführung, Anwendung/Betreuung und Weiterentwicklung eines MIS liegt im Zuständigkeitsbereich des Controllers. Da in kleinen und mittleren Unternehmen regelmäßig keine (oder nur eine anteilige) entsprechende Planstelle existiert, stellt sich die Frage der Personalauswahl für diese verantwortungsvolle und höchst komplexe Aufgabenstellung. Die Betriebsabläufe und die sich permanent ändernden marktseitigen Rahmenbedingungen gilt es zu verstehen und in Form von Kerngrößen und (Frühwarn-)Indikatoren quantitativ oder qualitativ abzubilden. Dabei ist der Nachteil auszugleichen, daß es sich um eine Querschnittsaufgabe, auch als „Zwitterstellung“ bezeichnet, handelt: Einerseits sind die innerbetrieblichen Gegebenheiten (vor allem Qualifikationsniveau und Lebensalter der Mitarbeiter, Unternehmensphilosophie) zu erkennen und angemessen zu berücksichtigen; andererseits muß der relevante Absatzmarkt in seinen Strukturen und komplexen Abläufen und Zusammenhängen begriffen werden, damit die richtigen Rückschlüsse auf das erforderliche Leistungsprofil und das Verhalten des eigenen Unternehmens gezogen werden können. Neben der fachlichen Qualifikation, die auf einer betriebswirtschaftlichen Ausbildung und einer mehr-

jährigen, spezifischen Berufserfahrung beruhen sollte, sind vor allem persönliche Eigenschaften für eine erfolgreiche Aufgabenerfüllung bedeutend. Aufgrund der engen Zusammenarbeit mit der Unternehmensführung einerseits und den Abteilungsleitern oder Sachbearbeitern andererseits stehen persönliche Eigenschaften wie Loyalität im Sinne von Zuverlässigkeit und Vertrauen sowie Integrität verbunden mit Durchsetzungsvermögen sehr hoch im Kurs. Sollte im Bereich des Persönlichkeitsprofils des mit der Einführung und der unternehmensspezifischen Ausgestaltung des MIS beauftragten Mitarbeiters Unstimmigkeiten auftreten, können diese im Regelfall durch fachliche Kompetenz nicht ausgeglichen werden. Hinderungsgrund ist die **hohe Bedeutung der Subjektivität im Rahmen der betrieblichen Entscheidungsprozesse (wobei dieses Phänomen nicht an bestimmte Unternehmensgrößen oder Eigentumsverhältnisse gekoppelt ist).**

Wird der („gute“) Controller im eingeschwungenen Zustand von Geschäftsleitung und Mitarbeitern akzeptiert und zeigt er das Potential für eine persönliche Weiterentwicklung, wird folgender Zusatznutzen realisiert: **der Controller bietet mittelfristig vor allem aufgrund seiner Kenntnisse über interne und externe Erfolgsfaktoren und deren Interdependenzen die Möglichkeit einer Entlastung der Unternehmensleitung mittels Übertragung unternehmerischer Verantwortung.**

Erfolgreiche Delegation bedingt Reorganisation

Die Einführung eines sinnvoll ausgestalteten MIS ist durch einen Einzelkämpfer, auch wenn dieser die Kommunikation zu den Abteilungs- und Kostenstellenleitern pflegt, kaum realisierbar. Die generelle Vorsicht und Zurückhaltung der Mitarbeiter gegenüber Umstrukturierungen im betrieblichen Umfeld läßt sich nur durch Unterstützung durch die Unternehmensleitung in Form von Ankündigung, Aufklärung und Aufforderung zur kooperativen – sprich aktiven – Mitarbeit und positiven Eindrücken oder Erfahrungen im Umgang mit dem Controller selbst allmählich überwinden. Ohne Einbeziehung der betroffenen Mitarbeiter – sprich der Entscheidungsträger auf allen Ebenen – erscheint die sachgerechte und umfassende Konzeption eines MIS unmöglich. Die beteiligten Mitarbeiter haben in der Regel keine Erfahrung in Teamarbeit und der Darstellung ihres Arbeitsbereichs. Der Controller ist daher insbesondere als Kommunikator bzw. Moderator bei funktionsübergreifenden Themen (sog. „Schnittstellenproblematik“) gefragt, um das marktseitig definierte Leistungsprofil und die innerbetriebliche Ausrichtung beurteilen zu können. Die Unternehmensführung muß die Transparenz und die sich daraus häufig ergebende Umstrukturierung auch tatsächlich befürworten. Das zeigt sich in der (flexiblen) Zurverfügungstellung von Zeit und Ressourcen im erforderlichen Umfang. Das zur Aufgabenerfüllung erforderliche Ausmaß ist bei Projekten, die ausschließlich durch „interne Kräfte“ organisiert und durchgeführt werden, in der Regel aus Erfahrungsmangel vorher nicht abschätzbar. Und externe Berater können in bezug auf die Projektorganisation und die Methodenauswahl von großem Vorteil in den Analyse-, Konzeptions- und Umsetzungsphasen für ein MIS sein. ■

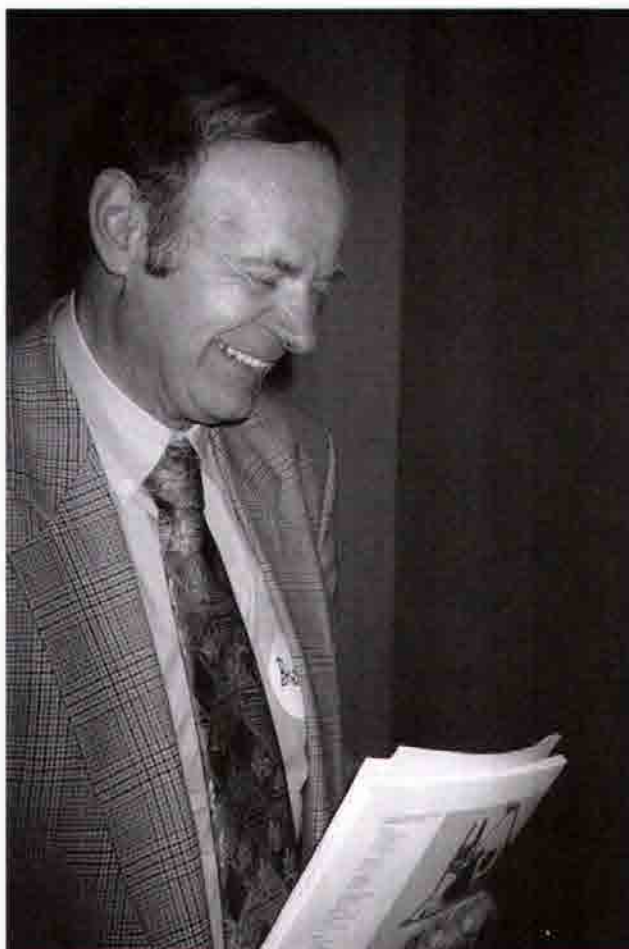
LITERATURFORUM

Sehr geehrte Damen und Herren,
liebe Kolleginnen und Kollegen,

die vorliegende Ausgabe bringt Ihnen folgende
Kapitel

- Im Fokus
- Aktuelles aus Controlling und Rechnungswesen
- Lexika und Loseblattwerke
- Neue Medien
- Dissertationen (eine aktuelle Auswahl)
- Neuauflagen.

IM FOKUS



Hammer, Michael: Das prozeßzentrierte Unternehmen
Frankfurt: Campus Verlag 1997 - 318 Seiten - gebunden - DM 78,-

Autor und Konzeption

Dr. Michael Hammer ist einer der weltweit führenden und richtungsweisenden Wirtschaftstheoretiker. Er gilt als Begründer und führender Vertreter des Business Reengineering und der Prozeßorientierung. In dieser Übertragung aus dem Englischen vermittelt er seine Sicht der Arbeitswelt nach dem Reengineering.

Aufbau und Inhalt

Arbeit - Management - Unternehmen - Gesellschaft.

Kommentierung

Dieses betont engagiert und mit der von Hammer bekannten Brillanz geschriebene Buch vermittelt die Botschaft, daß einerseits die prozeßorientierte Ausrichtung der herkömmlichen aufgabenbezogenen, funktionalen Gliederung deutlich überlegen sei ("Triumph der Prozesse") und andererseits in prozeßzentrierten Unternehmen alles neu überdacht werden müsse ("Nieder mit den Mauern"). In diesem Buch beschreibt Hammer die langfristigen Auswirkungen auf die Arbeitswelt, das Management und die Unternehmen sowie auf die Gesellschaft und zeichnet ein Szenario mit gewaltigen Veränderungen. Das Buch gibt eine Vorschau auf das Unternehmen von morgen und diskutiert, was die Unternehmen tun sollen, um diese Entwicklung zu verstehen und ihr gewachsen zu sein. Der Controller erfährt, daß prozeßorientierte Organisationen völlig andere Systeme ("Tod des Organigramms") und neue Führungsformen erfordern. ("Vom Manager zum Prozeßverantwortlichen"). Das Werk führt zum Schluß, daß die Prozeßausrichtung im Controlling auf diesem Weg zu forcieren ist, d. h. Prozesse sind zu identifizieren und zu definieren, alle Mitarbeiter müssen sich dieser Prozesse und ihrer Bedeutung für den Unternehmenserfolg bewußt sein, intensive Prozeßmessung und ein ausgesprochenes Prozeßmanagement sind angesagt. Das Buch vermittelt die Einsicht, daß es sich beim Übergang zur Prozeßorientierung nicht in erster Linie um eine strukturelle Veränderung handelt, sondern um eine grundsätzlich neue Sichtweise und eine umfassende, grundsätzliche Veränderung im Unternehmen. Unternehmen definieren sich nach Hammer über ihre Prozeßfähigkeiten. Die Nach- und Eindrücklichkeit, mit der Hammer seine Überlegungen vorträgt, und die Radikalität der Veränderungen im Blick auf das nächste Jahrhundert münden ein in die Frage "Utopia oder Apokalypse". Hammer stellt in seinem Schlußkapitel eine grundsätzliche, übergreifende und sehr gehaltvolle Betrachtung an und hinterläßt eine Menge offener Fragen, die viel Nachdenklichkeit erzeugen. Hammer entwirft eine gewaltige Vision, seine Neuerscheinung gibt der Prozeßorientierung neue Schubkraft. Das Ziel bzw. das "Was" und "Warum" beantwortet das Buch glänzend, den Weg bzw. das "Wie" mit nur vier Abbildungen und wenig unmittelbar umsetzungsbezogenen Arbeitshilfen aber nur begrenzt. Ein bedeutendes Buch, bereits nach neuer Rechtschreibung.

Strategische Planung

ist viel mehr als nur Kreise zeichnen!

Strategic Planning

is much more than simply drawing circles!



Weitere Informationen:

Mag. Wolfgang Jocher
Unternehmensberatung

Strategisches Management
Operatives Management
Elektronische Datenverarbeitung
ISO 9000
Verkaufstrainings

Brennerstraße 8
Postfach 127
A-4041 LINZ

Further informations:

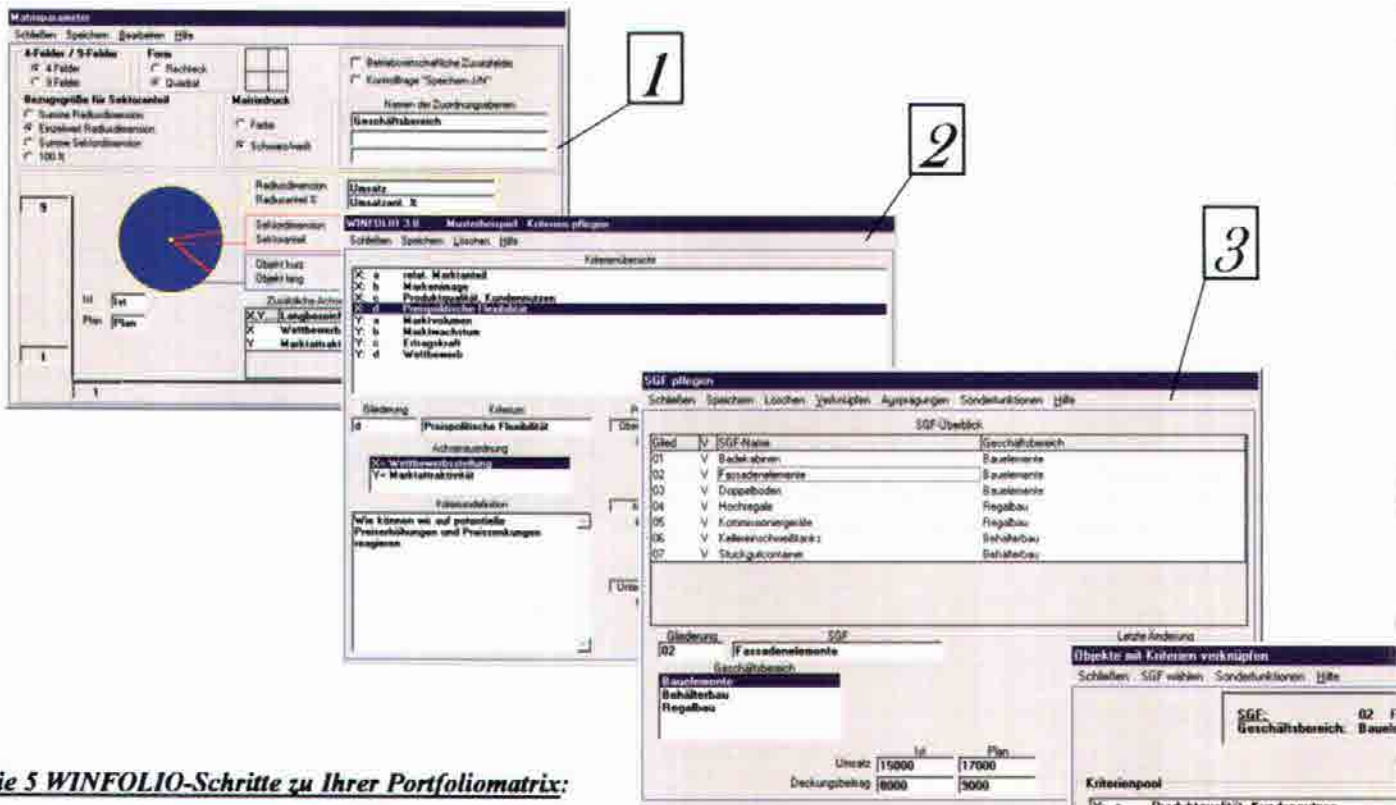
Mag. Wolfgang Jocher
Commercial Consultant

Strategic Management
Operative Management
Electronic Data Processing
ISO 9000
Sales Trainings

Brennerstraße 8
PO.BOX 127
A-4041 LINZ

Tel.: ++43 / (0)732 / 71 51 83

Fax: ++43 / (0)732 / 71 51 834



Die 5 WINFOLIO-Schritte zu Ihrer Portfoliomatrix:

⇒ **Schritt 1: Parameter**

Ab der Version "Advanced" benennen Sie Achsen, Kreise, Sektoren je nach Anwendung und führen Sie bis zu 3 Zuordnungsebenen ein.

⇒ **Schritt 2: Kriterien**

Die Kriterien zur Beurteilung der Objekte (SGF) erfassen und definieren Sie zunächst noch ohne Bezug zu einzelnen Objekten.

⇒ **Schritt 3: Objekte (SGF)**

Sie erfassen in diesem Schritt alle Ihre Objekte.

⇒ **Schritt 4: Kriterien mit Objekten verknüpfen**

Zum Darstellen der Wichtigkeit gewichten Sie Ihre Kriterien und verbinden Sie mit den verschiedenen Objekten.

⇒ **Schritt 5: Kriterienausprägungen**

Sie teilen WINFOLIO mit, wie gut oder wie schlecht die Situation eines Objektes im Bezug auf ein bestimmtes Kriterium derzeit ist und in Zukunft möglicherweise sein wird. Ihre Portfoliomatrix ist fertig zur Präsentation!

Besondere Merkmale:

- ⇒ Moderationstool zur Unterstützung der Gruppenarbeit
- ⇒ Einfaches, aber dennoch detailliertes Parametrieren
- ⇒ Drei weitere Einsatzgebiete als Beispiele:
 - Bankwesen (Risikomanagement)
 - Personal-Management (Assessment-Center)
 - Auswahl zwischen Entscheidungsalternativen

Objekte mit Kriterien verknüpfen

Schließen, SGF wählen, Sonderfunktionen, Hilfe

SGF: 02 F
Geschäftsbereich: Baue

Kriterienpool

- X: c Produktqualität, Kundennutzen
- X: d Preispolitische Flexibilität
- Y: a Marktvolumen

Gewählte Kriterien:

X: a	relat. Marktanteil	34 / 45
X: b	Markenimage	23 / 23
Y: b	Marktwachstum	34 / 12
Y: c	Erlagskraft	12 / 23
Y: d	Wettbewerb	12 / 34

The 5 WINFOLIO-steps to your portfolio-matrix:

⇒ **Step 1: Parameters**

Starting from the version "Advanced" you name axis, circles, sectors according to your application and lead in up to 3 classification levels.

⇒ **Step 2: Criteria**

You insert and define the criteria to estimate your objects (SBU) first without any reference to singles objects.

⇒ **Step 3: Objects (SBU)**

In this step you insert all your objects.

⇒ **Step 4: Connect criteria with objects**

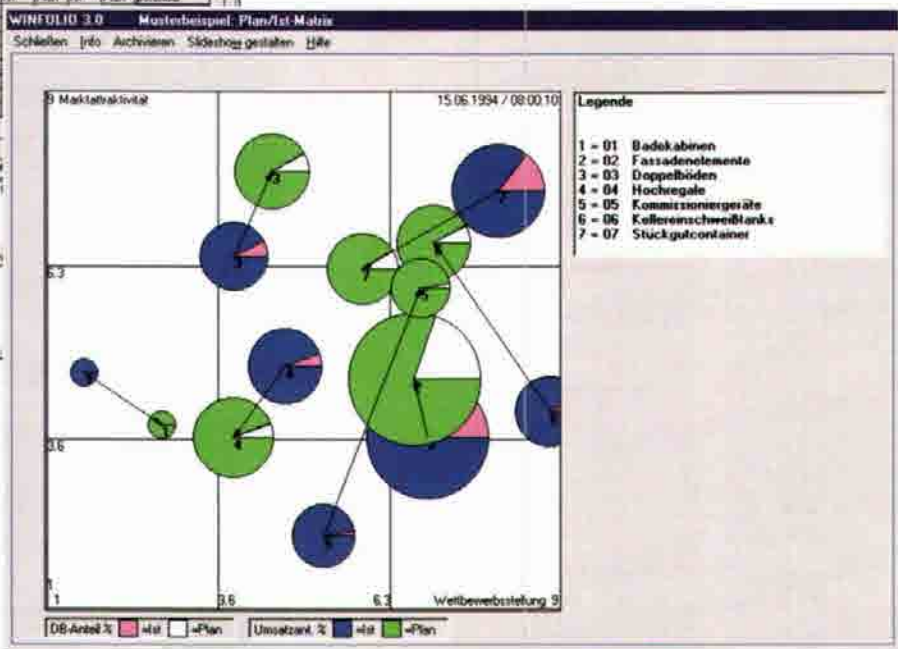
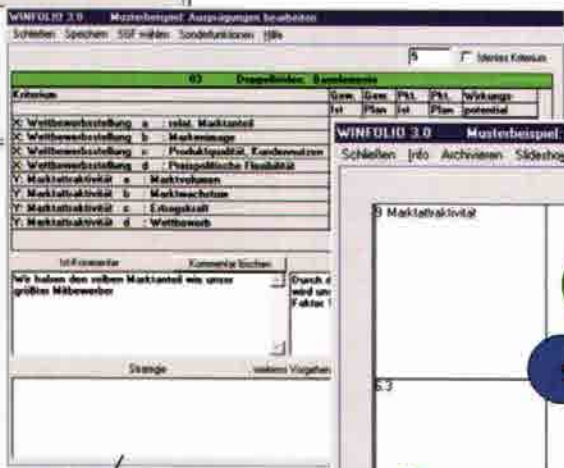
To show their importance you assess your criteria and connect them with your different objects.

⇒ **Step 5: Criteria-expressions**

You tell WINFOLIO, how good or bad the situation of an object is and will be in connection to a certain criterion. Your portfolio-matrix is ready for presentation now!

Special features:

- ⇒ Moderationtool to support your groupwork
- ⇒ Easy but still detailed customizing
- ⇒ Three further applications as example:
 - Banking (risk-management)
 - Personal-management (assessment-centre)
 - Deciding between different alternatives



5

Ihre fertige Portfoliomatrix! Your finished portfoliomatrix!



Hauptfunktionen Mainfunctions

	Light	Advanced	Semiprofessional	Professional
⇒ Leichtes Erlernen / Easy learning	✓	✓	✓	✓
⇒ Beliebig viel Objekte (SGF) / As many objects (SBU) as you want	✓	✓	✓	✓
⇒ Online-Hilfe / Online-help	✓	✓	✓	✓
⇒ Ausdrücke aller Eingaben und Ergebnisse / Reports of all inputs and results	✓	✓	✓	✓
⇒ Verbale Definitionen möglich / Verbal definitions possible	✓	✓	✓	✓
⇒ Importieren von Arbeitsgebieten / Import of worktopics	✓	✓	✓	✓
⇒ Exportieren von Arbeitsgebieten / Export of worktopics	✓	✓	✓	✓
⇒ Paßwortschutz für Arbeitsgebiete / Password-security for worktopics	✓	✓	✓	✓
⇒ Individuelle Farbanpassung / Individual colouring	✓	✓	✓	✓
⇒ Unterschiedliche Farb- und Schwarz-weiß-Layouts Different colour- and black-white-layouts	✓	✓	✓	✓
⇒ Zuordnungsebenen / Classification levels	1	3	3	3
⇒ Auswahl (Zuordnungsebene(n), Einzelauswahl, gemischt) Selection (compression level(s), single-choice, mixed)	✓	✓	✓	✓
⇒ 4-Felder-Matrix, 9-Felder-Matrix / 4-fields-matrix, 9-fields-matrix	4	4, 9	4, 9	4, 9
⇒ Matrix als / Matrix as: R - Rechteck / Rectangle, Q - Quadrat / Square	Q	R, Q	R, Q	R, Q
⇒ Zoomfunktion / Zooming		✓	✓	✓
⇒ Zusätzliche Kennzahlen / Additional operative items		✓	✓	✓
⇒ Einfache, detaillierte Parametrierung / Easy, detailed customizing		✓	✓	✓
⇒ Zusätzliche Anwendungsgebiete / Additional applications		✓	✓	✓
⇒ Vielseitige Verdichtungsmöglichkeiten / Many-sided compression-possibilities		✓	✓	✓
⇒ Veränderungspotentiale anzeigen / Show potentials of changes			✓	✓
⇒ Netzwerkbetrieb / Networking			✓	✓
⇒ Slideshow / Slideshow			✓	✓
⇒ Zusätzliche Bildspeicherung als Bitmap / Additionally save pictures as bitmap			✓	✓
⇒ ASCII-Datenschnittstelle / ASCII-interface				✓
⇒ Operative Daten automatisch in Punkte umsetzen Change operative items into points automatically				✓
⇒ Mehr als 2 Achsen / More than 2 axis				✓
⇒ Sprache: D-Deutsch, E-Englisch / Language: D-German, E-English	D	D	D	D, E

Systemanforderungen / System requirements: Windows 95 / Windows NT, 10 MB diskpace

Alle Rechte vorbehalten, Versionsänderungen ohne Ankündigung vorbehalten.
All rights reserved, versionupdates without special announcement reserved.

Deckert, Klaus (Hrsg.): Geschäftsprozesse optimieren
Düsseldorf: ECON Verlag 1997 - 200 Seiten - Broschur - DM 49,80

Autoren und Konzeption

In diesem Buch stellt ein Autorenteam aus Managern und Beratern erfolgreiche Projekte aus der Arbeit der intra-Unternehmensberatung GmbH in Düsseldorf vor.

Aufbau und Inhalt (auszugsweise)

Der Weg zum optimalen Geschäftsprozeß – Geschäftsprozesse beim Automobilhersteller optimieren – Geschäftsprozesse bei Metallerteugnissen optimieren – Geschäftsprozesse in der Kommunalverwaltung optimieren.

Kommentierung

Das Buch erscheint lesefreundlich in einem handlichen Format (21 x 15 cm), der Stoff wird optimal vermittelt. Neben der durchweg verständlichen Darstellung werden die Ausführungen dadurch wesentlich unterstützt, daß der Text durchgehend auf der gegenüberliegenden Seite grafisch zusammengefaßt und veranschaulicht wird. Sechs renommierte Unternehmen und Organisationen dokumentieren in Fallstudien exemplarisch die Schlüsselstrategien auf dem Weg zum optimalen Geschäftsprozeß. Zwei übergreifende Grundsatzbeiträge ergänzen die Beispiele. Dieses Buch bietet grundsätzliches anwendungsorientiertes Methodenwissen zur Optimierung der Geschäftsprozesse, das über die Praxisbeispiele vertieft und konkretisiert wird. Die Lektüre des Buches stärkt einerseits die einschlägige Methodenkompetenz und vermittelt andererseits vielfältige praktische Anregungen.

Maier, Peter (Hrsg.): Reengineering - Fluch oder Segen?
Wiesbaden: Gabler Verlag 1997 - 241 Seiten - DM 78,- (vorl. Preis)

Autor und Konzeption

Der Herausgeber ist Partner der Moog Consult SA, einer internationalen Executive-Search-Gruppe. Das Buch beleuchtet die Erfolgskriterien interkulturell geprägter Veränderungsprozesse in Deutschland. Einerseits erfolgen grundlegende Beiträge, andererseits kommen Reengineering-Experten aus internationalen Unternehmen und aus der öffentlichen Verwaltung zu Wort.

Aufbau und Inhalt

Paradigmenwechsel – Die Erneuerung von Managementprozessen – Die Entwicklung einer neuen Kultur – Personalstrategien.

Kommentierung

Das Buch vermittelt aufgrund des breiten und insbesondere interkulturellen Ansatzes unterschiedliche Sichtweisen und verschiedene Erfolgskriterien. Der Herausgeber kommt zum Ergebnis, daß die neue Corporate Identity als Ergebnis von Reengineeringprozessen von originär kulturellem Denken und Ursprung sichtbar beeinflusst wird. Das Buch macht insoweit auch deutlich, daß es "das Reengineering" nicht gibt. Auch zeigen die Ausführungen, daß bei aller Bedeutung und Berechtigung dieses Ansatzes eine gewisse kritische Betrachtungsweise und umsichtige Vorgehensweise geboten ist, zumal beim näheren Hinterfragen der bisherigen Erfahrungen und Ergebnisse doch einige Schatten und Probleme zutage treten. Einer der Grundsatzbeiträge erfolgt in Englisch. Die Fragestellung "Fluch oder Segen" beantwortet das Buch nicht abschließend, es setzt sich differenzierend mit der Thematik auseinander und arbeitet heraus, daß es nicht nur unterschiedliche Wege gibt, sondern auch viele Voraussetzungen und Bedingungen erfüllt sein müssen, die in der Praxis oft verkannt werden.

Bergmann, Gustav: Zukunftsfähige Unternehmensentwicklung
München: Verlag Franz Vahlen 1996 - 393 Seiten - DM 56,-

Autor und Konzeption

Prof. Dr. Gustav Bergmann lehrt Marketing an der Universität Siegen und ist Leiter des Instituts für zukünftige Unternehmensentwicklung. Mit diesem Buch legt er einen Gegenentwurf zur vorherrschenden Wirtschaftsweise vor und definiert aus seiner Sicht zukunftsfähiges Wirtschaften.

Aufbau und Inhalt

Einführung: Epochenwandel und die Revision des Management – Der Kontext und die Entwicklung des Management – Die normative Orientierung der Pluralen Evolution – Basiskonzept der Pluralen Evolution – Die Wege der Verwirklichung der Unternehmensentwicklung – Anhang.

Kommentierung

Der Autor versteht seinen Beitrag als "realistische Vision einer anderen Betriebswirtschaftslehre". Die wesentlichen Defizite der konventionellen Unternehmensführung sieht Bergmann zusammenfassend wie folgt (S. 345) in "der Ausblendung externer Effekte, der Uniformität und monetären Zielfixierung; der mangelnden Fähigkeit, in turbulenten Kontexten zu agieren und in der weitestgehenden Ausblendung sozial-psychologischer Aspekte". Das anspruchsvolle und streckenweise etwas abstrakte Werk setzt gewisse Anforderungen an den Leser, den Stoff aufzunehmen und sich auf alternative und innovative Gedanken einzulassen. Es muß an dieser Stelle offenbleiben, wieweit der erhobene Anspruch eines Zukunftskonzeptes erfüllt wird, fair, ökologisch und zugleich erfolgreich zu wirtschaften. Dieses Buch vermag aber zu sensibilisieren, es hinterfragt die herkömmliche Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensführung kritisch und brillant, vermittelt Anregungen und Ideen zu einer zukunftsfähigen Unternehmensentwicklung. Insgesamt ein streitbares Buch, das Bekanntes und Vertrautes in Frage stellt, kreative und innovative Ansätze vermittelt und in besonderem Maße diskussionswert und diskussionsbedürftig ist.

AKTUELLES AUS CONTROLLING UND RECHNUNGSWESEN

Gleich, Ronald u. Seidenschwarz, Werner (Hrsg.): Die Kunst des Controlling
München: Verlag Franz Vahlen 1997 - 606 Seiten - DM 112,-

Autoren und Konzeption

Das als "State-of-the-Art" konzipierte Werk versammelt mehr als zwanzig namhafte nationale und internationale Experten aus Wissenschaft und Praxis – u. a. Deyhle und Günther (Controller Akademie), Eschenbach (Wirtschaftsuniversität Wien), Kaplan (Harvard Business School), Krumnow (Vorstand Deutsche Bank), Lauk (Vorstand Daimler Benz) –, die in ihren Beiträgen Stellung zu klassischen und innovativen Themen nehmen. Dieses Buch ist Prof. Dr. Péter Horváth anlässlich seines 60. Geburtstages gewidmet. Horváth zählt zu dem engen Kreis herausragender Experten, die dem Controlling prägende Impulse vermittelt und neue Konzepte gewiesen haben.

Aufbau und Inhalt

Vorwort und Grundsatzbeiträge – Die Aufgaben und Instrumente des Controlling – Die Kunst der Gestaltung des Controlling an sich – Die Kunst des Controlling in der Unternehmenspraxis.

Kommentierung

Das Buch versteht "die Kunst des Controlling" als die Fertigkeit, zum Controlling anzuregen, das Controlling zu organisieren und zu gestalten, es zu forschen, zu lehren, zu beraten und umzusetzen. Damit sind auch Inhalt und Zielsetzung dieser Neuerscheinung definiert. Dieser Sammelband nimmt eine exponierte Stellung unter den einschlägigen Veröffentlichungen ein. Das Buch bietet einen breit angelegten Überblick über relevante Themen des modernen Controlling unter Berücksichtigung unterschiedlicher Ansätze, diskutiert insbesondere die aktuellen Entwicklungstendenzen des Controlling und leistet insgesamt eine sehr beachtenswerte Bestandsaufnahme zu Theorie und Praxis des modernen Controlling. Das Werk bündelt hochkarätige Controllingkompetenz, erweist sich als Fundgrube von Anregungen und Hinweisen und nicht zuletzt dürfte es dem Controlling in Theorie und Praxis einen neuen Schub vermitteln. Eine Veröffentlichung für alle, die sich suchend, orientierend und vertiefend mit dem modernen Controlling auseinandersetzen wollen.

Becker, Hermann: Strategisches Controlling

Neuwied: Hermann Luchterhand Verlag 1996 - 257 Seiten - kartoniert - DM 58,-

Autor und Konzeption

Hermann Becker ist selbständiger Unternehmensberater und Autor zahlreicher Veröffentlichungen. Mit dieser Neuerscheinung legt Becker einen praxisbezogenen Beitrag vor: "Zukunftssicher durch kontinuierliche Geschäftsentwicklung" (Untertitel).

Aufbau und Inhalt

Zieldefinition und Basis-Analyse – Mittelfristige Entwicklungsplanung – Systematische Organisationsentwicklung – Führung und Entwicklung der Mitarbeiter – Controlling: Feinsteuerung und Kurskorrektur.

Kommentierung

Ausgangspunkt der Ausführung bildet die Feststellung, Basis für eine anhaltend positive Entwicklung von Geschäften aller Art sei ein konsequent angewandtes Strategisches Controlling. In diesem Buch entwirft der Verfasser eine universell verwendbare Planungskonzeption. Ein weiterer Schwerpunkt liegt in der aktiven Durchsetzung einer plausiblen Planung durch eine auf sie abgestimmte Organisations- und Personalentwicklung. Schließlich folgen Darlegungen zur praktischen Arbeit des Controllers. Das Buch läßt sich als Arbeits- und Lehrbuch charakterisieren und bietet Systematisierung und Vertiefung mit betontem Anwendungsbezug vor dem Hintergrund reicher praktischer Erfahrungen. Vielfältige Beispiele und Übungen, zahlreiche Illustrationen und Tabellen unterstützen die Lektüre und das Selbststudium.

Adams, Scott: Das Dilbert Prinzip

Landsberg: Verlag Moderne Industrie 1997 - 320 Seiten - DM 49,-

Mit spitzer Feder und ironischer Distanz analysiert der Autor die verschiedensten Themen des heutigen Büroalltags: Meetings, Downsizing, Teamarbeit, Projektmanagement, ISO 9000 usw. Die satirischen Analysen sind angereichert mit einer Vielzahl Kult-Cartoons seines Helden Dilbert, der die Konsequenzen des modernen Management am eigenen Leib erleben muß. Alle 26 Kapitel rundet Adams mit Briefen leidgeprüfter Angestellter ab. Das Dilbert-Prinzip ist die sehr unterhaltsame Mischung aus Texten und Cartoons. Über 1 Million Dilbert-Bücher wurden bereits in den USA verkauft, auf den Bestsellerlisten stand der Titel monatelang auf Platz 1. Und so mancher wird den Eindruck gewinnen, daß die in der Regel so treffenden und entblößenden Darstellungen, über die man so herzlich lachen kann, mehr tiefgründige Wahrheiten enthalten als ein ganzes Regal Business-Literatur. Mitten aus dem Alltag gegriffen, treffend beobachtet und brillant analysiert; überzeichnet dargestellt mit viel Witz und Humor und Sinn für Komik.

Drukarczyk, Jochen: Unternehmensbewertung
München: Verlag Franz Vahlen 1996 - 316 Seiten - gebunden - DM 48,-

Dieses Buch richtet sich an Studierende und Praktiker, die sich die ökonomischen Grundlagen der Unternehmensbewertung erarbeiten wollen. Inhalt: Investitionsentscheidungen bei Sicherheit und steuerlichen Normen, Investitionsentscheidungen bei Unsicherheit, Unternehmensbewertung, ausgewählte Aspekte.

Nieland, Marius: Betriebliche Steuergestaltung
Herne/Berlin: Verlag Neue Wirtschaftsbriefe 1997 - 347 Seiten - gebunden - DM 68,-

Die vorliegende Neuerscheinung gibt eine Einführung in die Unternehmensbesteuerung und ihre Einflußfaktoren. Schwerpunkt des Buches sind steuerliche Gestaltungsmaßnahmen im Unternehmen. Aufbau und Inhalt: Grundzüge des deutschen Steuerrechts - Betriebliche Steuerplanung und -gestaltung - Einfluß der Steuern auf kurz- und langfristige Unternehmensentscheidungen - Steuerbilanz und Steuerbilanztaktik - Individuelle Steuersparmodelle und Gestaltungsgrenzen - ABC der Gestaltungsparameter (Praxis-Checkliste). Eine hilfreiche und nützliche Veröffentlichung.

Kralicek, Peter: MBA-Pocket-Guide Praktische Betriebswirtschaft immer dabei
Wien: Wirtschaftsverlag Carl Ueberreuter 1996 - 464 Seiten - DM 58,-

Dieses Buch will dem Leser helfen, wirtschaftliche Fragen, wie sie täglich auftreten, schnell und sicher zu lösen. Dazu hat der Autor Fallbeispiele und Checklisten aus zahlreichen Gebieten (Finanzwirtschaft, Kennzahlen, Einkauf, Statistik, Controlling usw.) nachvollziehbar und verständlich aufbereitet und mit vielfältigen ergänzenden und unterstützenden Hinweisen versehen. Eine kompakte Arbeitshilfe, die fundiertes Basiswissen vermittelt.

LEXIKA UND LOSEBLATTWERKE

Bloech, Jürgen u. Ihde, Gösta (Hrsg.): Vahlens Großes Logistiklexikon
München: Verlag Franz Vahlen 1997 - 1.302 Seiten - Leinen - DM 248,-

Diese Neuerscheinung vermittelt das moderne Logistikwissen von ABC-Analyse über z. B. Einzelkosten, logistische oder Logistikkennzahlen bis Zykluszeit in mehr als 2.000 Begriffen, die in Form von Grundlagenbeiträgen, Stichwörtern, Definitionen oder Verweisen bearbeitet worden sind. Das Fachlexikon mit mehr als 200 Autoren erhebt den Anspruch, das zur Zeit umfassendste Lexikon und Handbuch der Logistik zu sein. Es sucht die Brücke zu schlagen zwischen Wissenschaft und Praxis. Das Werk, hinter dem die Erfahrung und die Kompetenz eines namhaften Verlages für Lexika und Fachliteratur steht, trägt der wachsenden Bedeutung der Logistik Rechnung. Aufgrund der beachtlichen Informationsbreite und -tiefe läßt sich das Werk vielfältig nutzen, sei es zur Unterstützung bei Studium und Ausbildung, sei es durch Fach- und Führungskräfte, die ihr Wissen auffrischen wollen oder insbesondere Hilfe zur Gestaltung der Logistik suchen. Fragen um das Logistikcontrolling nehmen einen breiten Raum ein.

Nagel, Kurt: Praktische Unternehmensführung
Loseblattwerk mit vierteljährlichen Ergänzungslieferungen einschl. 19. Nachlieferung
3 Bände - DM 198,- - Apartpreis DM 478,-
Verlag Moderne Industrie, 86895 Landsberg, Tel. für Rückfragen: 08191 / 125-0

Das vorliegende Handbuch setzt sich zur Aufgabe, aktuelles Know-how zur praktischen Unternehmensführung zu vermitteln. Folgender Umfang in Inhalt werden geboten: Band 1: Strategie- und Finanzmanagement; Band 2: Organisations- und Informationsmanagement sowie Personalmanagement; Band 3: Beschaffungs- und Produktionsmanagement, Vertriebs- und Selbstmanagement. Mit dem Werk ist ein ergänzendes Service-Angebot des Herausgebers verknüpft. Es hat den Charakter eines Nachschlage- und Arbeitswerkes. Vor allem in Klein- und Mittelbetrieben kann es das Methoden- und Managementwissen stärken und unterstützen. Das Controlling-Konzept findet nur marginale Beachtung. Auch bei einigen anderen Themen, z. B. Produktionsmanagement, sollte man das Informationsangebot überprüfen. Die Aufbereitung und Vermittlung des Lernstoffes ist beispielhaft.

Kalkulations-Handbuch Druckindustrie - in 2 Ordnern

Die Publikation kann nachgefragt und bezogen werden über die Landesverbände der Druckindustrie zum Preis von DM 295,- zuzüglich MWSt. Alternativ beim Herausgeber: Bundesverband Druck, Postfach 1869, 65008 Wiesbaden, Abt. Betriebswirtschaft, Tel. 0611 / 80 30 oder Telefax 0611 / 80 31 13.

Die Abt. Betriebswirtschaft des Bundesverbandes Druck e. V. unter Leitung von Dr. Leidig macht wieder durch eine gelungene Veröffentlichung auf sich aufmerksam. Sie legt für die Belange der Druckindustrie ein zweibändiges Kalkulations-Handbuch vor, das für Praktiker und Studierende einen praxisbezogenen Überblick über das für die Kalkulation notwendige Grundwissen vermittelt. Ein nützliches und hilfreiches branchenbezogenes Arbeitsmittel.

**Controlling-Handbuch Druckindustrie
kann gemäß vorstehenden Angaben zum Preis von DM 195,- zuzügl. MWSt. bezogen
werden. Erscheinungsjahr 1994**

Das Handbuch vermittelt die Controllingkonzeption der Druckindustrie, die auch Anregungen für andere Branchen beinhaltet. Das Konzept besteht aus mengen- und wertbezogenen Basissystemen, auf die Controlling-Informationssysteme aufsetzen.

NEUE MEDIEN

**Roschmann, Karlheinz u. Müller, Peter E.: BDE/mDE/Ident-Report '97 mit Auswahlsoftware -
Einzelpreis DM 178,-
zu beziehen durch REFA-Verband, Lehrmittelzentrale, 64276 Darmstadt
Tel. 06151 / 88 01 188 und FAX 06151 / 88 01 177**

Dieser Report über Betriebsdatenerfassung, mobile Datenerfassung und Ident-Techniken aus der Reihe "Edition der FB/IE" (Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Industrial Engineering) stellt sich vor als Handbuch für Anwender, Berater und Anbieter mit umfassender, aktuell recherchierter Marktübersicht; Gegenüberstellung von über 700 Produkten; über 1.000 Anbieter-Anschriften sowie Software zur bedarfsgerechten Auswahl der Produkte.

**PC-Lexikon Computerwissen
Version für Windows - CD-ROM: Erst-Version DM 98,-, Update DM 29,80
zu beziehen: Lexware GmbH, Postfach 112, 79001 Freiburg - Tel. 0761 / 3 87 72-0;
FAX 0761 / 3 87 72-50 (in der Haufe-Gruppe) - Achtung: Systemvoraussetzung abklären**

Die CD-ROM stellt ein interaktives Nachschlagewerk rund um den PC dar mit sechs verschiedenen Anwendungen (Kurzinfos, Lexikon, Tips & Tricks, Fehlermeldungen, Checklisten und Glossar), Suchsystem, Hyperlinks, Notiz- und Protokollfunktion, Buttons und Textübernahme sowie mehreren Updates pro Jahr.

DISSERTATIONEN

**Hostettler, Christian: Time Based Management
Bern: Verlag Paul Haupt 1997 - 367 Seiten - DM 76,- (zugelassen St. Gallen, Prof. Dr. Fickert)**

Die Arbeit befaßt sich mit dem Controlling von zeitorientierten Strategien, und zwar vor dem Hintergrund, daß der Markt von den Unternehmen ein zunehmend schnelleres Handeln fordert. Hostettler argumentiert, bei dem herkömmlichen Problemlösungsverhalten stelle "die Zeit" oft nur eine resultierende Puffergröße dar, da der Einsatz von Sachmitteln oder Personal im Vordergrund stehe. TBM, so der Autor, habe einen doppelten Nutzen zum Ergebnis: Es werde die Fähigkeit zum schnellen Handeln am Markt gestärkt, aber auch der Überladung der Organisation mit unnötigen und teuren Aktivitäten entgegengewirkt. Neben den grundlegenden theoretischen Ausführungen vermitteln insbesondere die Abschnitte "Zeitbezogene Controllingansätze aus der Praxis" Anstöße und Anregungen. Durchlaufzeiten und Lieferfristen erfassen den Kerngehalt des TBM. Unter dem Aspekt der Prozeßbeschleunigung sind sie von großer Relevanz.

**Lube, Marc-Milo: Strategisches Controlling in international tätigen Konzernen
Wiesbaden: Gabler Verlag 1997 - 364 Seiten - DM 118,- (zugelassen St. Gallen, Prof. Dr. Brauchlin)**

Lube entwickelt in dieser Arbeit ein Controllingkonzept für international tätige Konzerne, mit dessen Hilfe Führungsprobleme der Konzernzentralen identifiziert und entsprechende Aussagesysteme zur Problemlösung bereitgestellt werden können. Die Arbeit leistet einen beachtenswerten Beitrag zu den Fragestellungen des strategischen Konzerncontrolling und der strategischen Konzernführung, und zwar vermittelt sie einen hohen Erkenntnisgewinn sowohl dem in der betriebswirtschaftlichen Forschung und Lehre Tätigen als auch dem Praktiker im Konzernmanagement. Für den Anwender stellt die Veröffentlichung und das vorgeschlagene Konzept eine willkommene Hilfe und Unterstützung dar, weil neben der theoretischen Auseinandersetzung die Umsetzbarkeit unter Berücksichtigung von praktisch relevanten Aspekten wie Aufwand und Komplexität einen gebührenden Stellenwert einnimmt. Besonders gelungen und diskussionswürdig sind u. a. die kritischen Darlegungen zur Problematik der finanziellen Leistungsmessung in der Unternehmenspraxis oder auch zu den Aufgaben des Konzerncontrolling.

**Werner, Helmut: Strategisches Forschungs- und Entwicklungs-Controlling
Wiesbaden: Deutscher Universitäts Verlag 1997 - 387 Seiten - DM 118,- (zugelassen Leipzig,
Prof. Dr. Stephan Zelewski)**

Werner zeigt, inwieweit primär marktfokussierte Instrumente wie Target Costing, Simultaneous Engineering, Quality Function Deployment und Benchmarking zur Unterstützung eines strategischen Forschungs- und

und Entwicklungs-Controlling beitragen. Der Autor untersucht anhand der Wettbewerbsfaktoren Kosten, Zeit, Qualität und Flexibilität, ob der Einsatz der Instrumente zur Ausnutzung von Synergieeffekten führen kann. Die Ergebnisse werden abschließend im Rahmen einer fragebogengestützten Fallstudie empirisch überprüft.

Hummel, Johannes: Strategisches Öko-Controlling
Wiesbaden: Deutscher Universitäts Verlag 1997 - 336 Seiten - DM 118,-
(zugelassen St. Gallen, Prof. Dr. Thomas Dyllick)

Ausgangspunkt dieser Arbeit bildet die Entwicklung eines Umweltstrategie-Ansatzes gemäß der systemorientierten St. Galler Managementlehre, der es erlaubt, Ökonomie und Ökologie weitgehend in Übereinstimmung zu bringen. Darauf aufbauend entwickelt Hummel unter besonderer Berücksichtigung bewährter Controlling-Ansätze ein Konzept für ein strategisches Öko-Controlling. Im weiteren Verlauf wird die Umsetzung in zwei Fallstudien beschrieben. Das Buch vermittelt streckenweise recht beachtenswerten Zusatznutzen. Zahlreiche konzeptionelle Ausführungen lassen sich in gewisser Weise auch auf andere Steuerungsthemen übertragen, so z. B. der Ansatz, die ergebnisorientierte Steuerung durch Ziele zu ergänzen durch eine ursachenorientierte Steuerung über Treiber.

Schuderer, Peter: Prozeßorientierte Analyse und Rekonstruktion logistischer Systeme
Wiesbaden: Deutscher Universitäts Verlag 1996 - 333 Seiten - DM 118,-
(zugelassen Erlangen, Prof. Peter Klaus, D.B.A./Boston Univ.)

Hauptziele der Arbeit bestehen darin, einen konzeptionellen Rahmen für die Einordnung logistischer Systemveränderungen und einen Lösungsansatz zu deren fundierten Auswahl und wirtschaftlichen Bewertung zu schaffen sowie ein Instrumentarium zu entwickeln, das den Manager in der Praxis bei der Analyse logistischer Systeme und der Auswahl und Bewertung logistischer Systemveränderungsmaßnahmen unterstützt. Vor allem der anwendungsbezogene Teil vermittelt unmittelbar nutzbares Methodenwissen, dies gilt insbesondere für Auswertung und Ergebnisse der Prozeßanalyse in ProSecco.

Struckmeier, Helgard: Gestaltung von Führungsinformationssystemen
Wiesbaden: Deutscher Universitäts Verlag 1997 - 223 Seiten - DM 89,-
(zugelassen Göttingen, Prof. Dr. Jürgen Bloech)

Das vorliegende Buch greift die Frage einer betriebswirtschaftlichen Konzeption von Führungsinformationssystemen und die entsprechenden Softwareanforderungen auf. Beispielhaft wird der Einsatz in einem mittelständischen Unternehmen dargestellt.

Zimmermann, Martin: Steuercontrolling
Wiesbaden: Gabler Verlag 1997 - 344 Seiten - DM 148,- (zugelassen Köln, Prof. Dr. Norbert Herzig)

Der Sinn der vorliegenden Arbeit liegt darin, ein Funktionscontrolling zu beschreiben, das die Optimierung der Steuerbelastung im weitesten Sinne zum Gegenstand hat. Der Verfasser betritt weitgehend Neuland und arbeitet Defizite auf. Besonders drei Aspekte bestimmen den Inhalt und das Ergebnis der Arbeit: Einordnung des Steuercontrollingsystems in das allgemeine Controlling, Steuercontrolling und Reengineering des Controlling-systems (mit interessanten Gemeinsamkeiten und Zusammenhängen) sowie Steuercontrolling und Betriebswirtschaftliche Steuerlehre. Leider nur wenig Abbildungen.

Hesch, Gerhard: Das Menschenbild neuer Organisationsformen
Wiesbaden: Deutscher Universitäts Verlag 1997 - 200 Seiten - DM 89,-
(zugelassen Techn. Universität München, Prof. Dr. Ralf Reichwald)

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, den Einfluß von Menschenbildern auf die betriebliche Praxis zu erklären, das Menschenbild neuer Organisationsformen darzustellen und Barrieren aufzuzeigen, die seiner Durchsetzung entgegenwirken. Der Verfasser gelangt zum Schluß, daß das bislang dominierende tayloristische Menschenbild in Theorie und Praxis für die Einführung neuer Organisationsformen eine wesentliche Innovationsbarriere bildet. Besonders interessant u. a. die Analyse der neuen Anforderungen an Mitarbeiter und Manager und die Schlußfolgerungen für die betriebliche Organisationsgestaltung.

Mohr, Niko: Kommunikation und organisatorischer Wandel
Wiesbaden: Gabler Verlag 1997 - 408 Seiten - DM 118,- (zugelassen Trier, Prof. Dr. Schertler)

Der Wandel von Organisationen scheitert häufig am Änderungswiderstand der Mitarbeiter. Die den organisatorischen Veränderungsprozeß begleitende unternehmensinterne Kommunikation wird somit zum entscheidenden Erfolgsfaktor. Mohr entwickelt in dieser Arbeit einen theoretisch fundierten Ansatz für ein effizientes und in den unternehmerischen Veränderungsprozeß integriertes Kommunikationsmanagement. Die daraus resultierenden Erkenntnisse werden in einer empirischen Studie überprüft und anhand einer Befragung bestätigt. Neben der empirischen Überprüfung vermittelt das Hauptkapitel "Kommunikation als Interaktionsvariable im Prozeß des geplanten organisatorischen Wandels".

Litzinger, Dieter: Computergestütztes Promotionscontrolling
Wiesbaden: Deutscher Universitäts Verlag 1996 - 262 Seiten - DM 98,-
(zugelassen Frankfurt, Prof. Dr. Kaas)

Gegenstand der Arbeit ist eine Konzeption eines Informationssystems für das Controlling von Konsumgüterpromotions. Litzinger untersucht in seiner Veröffentlichung die Frage, wie die Industrie die Kooperation des Handels gewinnen und auf diese Weise ihre Verkaufsförderung effizienter gestalten kann.

NEUAUFLAGEN

Gabler Wirtschafts-Lexikon

Wiesbaden: Gabler Verlag 1997 - ca. 4.200 Seiten - vier Bände im Schuber, gebunden in Cabraliedervlies mit Schutzumschlag - DM 500,- - in 14., vollständig überarbeiteter und erweiterter Auflage

Das führende Wirtschafts-Lexikon stellt sich in neuer Auflage und mit beeindruckenden Daten vor: Mehr als 150 renommierte Fach-Autorinnen und -Autoren aus Wissenschaft und Praxis behandeln in rund 180 ausführlichen Schwerpunkt- und Übersichtsbeiträgen und in mehr als 25.000 Stichwörtern mit ca. 60.000 Verweisen neben klassischen Themen auch aktuelle Fragen aus den Gebieten der Betriebs- und Volkswirtschaftslehre, Recht und Steuern sowie Wirtschaftsinformatik.

Grosjean, René Klaus: Wie lese ich eine Bilanz

Düsseldorf: ECON Verlag 1997 - 304 Seiten - DM 68,- - in 7., erw. und überarb. Neuauflage

Der frühere Banker und Unternehmer bietet mit dieser Veröffentlichung einen Crashkurs für Nicht-Fachleute. Das Buch eröffnet einen umfassenden und breit angelegten Zugang zu Fragen der Rechnungslegung und Bilanzanalyse auf aktuellem Stand, so u. a. Grundbegriffe der Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung, Anhang und Lagebericht, Bilanzierungsgrundsätze und Bewertungsfragen, Bilanzanalyse und Bilanzkennzahlen, Konzernabschluß, Bilanzierung nach US-GAAP und Ergebnis nach DVFA/SG. Das Buch vermittelt fundiertes Überblicks- und Grundlagenwissen und befähigt zum Dialog mit Experten.

Scheffler, Eberhard: Bilanzen richtig lesen

Beck-Wirtschaftsberater im dtv Nr. 5827 - 264 Seiten - DM 16,90 - 3., akt. und erw. Auflage

Das Taschenbuch befaßt sich mit der Frage, was Bilanzen aussagen und was sie verschweigen.

Hahn, Dietger und Tylor, Bernard (Hrsg.): Strategische Unternehmensplanung - Strategische Unternehmensführung

Heidelberg: Physica-Verlag 1997 - 1.124 Seiten - DM 298,- - in 7., völlig Neubearb. und erw. Aufl.

Dieser Reader vermittelt eine umfassende und fundierte Gesamtdarstellung über Stand und Entwicklungstendenzen. Zahlreiche herausragende Wissenschaftler, ergänzt durch einige profilierte Vertreter der Praxis befassten sich in ihren Beiträgen mit den vielfältigen Aspekten des Gesamtkomplexes: Wesen und Grundkonzepte - Grundlegende Fragen - Geschäftsfeldplanung - Organisations- und Führungskräfteplanung - Träger und Organisation - Implementierung und Kontrolle - Computergestützte Instrumente - Neue Perspektiven und Rahmenbedingungen - Empirische Untersuchung. Einige Beiträge erfolgen in Englisch. Neben der theoretischen Fundierung veranschaulichen zahlreiche Beispiele und Praxisbezüge die Materie.

Butzmann, Gerhard: Expert Taschenlexikon Technik

Renningen-Malmsheim: Expert Verlag 1996 - 388 Seiten - DM 54,- in 2., aktualisierter und verbesserter Auflage

Das reich bebilderte Taschenlexikon vermittelt schnellen Zugriff auf etwa 2.000 wichtige technische Begriffe, die von namhaften und praxisverbundenen Wissenschaftlern ausgewählt wurden und verständlicher erklärt werden. Von A über elektrische Stromstärke oder magnetische Aufzeichnungen bis zu Zylinderspiegel.

Popp, Michael: Neue Reisekostenrechnung 1997

Frechen: Datakontext-Fachverlag 1997 - 162 Seiten - DM 59,- - in 2., aktualisierter Auflage

Eine Arbeitsanleitung für die Personal- und Abrechnungspraxis. Das Buch vermittelt das neue Recht anhand praktischer Fallgestaltungen.

Schermer, Joachim: Sozialversicherung 1997

Frechen: Datakontext-Fachverlag 1997 - 375 Seiten - DM 69,- - in 5., aktualisierter Auflage

Eine Kommentierung der sozialversicherungsrechtlichen Beschäftigung einschließlich Pflegeversicherung und Beiträgen aus Versorgungsbezügen.

Däumler, Klaus-Dieter u. Grabe, Jürgen: Kostenrechnungs- und Controllinglexikon

Herne/Berlin: Verlag Neue Wirtschaftsbriefe 1997 - 371 Seiten - kartoniert - DM 49,80 in 2., neubearbeiteter und wesentlich erweiterter Auflage

Die Neuauflage erläutert in ABC-Form von "Abbaufähigkeit von Kosten" über z. B. Minutenfaktor oder Normalkosten bis zu Zwischenlager 1. 351 Begriffe und richtet sich an einen breiten Leserkreis. In der nächsten Ausgabe sollte Leitbild und Terminologie der International Group of Controlling (IGC) eingearbeitet werden, da das Begriffliche und das Verständnis zum Controlling etwas diskussionsbedürftig erscheint. Das gut aufbereitete Informationsangebot entspricht in besonderer Weise den Belangen der Praxis.

Wildemann, Horst: Produktionscontrolling

München: TCW Transfer-Centrum Verlag 1997 - 377 S. - DM 178 zuzügl. Versandkosten in 3. Aufl.

In diesem Buch gibt der bekannte Autor dem Praktiker Impulse für die Neuorientierung des Controlling aus der Perspektive von Produktionsunternehmen. Die bestehenden Controllingkonzepte werden um systemorientierte

Denk- und Gestaltungsansätze erweitert und in ein Bausteinmodell integriert. U. a. Kostenrechnung und Controlling im Wandel, Zielkostenanalyse, Komplexitätskostenrechnung, Kennzahlen-Audits etc.

**Kistner, Klaus-Peter u. Steven, Marion: Betriebswirtschaftslehre im Grundstudium
Band 1 (Produktion, Absatz, Finanzierung)
Heidelberg: Physica-Verlag 1997 - 475 Seiten - DM 45,- - in 2., verb. und erweiterter Auflage**

Der vorliegende Band - ein 2. Band ist als Fortsetzung bereits angekündigt - wendet sich in erster Linie an Studienanfänger. Auch interessierte Studenten anderer Fachbereiche sowie Praktiker sind angesprochen.

**Coenenberg, Adolf: Jahresabschluß und Jahresabschlußanalyse
Landsberg: Verlag Moderne Industrie 1997 - 904 Seiten - gebunden - DM 78,-
in 16., überarbeiteter und erweiterter Auflage**

Dieses Standardwerk mit der beachtlichen Auflage behandelt Grundfragen der Bilanzierung nach betriebswirtschaftlichen, handels- und steuerrechtlichen und internationalen Grundsätzen. In dieser Neuauflage werden erstmals auch die Richtlinien bzw. Richtlinien-Entwürfe gemäß IAS berücksichtigt und somit die zunehmende Bedeutung internationaler Bilanzierungsgrundsätze. Das Handbuch gliedert sich in drei Teile: Erstellung des Jahresabschlusses (560 Seiten), Analyse des Jahresabschlusses sowie Theorie des Jahresabschlusses (ca. 100 Seiten). Kontrollfragen und ein Betriebswirtschaftliches Kurzlexikon ergänzen das Werk.

**Coenenberg, Adolf: Jahresabschluß und Jahresabschlußanalyse - Aufgaben und Lösungen
Landsberg: Verlag Moderne Industrie 1997 - 248 Seiten - broschiert - DM 48,- - in 9., überarb. Auflage**

Zeitgleich mit der 16. Auflage des Lehr- und Handbuches "Jahresabschluß und Jahresabschlußanalyse" kommt in 9. Auflage der zugehörige Aufgaben- und Lösungsband heraus. Die Text- und Rechenaufgaben sind auf die 16. Auflage des Lehrbuches abgestimmt. Eine große Fallstudie ermöglicht die praxisnahe Anwendung der eigenen Bilanzierungskennnisse.

**Buchner, Robert: Buchführung und Jahresabschluß
München: Verlag Franz Vahlen 1997 - 365 Seiten - kartoniert - DM 32,- - in 5., verb. und ergänzter Aufl.**

Zielsetzung dieses Lehrbuches ist es, das Grundwissen der Buchführung und des Jahresabschlusses verständlich und mit praktischem Bezug darzustellen. Gliederung: Einleitung, System und Technik der doppelten Buchführung, ausgewählte Buchungsfälle, Organisation der Buchführung, Übungsaufgaben. U. a. mit besonders lesenswerten Ausführungen zur EDV-Organisation und zum IKS (Internes Kontroll-System).

**Buchner, Robert: Wirtschaftliches Prüfungswesen
München: Verlag Franz Vahlen 1997 - 452 Seiten - kartoniert - DM 48,-
in 2., aktualisierter und erweiterter Auflage**

Die grundsätzliche Konzeption dieses Lehrbuches beinhaltet die Zweiteilung in institutionelle sowie in funktionelle Aspekte des wirtschaftlichen Prüfungswesens. Unter dem institutionellen Aspekt werden die Berufsstände, die Berufspflichten oder auch Entscheidungsprobleme der Prüfungsunternehmen behandelt. In funktioneller Hinsicht steht der Prüfungsprozeß im Mittelpunkt. Ein Anhang stellt ausgewählte mathematisch-statistische Zusammenhänge dar.

**Schneeweiß, Christoph: Einführung in die Produktionswirtschaft
Berlin: Springer Verlag 1997 - 364 Seiten - DM 36,- - in 6., neubearb. und erw. Auflage**

Eine allgemeine Einführung. Besonderen Schwerpunkt bildet die Planung der Leistungserstellung und deren organisatorische Einbindung in das Führungssystem.

**Günther, Hans-Otto u. Tempelmeier, Horst: Produktion und Logistik
Berlin: Springer Verlag 1997 - 316 Seiten - DM 36,- - in 3., überarb. und erw. Auflage**

Eine anwendungsorientierte Einführung in die industrielle Produktion und Logistik: Langfristige Erfolgsvoraussetzungen, Gestaltung der Infrastruktur, Produktionsplanung und -steuerung, Logistische Prozesse.

**20. Band der Reihe "Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft"
erschienen mit Ehrmann, Harald: Logistik
Ludwigshafen: Kiehl Verlag 1997 - 550 Seiten - kartoniert - DM 39,80**

Die bewährte und erfolgreiche Lehrbuchreihe aus dem Kiehl-Verlag mit einem recht übersichtlichen und anschaulichen Textteil sowie einem umfangreichen Übungsteil legt einen neuen Band vor, der die Grundlagen der Logistik einschließlich Logistik-Controlling kompakt darstellt.

Für heute herzliche Grüße und alles gute bis zum Wiederlesen
Ihr


Alfred Biel



Controller-Vereins-Vorsitzender Manfred Rimmel aus der Sicht der Congress-Teilnehmer



Das Ladies' Congress-Management-Team der Controller Akademie (von links): Susanne Eismayer, Christa Radinger, Jutta Hirsch, Martina Wiegand, Gwyneth Günther.

CV Editorial

Controlling in der Weiterentwicklung

Wie entwickelt sich das Controlling weiter? Aus meiner praktischen Arbeit heraus kann ich mir einen dreistufigen Ansatz vorstellen. Er geht von Schlüsselgrößen (1. Stufe) auf der Managementebene aus und schafft über ein operatives Steuerungsmodell (2. Stufe) die Voraussetzungen für ein Selbstcontrolling (3. Stufe) auf der Funktions- und Prozeßebene.

Schlüsselgrößen sind die Steuerungsgrößen des Managements. Dabei ist sinnvoll, daß sie sich an der internationalen Rechnungslegung, z.B. nach US-GAAP, orientieren. So werden international verständliche und gebräuchliche Ergebnis- und Steuerungsgrößen benutzt, die auch dazu führen, daß die internen Steuerungsgrößen weitgehend identisch sind mit der Berichterstattung des Externen Rechnungswesens. Diese finanziellen Schlüsselgrößen müssen vor allem um qualitative Aspekte ergänzt werden, insbesondere um die Kunden-, Prozeß- sowie Entwicklungsperspektive. Damit sind wir bei der Diskussion, die wir derzeit unter „Balanced Scorecard“ führen und erleben.

Schlüsselgrößen wie z.B. ROCE sind nicht unmittelbar steuerbar, daher ist eine vertikale Zielbildung nötig. Einerseits müssen die Ziele, wie sie unter den Schlüsselgrößen auf der Managementebene definiert sind, operationalisiert wer-



Alfred Biel,
Mitglied des
AK West I,
Literatur-
Rezendent
des
„Controller
Magazins“

den, andererseits sind die Voraussetzungen zu schaffen, daß ein operatives Steuerungsmanagement überhaupt existiert und befriedigend funktioniert. Das operative Steuerungsmanagement bildet so die Brücke zwischen den Schlüsselgrößen und den operativen Steuerungsprozessen. Im Mittelpunkt wird das Selbstcontrolling stehen, es vollzieht sich auf der Funktions- und Prozeßebene. Bejaht und fördert man es, stößt man schnell darauf, daß neben den Schlüsselgrößen, die die Ausrichtung des Unternehmens vorgeben, und den operativen Steuerungsgrößen, die die Umsetzung bewirken, Bedarf nach einer dritten Kategorie besteht; den Treibern oder Einwirkungs- und Abhängigkeitsgrößen. Die Praxis zeigt allerdings auch, wie komplex Zusammenhänge oft sind und worauf man sich als Controller einläßt, wenn man sich die Stärkung und Entwicklung des Selbstcontrolling auf die Fahnen geschrieben hat.

+++ Termine +++ Termine +++ Termine +++

AK Gesundheitswesen

25./26.09.97, AWO-BV, Hannover, „Qualitätsmanagement und Controlling“,
Info: Frau Stolze, Tel. +49-30-885 2073

AK Nord II

25./26.09.97, Barmag AG, Remscheid, u.a.: „Geschäftsprozeßorganisation“, „Prozeß-Kore“
Info: W. Kornblum, Tel. +49-4963-40 1421

AK Pommern

26.09.97, Zementwerk Cemcon / Readymix, Stettin, „EDV-gestütztes Kore-System“,
Info: Peter Surray, Tel. +49-2102-401 149

AK Nord I

1./2.10.97, Entitec, Hamburg, u.a.: „Euro-Zeitplan“, „Softwareentwicklung“, „Hamburg-Wahl“,
Info: K.-W. Koch, Tel. +49-40-22 663 147/148

AK Süd II

16.10.97, Hotel Mövenpick, Weingarten, „Vergleich und Diskussion MIS“,
Info: Bernd Kapp, Tel. +49-751-363 2820

AK Süd IV

16./17.10.97, Bayerische Vereinsbank AG, München, „Der Euro und das Controlling“,
Info: H. P. Metzler, Tel. +49-89-895 8616

Euro-Tagung der süddeutschen AKs

21.10.97, 14.00 Uhr, Atrium Konferenzcenter, Flughafen Stuttgart, mit Dr. W. Becker, Deutsche Bank, und W. Hartung, Daimler-Benz
Info: Gerhard Ranger, Tel. +49-7157-97-306

AK Öffentliche Verwaltung

23./24.10.97, Rathaus Duisburg, „Controlling-Instrumente in der öffentl. Verwaltung, Teil 2“,
Info: Peter Lötje, Tel. +49-30-2471 5215

AK Ostbayern

24.10.97, Deutsche Heraklioth GmbH, Simbach/Inn, „Öko-Controlling“,
Info: W. Meissner, Tel. +49-87213915

AK Pommern

24.10.97, Readymix Zementwerke Stettin, „Koordination der jährlichen Planungsprozesse“,
Info: P. Surray, Tel. +49-2102-401 324

AK West III

25. AK-Sitzung am 27./28.10.97, Fachhochschule Gummersbach, „Benchmarking“,
Info: Martin Herrmann, Tel. +49-2247-2474

AK Franken

Sitzung 7./11.97, GFE Gesellschaft für Elektrometallurgie, Fürth, „Standort Deutschland“,
Info: Klaus-J. Scheuer, Tel. +49-911- 703 8557

AK West I

9./10.11.97, HOPPECKE-Batterien, Brilon, „Euro: Welche Vorbereitungen wann treffen?“,
Info: Dieter Wäscher, Tel. +49-2371-662 400

AK Berlin-Brandenburg

13./14.11.97, Hotel Am Röbber Tor, Wittstock, „Kennziffern für den Mittelstand“,
Info: Peter Lötje, Tel. +49-30-2471 5215

AK West II

13./14.11.97, Readimix Beton AG, Ratingen, u.a. „Multimedia im Handel“, „Tochtergesellschaften“, „Wertorientiertes Controlling“,
Info: Ralf Lehnert, Tel. +49-2335-69 120

AK Schweiz 1

19.11.97, Neue Zürcher Zeitung NZZ, Schlieren-Zürich, „Verlagshäuser im Umbruch: Vom Zeitungsumbruch zur Multimedia-Information“,
Info: H. Schächli, Tel. +41-1-207 5042

AK Schweiz 2

35. Erf-Tagung, 25.11.97, „Lagerbestandsmanagement“,
Info: H. Kehl, Tel. +41-31-764 4484

AK Banken

10jähriges AK-Jubiläum am 27./28.11.97, Landesbank Rheinland-Pfalz in Mainz,
Info: Stefan Gerdtsmeier, Tel. +49-69-7447 2750

Sommerfest trotz Fluten

Vom 4. bis 6. Juli ist der AK Süd IV dieses Mal ins tiefe Bayern, direkt an die österreichische Grenze ins schöne und historische Burghausen gefahren, um dort das traditionelle Sommerfest Süd IV zu feiern. Um endlich einmal auch auszuspannen vom ständigen „Control(ier)en“, um etwas für die Bildung zu tun und um den eigenen Partner(inne)n und sich selbst zu zeigen, daß Controlling auch etwas mit Lachen und Genießen zu tun hat. Lachen ist ja gesund und lachende, gesunde Controller sind im Alltag besser zu genießen.

Schon immer haben Herzöge Burghausen beherrscht. Auch Napoleon und F. J. Strauß waren da. Jetzt waren es 40 Leute (Controller, Partner, Freunde, Gäste), die sich auf der Burg tummelten, die „alten Geister“ beschworen und in Geschichte wälzten.

Ein Kurfürst aus Österreich, Walter Kurfürst, AK-Ltr. Wien Süd, und ein waschechter Vereinsrechnungsprüfer, Rudolf Rieger, haben reingeschnuppert und alles, auch die Stimmung, für in Ordnung befunden. Dieser mutige und globale Eingriff in die AK-Belange verdient Dank und Anerkennung.

Einer der Höhepunkte des Festes sollte die „Plättchenfahrt“ auf der Salzach sein (Platte: floßartiges Boot). Sie wurde es auch. Nur anders als geplant. Denn es regnete literweise. Wasser oben und unten, auf Backbord, auf Steuerbord. Alle machten trotzdem mit und bewiesen mit Bravour, was sie unter „Lotse sein“ verstehen. Nach diesem Abenteuer klang die Samstagnacht mit viel Vergnügen im Hotelinneren aus. Der reservierte bayerische Biergarten stand nämlich unter Wasser. Beim Abendessen gab es, von den Controller-Ladies organisiert, erfrischende Einlagen (Controller sind auch Schauspieler) und Geschicklichkeitsspiele. Aber auch Nachdenkliches zur „modernen Controller-Denke“ im Vergleich zur „alten Indianer-Denke“: Toll, was es da für Parallelen gibt.

Rundherum wieder ein gelungenes Fest, trotz Sturmfluten. Bei Süd IV beherrscht man das „Instrumentarium zur Navigation“, bei aufkommendem oder auch Dauersturm.

H.-P. Metzler, AK-Ltr. Süd IV

Orientierungstag '97

Der 5. Controlling Orientierungstag findet am **1. November** im Hörsaal 5, Campus am Universitätsplatz der **Universität Magdeburg** statt. Den Orientierungstag veranstaltet der Controller Verein eV mit der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg und dem Transferzentrum Automatisierung im Maschinenbau e.V. Magdeburg.

Erwartet werden über 250 Geschäftsführer, Controller, Kostenrechnungsexperten und BWL-Studenden vor allem aus Sachsen-Anhalt, Niedersachsen, Berlin und Brandenburg. Das Programm:

9.30 Uhr: Begrüßung, Prof. Dr. Alfred Luhmer, Dekan der Fakultät für Wirtschaftswissenschaft, Otto-von-Guericke-Universität, Magdeburg

10.00 Uhr: Controlling bei der Neuausrichtung der FAM, Hartmut Möckel, Kfm. Geschäftsführer, Magdeburger Förderanlagen und Baumaschinen GmbH (FAM)

11.15 Uhr: Controllerarbeit in der Praxis, Hilmar Friedrich, Leiter Betriebswirtschaft, Brose Fahrzeugteile GmbH & Co. KG, Coburg

12.00 Uhr: Target-Costing, Matthias von Daacke, Controller, Hasse & Wrede GmbH, Berlin

14.00 Uhr: Controlling-Kennzahlen-Radar, Manfred Grotheer, Trainer und Partner der Controller Akademie, Gauting

14.45 Uhr: Controlling in der öffentlichen Verwaltung, Peter Lötje, Geschäftsführer TSB GmbH, Berlin, Leiter AK Öffentliche Verwaltung

16.00 Uhr: Krankenhausbetriebsführung im Wandel, Prof. Dr. Jochen Breinlinger-O'Reilly, FH für Wirtschaft, Geschäftsführer Max-Bürger-Zentrum GmbH, Berlin

16.45 Uhr: Stadt Belgig - Visionen, Strategien und deren Umsetzung, Peter Kiep, Bürgermeister, Belgig

Auskünfte zum Controlling Orientierungstag '97 erteilt die Geschäftsstelle des Controller Verein eV, PF 1168, D-82116 Gauting/München, Tel. 089-893 134 20, Fax 089-893 134 31.

Wichtiges in cvOnline:

<http://www.controllerverein.de>

IGC-Controller-Leitbild auf deutsch / englisch

Info zur Euro-Tagung der süddeutschen Arbeitskreise

In eigener Sache: Am 8. September traf sich die Internet-Arbeitsgruppe zur Weiterentwicklung der Homepage des CVeV.

Arbeitskreis für Tirol und Vorarlberg in Gründung

Der Controller Verein eV gründet im November in Innsbruck einen weiteren österreichischen Arbeitskreis. Initiatorin des neuesten Gremiums ist Dr. Eva-Maria Dornauer von der FH Innsbruck und langjähriges Vereinsmitglied. Sie will Controllern in Tirol und Vorarlberg ein Forum zum Erfahrungsaustausch direkt in der Region schaffen.

Die Gründung des Arbeitskreises unterstützt Mag. Barbara Ender, Leiterin des Fachhochschulstudienganges vom Management Center Innsbruck MCI, das die Neugründung auch logistisch unterstützen wird.

Auf einem Vorbereitungstreffen am 11. Juli in Innsbruck wurden die nächsten Schritte zur AK-Gründung beraten. Daran nahmen neben den Initiatorinnen Dr. Wolfgang Berger-Vogel, Vorstand des Controller Verein eV, Manfred Blachfellner, AK-Leiter Ö III, Conrad Günther, Geschäftsführer des Vereins, und der Presseverantwortliche Hans-Peter Sander teil.

Im September werden in der Region potentielle Mitglieder für eine Mitarbeit im AK angeschrieben. Das Gründungstreffen findet voraussichtlich am 28. November in Innsbruck statt.

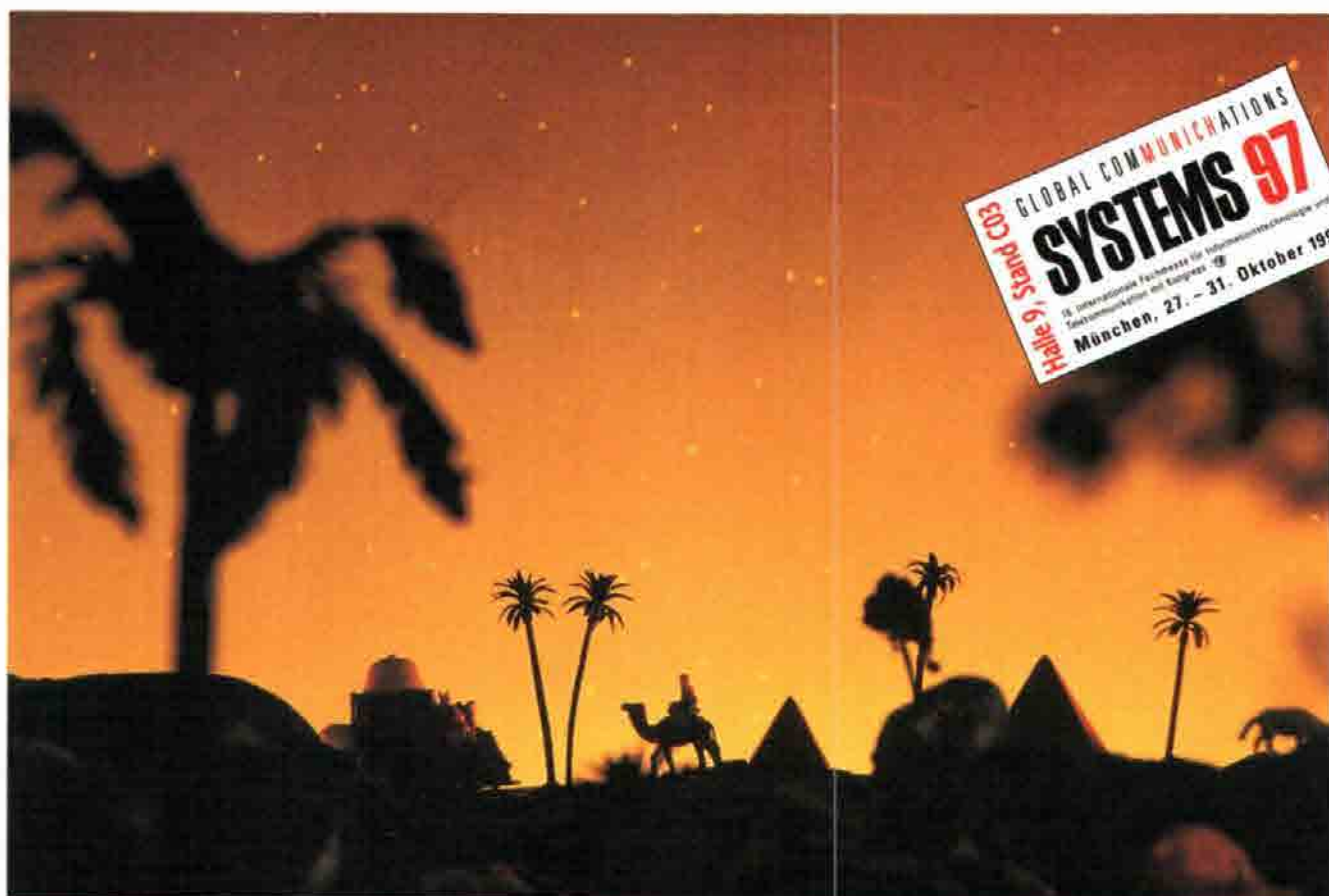
Interessenten können sich bereits jetzt mit Dr. Dornauer unter der Rufnummer 0512-59507 bzw. mit Mag. Ender, Tel. 0512-564 800 20, in Verbindung setzen.

Deutsch-polnisches Controller-Treffen

Am 30. Mai 1997 machten sich 15 Controller von Berlin-Lichtenberg aus mit der Regionalbahn auf den Weg nach Stettin. Nach 2 1/2-stündiger Fahrt (incl. Grenzübertritt nach Polen) erreichten wir „Szczecin Główna“. Peter Surray (AK-Leiter Pommern) hatte im Hotel Viktoria Zimmer reserviert. Nach dem Einchecken trafen wir unsere polnischen Kollegen im Restaurant. Während des vorzüglichen Abendessens begann ein im Laufe des Abends immer lebhafter werdender persönlicher und fachlicher Erfahrungsaustausch in herzlicher Atmosphäre.

Samstags ging es zum Thema „Controllers optimaler Bericht“ in die Arbeitssitzung. Nach Einführungsreferaten wurden die Berichte von fünf deutschen Firmen präsentiert und kritisch kommentiert. Der Situationsbericht von drei Betrieben aus dem Stettiner Raum beendete die Arbeitssitzung. Nach einem gemeinsamen Stadtrundgang wurden die Berlin-Brandenburger am Bahnhof von ihren polnischen Kollegen freundlich verabschiedet. Zuvor haben wir noch einen Gegenbesuch in 1998 vereinbart.

Wir hoffen, daß dieses Meeting der Nukleus einer fruchtbaren Zusammenarbeit zwischen beiden Arbeitskreisen ist. *R. Steuber, AK Berlin-Brandenburg*



Schicken Sie Ihre Kostenrechner nie mehr in die Wüste!

Wer klare Aussagen treffen wollte über die Wirtschaftlichkeit aller Unternehmensbereiche, hatte lange Wege zu gehen. Kostenrechnung für jeden Standort verschlug manchen kühlen Rechner in sengende Wüsten. Behalten Sie Ihre Kostenrechner doch lieber da! Fassen Sie Ihr Unternehmen in der neuen PST-Kostenrechnung zusammen; mit direkten Kostenvergleichen und Konsolidierung über mehrere Gesellschaften.

Die PST-Kostenrechnung ist flexibel für alle Erfordernisse. Mit ihr können Sie wahlweise alle modernen Kostenrechnungsverfahren verwirklichen, auch parallel. So bauen Sie mit dem System eine einfache Ist-Kostenrechnung sukzessive bis zur anspruchsvollen Flexiblen Plankostenrechnung aus.

Gestützt auf eine einheitliche Datenbasis, die Controller-Datenbank, realisieren Sie mit unserer Kostenrechnung Kostenartenrechnung und Ergebnisrechnung, Kostenstellenrechnung, Kostenträgerrechnung, Prozeßkostenrechnung, Profitcenter-Rechnung sowie Auftrags-/Projektabrechnungen. Vielfalt der Verfahren, grenzenlose Tiefe, höchste Detailgenauigkeit und ausgeprägte Funktionalität für effizientes Informationsmanagement machen die PST-Kostenrechnung zu einem System des unbegrenzten Kostenmanagements. Bauen Sie auf präzise Auswertungen und fundierte Analysen für Ihre Entscheidungen, bis hin zum Executive Information System.

Wir sind die Spezialisten für Kostenrechnung und Controlling. Seit 1980. Mehr als 400 Kunden setzen bereits auf die PST-Kostenrechnung. Vergessen Sie die Wüste.

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

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

