

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



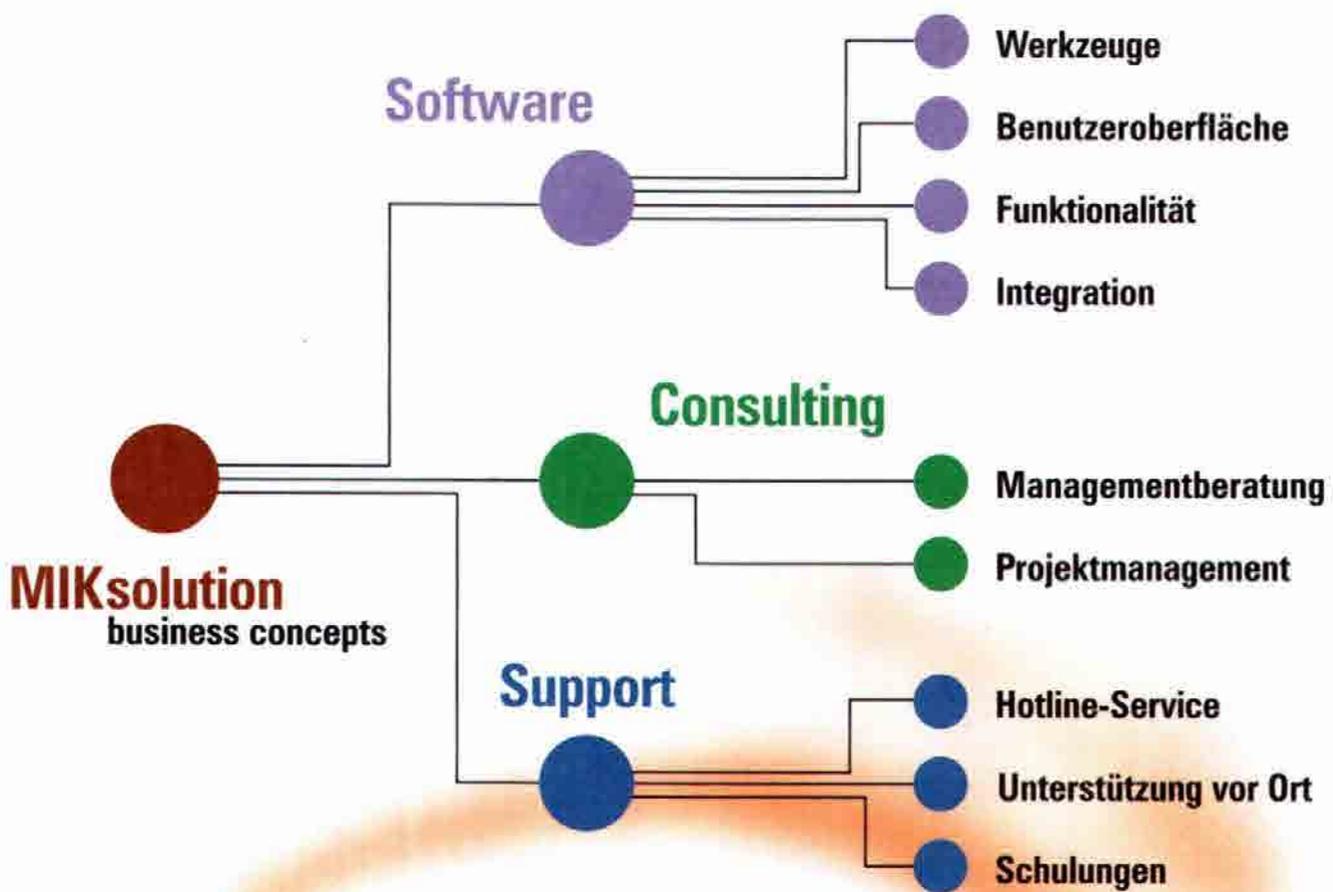
controller magazin

Sammelstelle für Arbeitsergebnisse
aus der Controller-Praxis

Controlling-Anwendungen im Management

6/96

Albrecht Deyhle Warten bis nach 2000 ?	327
Maja Grimme Controlling und Marketing gemeinsam adressorientiert in zukunftsorientierten Unternehmen	329
Impressum	332
Günther Fiesser Jahresgespräche, Konditionen-Management und Key Account-Steuerung	333
Kai Scholl / Albert Mees / Boris Hagmaier Die vernachlässigte Phase im Target Costing: Konstruktionsbegleitende Kalkulation bei Grundig	338
Armin Kunde Wirtschaftlichkeits- und Wirkungsverbesserung in kommunalen Verwaltungen	344
Hermann-Josef Spohr Das Verwaltungscontrolling zur Führungsunterstützung	346
Heinz-Dieter Knöll Betriebswirtschaftliche Kostenrechnung als Grundlage des Controlling in öffentlichen Verwaltungen	352
Moritz Eversmann Corporate Real Estate für Logistik-Unternehmen: Chance im Wettbewerb	360
Lutz Kaufmann Vereinfachte Ermittlung von Prozeßzeiten im indirekten Bereich	364
Reinhold Hölscher / Uwe-Christian Rücker Investitions-Controlling auf der Basis der Marktzinsmethode	368
Alfred Gutschelhofer Personal-Controlling made in California	379
Uwe Hannig Der Nutzen von Management-Informationssystemen	383
Udo Zimmer Strategieplanung und -kontrolle bei Zulieferern im Automobilsektor	386
Günther Schönleitner Durchführung einer Prozeßkosten-Analyse	390
Literaturforum	396
Aus dem Controller Verein eV	406



Bessere und schnellere Entscheidungen durch bessere und schnellere Informationen: MIKsolution ist eine integrierte betriebswirtschaftliche Software-Lösung zur Unterstützung von Management und Controlling durch entscheidungsrelevante Informationen.

MIS/EIS und Controlling

MIK®

**Management
Information
Kommunikation GmbH**
Seestraße 1
D 78464 Konstanz
Tel 0 75 31-98 35-0
Fax 0 75 31-670 80

MIK Berlin 03 31-285 39-0
MIK Düsseldorf 02 11-757 07-62
MIK Hannover 05 11-902 85-15
MIK Konstanz 0 75 31-98 35-17
MIK Mannheim 06 21-12 00 60
MIK Nürnberg 09 11-967 95-0
MIK Schweiz 056-442 00 75



WARTEN BIS NACH 2000 ?

von Dr. Albrecht **Deyhle**, Verleger, Wörthsee

Man muß sich das vorstellen: Im Jahr 2001 schon wird man wahrscheinlich Sachverhalte, die jetzt in 97, 98 und 99 entschieden worden sind, als solche „aus dem letzten Jahrhundert“ empfinden.

Bringt man z. B. ein neues größeres Buchwerk heraus – auch samt elektronischen Datenträgern – so wird dies dann gleich „eines vom letzten Jahrhundert“ sein. Baut man ein Haus mit Baujahr 98 etwa, dann ist es so „um die Jahrhundertwende herum“ entstanden. Oder ein neuer Standort, den man errichtet zwischen 97 und 99, zählt dieser dann schon zum Gestrigen?

Immer wenn wir gewohnt gewesen sind zu reden „vom letzten Jahrhundert“, so meinen wir doch Jahre, bei denen 18 vorne dransteht. Die Redeweise „im letzten Jahrhundert“ wird sicher beibehalten. Dann ist aber alles das gemeint, bei dem eine 19 vorne dransteht und wo wir jetzt doch noch „mitten drin“ stecken. **Ist die Umstellung auf ein neues Jahrtausend mit Angst begleitet?** Haben wir noch mehr als sonst die Sorge, ob wir jetzt nicht was falsch machen? Macht man dann lieber gar nichts, bevor es falsch wird? Erzeugt man dann auch keine Nachfrage?

Ist dies einer der unausgesprochenen, weichen Faktoren, die in der Wirtschaft um diese Zeit herum so ein mangelndes Wohlbefinden erzeugen. **Kompensiert man dies dann durch ständiges Umstrukturieren?**

Wenn man etwas umstrukturiert, muß es doch **ein Ziel haben**. Sinn muß darin bestehen, neue Fähigkeiten zu erschließen oder das Versickern von Fähigkeiten zu verhindern. Dann muß aber das Umstrukturieren irgendwann mal aufhören. Sonst tritt keine Ruhe ein, sonst gibt es keine Focussierung der Kräfte. Vielleicht ist oftmals **ein Umstrukturieren auch ein Reparaturverhalten**; daß man eben nachkarten muß, weil vorher nicht alles zu Ende gedacht worden ist – oder weil man vielleicht wegen des bevorstehenden neuen Jahrtausends das zu Ende Denken erstmal unterläßt.

Dann können wir ja gespannt darauf sein, wie es mit den 20er-Zahlen vorne dran so richtig wieder losgehen müßte. Allerdings: **Wenn Sie eine Fünf-Jahresplanung machen, müßten Sie diesen Anfang des nächsten Jahrtausends schon mittendrin im Planungsprozeß bereits mit Entscheidungen vorausbewältigt haben** in der Planungs-Jahreskette von 1997 bis 2001.

Ende der 80er Jahre gab es in vielen Firmen Projekte mit dem Arbeitstitel „Vision 2000“. Öfters konnte ich bei so etwas auch moderations-helfend mitwirken. Das waren sehr spannende Erlebnisse sehr häufig. Aber ich habe mir öfters auch erlaubt zu fragen, was denn geschehen würde noch durch die 90er Jahre hindurch, bis 2000 losgeht. Es kam nie so eine rechte Antwort darauf.

Wo sind die Unterlagen aus „Vision 2000“? Liegen die in schönen Dossiers abgelegt? Man müßte doch allmählich mal nachschauen, was man sich vorgestellt hat für diesen Termin. Es wird Zeit, Entscheidungen zu machen. Gerade auch, um unserem Standort Deutschland wieder mehr Schwung zu geben.

Von Herzen alles Gute für's Budget *) 1997

Ihr



Dr. Albrecht Deyhle

*) Übrigens müssen wir für Ihr Budget 97 und danach für das Controller Magazin einen etwas höheren Beitrag erbitten. Der neue Abonnementpreis ab 1. 1. 97 ist DM 148,- (statt bisher DM 124,-) – also, weil viele es so angeben, halbjährlich DM 74,-. Wir fakturieren aber nicht halbjährlich, sondern einmal im Jahr je nach der Laufzeit, die Sie bei uns registriert haben. Zweimal im Jahr wäre kosten-treibend und widerspricht den Erkenntnissen der Prozeßkostenrechnung.

Das Porto ist inklusive diesem Jahres-Abo-Betrag von DM 148,- innerhalb der Europäischen Union – wobei wir die Schweiz dazuzählen. Nur bei Übersee-Bestellungen, die extra Portobeträge erfordern, müssen wir Ihnen diese in Rechnung stellen. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
		01	G		

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
24	25	26	V	E	

CONTROLLING UND MARKETING GEMEINSAM ADRESSORIENTIERT IN ZUKUNFTSORIENTIERTEN UNTERNEHMEN

von Maja Grimme, Wörthsee

Controlling und Marketing – auf den ersten Blick zwei ganz verschiedene Aufgabenfelder – sind, wenn man sie näher betrachtet, sehr erfolgreich in einer Symbiose einsetzbar, d. h. jeder nützt und hilft dem anderen. Der Controller liefert die Ausgangsbasis, z. B. Faktenmaterial und die dafür notwendigen Methoden bzw. Controller-Tools, auf denen das Marketing u. a. die strategischen und operativen Weichenstellungen aufbauen kann.

Diese Aussage mag recht neuartig klingen, wurde aber vor Jahren schon vom Controller-Papst Dr. A. Deyhle als adreß-orientiertes Controlling beschrieben. Der Controller soll nicht absender-orientiert arbeiten, d. h. sich nur mit seinen Zahlen befassen, sondern Dinge im Unternehmen mitbewegen. Durch alleiniges Jonglieren mit Zahlen kann der Controller im Unternehmen schwierig überzeugen, daß etwas verändert werden muß.

Adreß-orientierte Arbeitsweise bedeutet demnach, Zahlen transparent zu gestalten und – anstatt zu rechnen, bis die Rechnung aufgeht – mit anderen Bereichen zusammenzuarbeiten und Entscheidungen für die Zukunft herbeizurufen.

Da der Controller einen betriebsumfassenden Überblick besitzt sowie über die monetäre Situation des Unternehmens am besten Bescheid weiß, ist es sinnvoll, daß das Marketing auf diesem Material aufbaut bzw. integriert.

Die Aufgabe des Controllings und des Marketings sind im Prinzip die gleichen: beide wirken auf das laufende und zukünftige Geschäft ein. Wichtig ist, daß der Controller nicht nur darauf achtet, daß die



Maja Grimme bei Business Services Int.
Bernhard J. Sonntag & Partner,
Seestraße 37, D-82237 Wörthsee

Dinge richtig getan werden, sondern auch, daß die richtigen Dinge getan werden. Auch während der Umsetzung der Strategien hat der Controller stets die Aufgabe, mit dem Marketing den richtigen Weg zu gestalten. „Gemeinsam sind wir stark“ lautet das Motto.

BSI Business Service International erarbeiteten ein globales und multidimensionales Marketing-Konzept MuDiMarc, das die Abläufe im strategischen und operativen Bereich beschreibt.

Strategische Konzeption im multi-dimensionalen Marketing

Die Grundlage, auf der ein erfolgreiches Marketing-Konzept aufbaut, ist die **Market/Customer Analysis**. Der Markt und der Wettbewerb werden hier aufgrund von Primär- und Sekundärdaten analysiert. Eine Primärerhebung liefert Daten, die direkt das Unternehmen betreffen und aus z. B. Kundenbefragungen, Produkt- und Unternehmensstruktur zusammengesetzt sind.

Interpretationsintensiver sind Sekundärerhebungen, für die Marktforschungsunternehmen eingesetzt werden. Dies ermöglicht einen klaren Überblick über die eigenen Chancen und Risiken in der gegenwärtigen Situation. Wichtig ist vor allem, die Chancen eines Unternehmens zu betrachten. Chancen sind positiv und tragen so zur allgemeinen Motivation und Faszination erheblich bei. Werden die Risiken zu sehr betont, ist niemand mehr überzeugt, das Ziel auf jeden Fall erreichen zu können. **Der Glaube an eine Idee aber mobilisiert ungeahnte Kräfte.**

Zu einer vollständigen Markterhebung gehören u. a. das Marktvolumen, das Hand in Hand mit dem Marktwachstum geht. Am Beispiel Südost-Asiens sieht man ganz deutlich diesen Zusammenhang. Anfang der Neunziger Jahre war das Marktwachstum bereits sehr hoch, das Marktvolumen jedoch noch gering im Vergleich zu anderen Märkten auf der Welt. Aus der heutigen Sicht wissen wir aber, daß es trotz des stetig wachsenden Marktvolumens und des explodierenden Marktwachstums unerlässlich für ein internationales Unternehmen ist, diesen Markt zu bearbeiten.

Die Entscheidung über den Markteintritt kann also nicht allein vom Marktvolumen abhängig gemacht werden, die Dynamik und Komplexität des Marktes spielt dafür eine zu große Rolle in der heutigen Zeit.

Zur Erstellung eines Stärken-Schwächen-Profiles müssen aber noch weitere Überlegungen angestellt werden. Der Wettbewerb wird unter die Lupe genommen. Der Vergleich mit dem größten Wettbewerber in der Branche liefert Daten über unsere Defizite, aber auch über unsere Stärken, die beim Wettbewerbsvergleich unbedingt herausgestellt werden sollten – nicht nur für die Kunden, auch für die Motivation der Mitarbeiter. Das Stärken-Schwächen-Profil gibt letztlich Aufschluß über die eigene Position des Unternehmens auf dem Markt und dient als Grundlage für die Zielsetzung: „**Was wollen wir darüberhinaus noch erreichen?**“

Zudem ist es sehr wichtig, regional auf die unterschiedlichen mentalen und kulturellen Gegebenheiten zu achten, sie zu respektieren und das Marketing entsprechend zu gestalten.

Nachdem der Markt genau analysiert und dadurch transparent gemacht worden ist, schließt sich nun die **Market/Customer Segmentation** an. Dies ist die Aufspaltung des Marktes nach bestimmten Gesichtspunkten.

Um eine möglichst genaue Darstellung des Marktes zu erreichen, ist es sinnvoll, verschiedene Kriterien festzulegen und diese bildlich in Diagrammen o. ä. darzustellen, um jedem am Marketing-Prozeß Beteiligten eine möglichst schnelle Interpretation anhand einer gemeinsamen Basis zu ermöglichen. Üblich ist die Marktsegmentierung nach Anzahl der Beschäftigten, differenziert nach Klein-, Mittel- und Großbetrieben und nach Branchen. Wenn noch weiter in die Tiefe gegangen wird, wird der Bedarf des Produkts verteilt auf Branchen oder Betriebsgröße dargestellt.

Da also eine Strategie nicht ausreicht, um den gesamten Markt zu erreichen, werden unterschiedliche Strategien für verschiedene Zielsegmente konzipiert. Die persönlichen Motive der Käufer sind natürlich äußerst wichtig, da sie einen Käufer zu einer Kaufentscheidung bewegen. D. h. sich Fragen zu stellen hinsichtlich des Nutzens für den Käufer und des Wettbewerbsvorteils für den Käufer gegenüber seiner Konkurrenz.

Eine grobe strategische Zielsetzung wird in der Phase der **Strategic Objectives** getroffen. Die Kernfrage hierzu lautet: „**Was wollen wir wem wofür und wie verkaufen?** Welche Länder werden Kern-, Förder- und Zielländer?“

Die verschiedenen Strategien müssen aber letztend-

lich mit der Zielsetzung des Unternehmens und den Voraussetzungen im Betrieb abgestimmt werden. Um die verschiedensten Informationen auszuwerten und in einer zielgerichteten Strategie zu formulieren, ist die Zusammenarbeit zwischen Unternehmensführung, Marketing und Controlling unerlässlich. Als Ergebnis wird das Marketing-Mix mit eventuellen Zielkorrekturen schriftlich festgehalten, um Ziele zu visualisieren und Zieltermine festzuhalten.

Strategic Decisions werden nun anhand der vorhandenen Marktdaten in Abhängigkeit der Unternehmensziele vereinbart, d. h. die strategischen Geschäftsziele. Ausgehend von dem Ergebnis, das das Unternehmen erreichen möchte, legt man Leitziele, Zielsegmente, Hauptdifferenzierungsmerkmale und zu erreichende Marktanteile fest.

Diese Vorgaben sind nicht nur zur Orientierung der Geschäftsführung vorhanden, sondern vielmehr, um den Mitarbeitern deutlich zu machen: Wir haben klare Ziele, wir schaffen diese Ziele gemeinsam, jeder muß dazu seinen Beitrag leisten und kann auf sich und seine verantwortungsvolle Aufgabe stolz sein. Hierbei spielen die Hauptdifferenzierungsmerkmale eine große Rolle, da sie dem Kunden sehr gut kommuniziert werden können. Die **UPS's** (= **unique selling propositions**) sind Alleinstellungsmerkmale. Andere Unternehmen können diesen Faktor – bezogen auf Produkt oder Service – nicht bieten. Das gleiche gilt für die **CPS's** (= **company selling propositions**) bezogen auf das Unternehmen, z. B. Markenimage, Prestigeimage. Die **EVP's** (= **extra value propositions**) sind der Zusatznutzen, der letztendlich ausschlaggebend für die Kaufentscheidung ist.

Der amerikanische Marketing-Papst Philip Kotler erweiterte die vier P's um zwei weitere: **Publicity** und **Power**, also Öffentlichkeitsarbeit und die **Power**, die ein Unternehmen braucht, um sich in der heutigen sich ständig ändernden Marktlage behaupten zu können.

Die Marketing- und Consultingspezialisten **BSI Business Service International** kamen schließlich auf 14 P's: die oben genannten sechs und **People**, **Profit**, **Penetration**, **Pull**, **Position**, **Process**, **Pioneer** und **Profile**. Im folgenden beschränken wir uns auf vier P's:

Produktpolitik:

In erster Linie werden hier die unterschiedlichen Positionen im Produkt-Portfolio betrachtet. Welche Produkte sollen neu kreiert, welche eliminiert oder zur Finanzierung der Investitionen benutzt werden? Diese Entscheidungen sollten mit den Kundenwünschen abgestimmt werden, da somit Fehlinvestitionen vermieden werden. Außerdem baut die Beachtung von Kundenwünschen eine Beziehung zum Kunden auf, und dieser fühlt sich eingebunden in die Produktinnovation. Kundennetzwerke, Kundenclubs (z. B. Swatch-Club), Sponsoring und Events schaffen einen intensiven Kontakt mit dem Kunden. Damit steigt die Akzeptanz des Produkts auf dem Markt.

Preis- und Konditionenpolitik:

Die Gestaltung der Preise hängt heute nicht mehr allein von der zu erzielenden Gewinnmarge für den Unternehmer ab. Vielmehr diktiert der Kunde den Preis. Durch zunehmende Produktanzahl und dadurch Vergleichsmöglichkeiten muß das Paket Service und Preis stimmen. Außerdem muß nach Billig-

und Hochpreisländern sowie die Ansiedlung des Produkts im Qualitäts- oder Billigsektor unterschieden werden. Letztendlich bleiben z. B. auch Konditionen wie Skonti, Rabatte, Grundpreis, Einzelpreis, Teil- und Vorauszahlung für die Kaufentscheidung des Kunden sehr wichtig.

Promotion-Politik:

Promotion bedeutet nicht nur Fernsehwerbung. Vielmehr steht hier ein ganzes Kommunikations-Mix zur Verfügung, mit dem das Unternehmen mit dem Kunden in Kontakt treten kann.

U. a. persönliche Kontakte wie Messen und Ausstellungen machen dem Kunden deutlich, daß hinter dem Produkt auch Menschen stehen. In dieser Phase entscheidet man sich auch über die Botschaft, die dem Kunden mitgeteilt werden soll.

Distributionspolitik:

Die Überlegung der Vertriebskanäle sollte ein Unternehmen jederzeit beschäftigen. Denn nur dann kann jeder Kunde erreicht werden. Durch die Globalisierung der Märkte wird der indirekte Vertrieb immer wichtiger, da er Kosten spart, sofern das Image nicht darunter leidet (Auswahl geeigneter Vertriebspartner). Auf der anderen Seite spielt aber auch die Motivation und Ausbildung des Vertriebspersonals eine große Rolle. Diese stehen mit dem Kunden im engsten Kontakt und müssen daher in der Lage sein, dem Image der Firma gerecht zu werden. Hohe Kundenorientierung ist hier das Schlagwort.

Der **Plan of Implementation** stellt die schriftliche Visualisierung und Terminvorgabe der strategischen Planung dar. Es wird geklärt, was von wem, wann, wie und womit durchgeführt wird. Dieser Maßnahmenkatalog ist Basis für die operative Planung.

Chancen und Risiken, Fertigungsentscheidungen und die erhoffte Ertragssituation sind nur der grobe Rahmen des **Plan of Implementation**. Widersprüchliche Ziele werden in dieser Phase eliminiert und alternative Strategien erarbeitet.

Dieses Papier ist ungeheuer wichtig, um die gesteckten Ziele systematisch anzugehen und schließlich auch zu erreichen.

Operative Umsetzung der strategischen Konzeption

Auf der Grundlage der strategischen Ausführungen wird nun das **operative Marketing-Konzept** erarbeitet. Die einzelnen Marketing-Tools sind dabei nicht einzeln, sondern als Gefüge oder Netzwerk zu sehen. Nur in ihrer Gesamtheit erreichen sie den geplanten Erfolg. Hierzu muß u. a. das Produkt genau definiert, Vertriebswege festgelegt und Werbekampagnen geplant werden.

Die **Regional Analysis** baut auf den **Strategic Decisions** auf. Die Kern-, Förder- und Zielländer werden in diesem Schritt möglichst genau nach ihren Wirtschaftsstrukturen, kulturellen und verhaltensbedingten Besonderheiten untersucht. Auf dieser Basis können Zukunftschancen und konkrete Maßnahmen besser bestimmt werden. Die regionale Analyse ist Basis für eine gute Marktausschöpfung. In den einzelnen Zielländern wird nun die **Regional Segmentation** durchgeführt. Wirtschaftszweige, Branchen und Anzahl der Betriebe geben nur ein grobes Raster vor.

Die Regionalmarktanalyse sollte schon so detailliert sein, daß sie Daten über die Zielgruppen – sogar die einzelnen potentiellen Kunden –, Auftragseingang und Bestand des Marktes hergibt. Je feiner die Regional-Segmentation bestimmt wird, desto besser läßt sich die operative Konzeption durchsetzen.

Die **Regional Strategies and Tactics** zielen auf geeignete Strategien je nach Region ab. Z. B. wird in dicht besiedelten Ballungsräumen eine andere Strategie gefahren als in ländlichen Gegenden. U. a. sind hier die Markt-Volumens-Strategie, die Wirtschafts-Entwicklungs-Strategie, Branchen-Strategie und die Marktdurchdringungs-Strategie zu erwähnen.

Im folgenden werden die 14 P's untergliedert nach **Operational Decisions** und **Realisation (Marketing Mixture)** vorgestellt. Operational Decisions gehen auf die Ziele der Strategischen Entscheidungen zurück und konkretisieren diese nach Erfolgsfaktoren und Differenzierung gegenüber den Mitbewerbern. Bei der Realisation werden konkrete Aussagen über das Produkt bezüglich Preis und Aussehen getroffen.

14 P's

Product-Policy:

In den Operational Decisions wird das Leistungsprogramm durch die **USP's** (=unique selling propositions), Die **EVP's** (=extra value propositions) und das **Corporate Design** festgelegt. Die Wünsche und Erwartungen des Kunden stehen natürlich bei diesen Überlegungen im Mittelpunkt. Die Hardware, Software und das Dienstleistungsangebot werden in der Realisierungsphase bestimmt. Entscheidungen über Sortimentsbereinigung, Programmweiterung, Gestaltung der Produktion u. s. w. werden in dieser Phase getroffen.

Price-Policy:

Je nach Segmenten werden Preise und Konditionen unterschiedlich festgelegt. Informationen über Konkurrenzsituation, Hoch- und Niedrigpreisländer und Erlössituation spielen bei den operativen Entscheidungen eine bedeutende Rolle. Die Realisierung befaßt sich dann z. B. mit genauen Preislisten, Lieferverträgen, Miet- und Wartungsverträgen und Garantiebestimmungen.

Promotion-Policy:

Bei der Kommunikation des Werbekonzepts und bei der Verkaufsförderung kommt es darauf an, den Kunden und potentiellen Kunden die eigenen Wettbewerbsvorteile mitzuteilen, um sich von der Konkurrenz abzuheben.

Nicht nur die allgemein üblichen Tools wie z. B. TV-Spots oder Messen spielen eine entscheidende Rolle, vielmehr wird das Firmenimage positiv aufgewertet durch kundengerechte Produktlösungen und persönliche Kontakte zu den Kunden. Information und Faszination sollten den Kunden zu seiner Kaufentscheidung bewegen.

Place-Policy:

Vertrieb und Logistik sind hier die bestimmenden Faktoren. Darunter fallen z. B. Verpackung, Lagerhaltung, indirekter und direkter Vertrieb und Logistikeinrichtungen.

Allerdings sollte das Personal nicht vergessen werden. Die Vertriebsmitarbeiter müssen sehr motiviert sein, um die Ziele der Unternehmung zu erreichen. Schulungen und ein leistungsgerechtes Entlohnungssystem sind nur die wichtigsten Ansatzpunkte.

Profile-Policy:

Die schon erwähnten USP's und EVP's werden hier noch durch die CSP's ergänzt. Hier werden die Besonderheiten der Unternehmung herausgestellt und die Marken- und Imagepolitik mitbestimmt.

People-Policy:

Die Mitarbeiter einer Firma sind das wichtigste Potential. Motivierte und geschulte Mitarbeiter werden einer Firma mehr Geld einbringen als kosten. Um dies zu erreichen, muß eine Einheit im Unternehmen entstehen. Jeder muß an der Zielsetzung mitarbeiten und überzeugt sein, für die Ziele eine entscheidende Rolle zu spielen. U. a. kann dies durch Visionen erreicht werden, die von der Geschäftsführung kommuniziert werden.

Power-Policy:

Die Mitarbeiter müssen ihre Power an die Kunden weitergeben. Der Kunde muß das Gefühl bekommen, in die Firma integriert zu werden. Kundenwünsche werden prompt in neue Produkte umgesetzt, und die Mitarbeiter sind immer freundlich und ansprechbar. So wird eine höhere Akzeptanz bei den Kunden erreicht und ein sogenannter Power-Effekt erzeugt.

Publicity-Policy:

Die Kunden werden hier nicht nur mit den Mitarbeitern verbunden, sondern auch untereinander vernetzt. Kunden-Clubs, Events und Sponsoring von Szene-Ereignissen können die klassischen PR-Instrumente wie Gremienarbeit, Sozial-Engagement und Verbandsarbeit sinnvoll ergänzen.

Profit-Policy:

Durch den Controller erhält das Marketing ständig Informationen über die Profitsituation. Daraus kann ein erfolgreiches regionales Markt-Potential bzw. Kunden-Potential-Management abgeleitet werden.

Penetration-Policy:

Durch häufige, qualitativ hochwertige und konsequente Kommunikation kann eine gute Marktdurchdringung oder sogar eine Marktausweitung resultieren.

Pull-Policy:

Der Kunde läßt sich noch am besten durch einen Sog für das Produkt begeistern. Einen Sog zu erzeugen ist nicht ganz einfach, aber durchaus zu verwirklichen, z. B. durch Mund-zu-Mund-Propaganda und durch „Kunden werben Kunden“. Der Kunde ist überzeugt, daß er dieses Produkt unbedingt haben muß.

Position-Policy:

Nicht allein die Positionierung bei Preis und Leistung ist für das Unternehmen entscheidend. Durch die ständige Beobachtung der Distribution, der Kundenattraktivität und -akzeptanz durch den Controller, kann sich das Unternehmen auch in diesen Gebieten gegenüber dem Wettbewerber positionieren.

Process-Policy:

Chain-Management und Change-Management sind hier wichtige Schlagworte. Der Controller stellt fest, wer in der Kette (=chain) des Betriebs ein schwaches oder profitables Glied ist. Im darauffolgenden müssen Schwachstellen verbessert, also Positionen geändert werden (=change). Um die Positionsveränderung tragbar zu machen, wird gleichzeitig ein Umdenken des gesamten Unternehmens gefordert.

Pioneer-Policy:

Wer Pionierarbeit leistet, wird die Nase vorne haben. Neue Produkte können z. B. in einem kleinen Kreis getestet und noch verbessert werden, bevor sie als Pionier-Produkt auf den Markt kommen. Aber nicht

nur im Bereich Produkte kann Pionierarbeit vollbracht werden, Vertrieb, Logistik, Kundenorientierung und Service spielen eine gleich große Rolle.

Bei den

Realisation Programms

wird den einzelnen tabellarisch aufgelisteten Positionen der Verantwortliche zugeteilt. Die Realisierung entspricht den heute gängigen Methoden des Projekt-Managements.

In den Seminaren von **BSI Business Service International** kann jeder Controller im Team live anhand von realem Datenmaterial am Beispiel eines Pionierunternehmens miterleben, wie wichtig der Controller im Marketingprozeß ist. Nur mit seiner Hilfe und Übersicht über Märkte und Prozeßabläufe im Unternehmen ist eine erfolversprechende Konzeption im Unternehmen möglich. ■

Impressum

ISSN 0939-0359

21. Jahrgang

Herausgeber

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

Stellvertreter des Herausgebers

Manfred Grotheer, Betriebswirt VWA, Tutzing
Trainer an der Controller Akademie

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

Redaktion

Dr. Albrecht Deyhle, Christa Kießling, StR Sibylle Gänslar
Gundula Váth, Mag. art.
Anschriř: Postfach 1168, D-82116 Gauting, Tel. 089 / 89 31 34-14
FAX 089 / 89 31 34-31 - Literaturforum: Dipl.-Betriebswirt
Alfred Biel, Beethovenstraße 275, 42655 Solingen

Herstellung

Druck-Service Karl, Angerweg 8
D-82131 Gauting, Tel. 089 / 850 95 21, FAX 089 / 850 04 61

Anzeigen

direkt an den Verlag, z. Hd. Frau Kießling

Verlag

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

Hannelore Deyhle-Friedrich

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

Verkauf Schweiz:

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

Erscheinungsweise

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

Abbestellungen mit einer Frist von 3 Monaten zum jeweiligen Laufzeitende.

Bezugsgebühr **pro Jahr** im Abonnement DM 114,— + DM 10,— für Porto; Einzelheft DM 19,—; 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.

JAHRESGESPRÄCHE, KONDITIONEN-MANAGEMENT UND KEY ACCOUNT- STEUERUNG

von Dipl.-Kfm., Dipl.-Ing. Günther **Fiesser**, Langenfeld



*Vertriebs- und Marketingberatung
Fiesser & Partner ist Spezialist für
die Schlüssel-Themen Konditionen,
Handelsmarketing, Controlling-
gestützte Systeme für Key-Account-
Planung,
40764 Langenfeld - Alt Wiescheid 32*

Unter Jahresgesprächen versteht man die zwischenzeitlich bereits traditionell zwischen Konsumgüterherstellern und Handelsunternehmen stattfindenden Verhandlungen, in denen zum einen die Bewertung der Zusammenarbeit im zu Ende gehenden Jahr erfolgt und zum anderen die Geschäftsmodalitäten – insbesondere die Konditionsbasis – für das kommende Jahr festgelegt werden. Machtzuwächse auf Handelsseite haben im Laufe der Zeit die Herstellerseite zu wesentlichen Zugeständnissen in Form von zusätzlichen Konditionen – meist ohne substantielle Gegenleistung des Handels – gezwungen, so daß die **Konditionsbelastung heute bei durchschnittlich 30 % mit steigender Tendenz liegt.**

Diese gefährliche Entwicklung betrifft heute nicht mehr nur die Konsumgüterindustrie. Vielmehr sehen sich heute generell **alle Hersteller seriengefertigter Güter – unabhängig von ihrer Branchenzugehörigkeit –** mit dieser Problematik konfrontiert. Die **Konsequenz** dieser Entwicklung: **Offen ausgespielte Nachfragemacht bedroht die Existenz so mancher mittelständischer Unternehmen.**

Was ist in dieser Situation zu tun? Wie kann ein Herstellerunternehmen hier reagieren – besser noch: **Wie hier agieren?**

1 JAHRESGESPRÄCHE UND VERTRIEBS- CONTROLLING

In Definition des Vertriebscontrolling bei Horváth/Reichmann und Köhler wird explizit der Einbezug unternehmensexterner Daten gefordert. Folgt man diesem Ansatz, kann der Vertriebscontroller unter Einsatz der bewährten Controlling-Instrumente eine entscheidende Rolle bei der optimalen Vorbereitung der Jahresgespräche übernehmen. Denn neue, erfolgreiche Verhandlungskonzepte basieren auf einer Vielzahl interner und externer Daten, die in Beziehung zueinander gesetzt werden müssen: So müssen

mit Hilfe von Einzelkundenbetrachtungen und Standardberichten der Marktforschung Kunden-, Konkurrenz- und Distributionsanalysen angefertigt werden. Die Ergebnisse dieser Analysen sind sodann in Bezug zur Entwicklung der Konditionskosten und damit zum jeweiligen Kunden-DB zu setzen. Resultat dieser Arbeiten sind Zielvorgaben für die nächste Verhandlungsrunde. Damit der Controller hier aber auch wirklich wirksam unterstützen kann, ist für ihn eine gute Kenntnis aller die Jahresgespräche betreffenden Fragen Grundvoraussetzung.

2 VERLUST DER MARKETING-FÜHRERSCHAFT DER INDUSTRIE UND DIE FOLGEN

Warum gibt es Jahresgespräche?

Jahresgespräche sind nach Wegfall der Preisbindung im Lebensmittelhandel (1974) entstanden. Der Handel konnte ab diesem Datum die Endverbraucherpreise selbst bestimmen, wodurch in den Folgejahren ein heftiger Preiswettbewerb entbrannte – auf Kosten der Spanne. Dies führte zu der für den Handel logischen Forderung nach Spannausgleich – also zusätzlichen Konditionen – durch die Industrie.

Da sich der Verteilungskampf in den folgenden Jahren weiter verschärfte, wurden der Forderungskatalog auf seiten des Handels und der Wunschkatalog auf seiten der Industrie immer größer. Die Jahresgespräche wurden damit zum unverzichtbaren Bestandteil der Geschäftsbeziehung mit den zwei Kernthemen: Bewertung der Zusammenarbeit im abgelaufenen Jahr und Weichenstellung für Zusammenarbeit im nächsten Jahr.

EINFÜHRUNG VON WKZ-ZAHLUNGEN DURCH DIE INDUSTRIE

Als neue außereuropäische Hersteller auf den deutschen Markt drängten, erhielt der Kampf um Markt-

anteile eine neue Dimension. Sie brachten neue, aggressive Marketingmethoden mit: Sie kauften sich in die Regale des Handels ein und verdrängten so die traditionellen Lieferanten. Die dafür an den Handel geleisteten Zahlungen wurden meist als WKZ (Werbekostenzuschuß) oder Listenzuschuß deklariert.

Hiermit wurde nun eine Spirale in Gang gesetzt: Die so Angegriffenen wehrten sich mit den selben Mitteln: Sie überboten die neue Konkurrenz in der Zahlung von „Werbekostenzuschüssen“. Während der Handel anfangs irritiert vor dieser Situation stand, wurde er schnell zum Aktiven in diesem Spiel und zum lachenden Sieger.

Das Konzentrationskarussell

Der Handel erfand immer neue Rabattarten, die die Industrie zu zahlen hat. WKZ-Forderungen als Forderung nach großen Geldbeträgen für die Leistung eines Herstellers erhielten für einige clevere Handelsmanager schnell **strategische Bedeutung** in der Verhandlungsführung. **Denn diese Gelder ermöglichen einzelnen Handelsgruppen ein spektakuläres Wachstum durch die Übernahme von Wettbewerbern.**

Heute gibt es in Deutschland im Lebensmittelhandel nur noch 8 große Handelsgruppen. Zwar finden wir noch viele verschiedene Geschäftsnamen, jedoch haben sie oft dieselbe Mutter. Und diese Mutter kauft zentral für ihre Töchter ein. Diese geballte Nachfragemacht führt zu immer größerer Abhängigkeit der Hersteller von den einzelnen Handelsunternehmen. Wenn z. B. ein Hersteller mit einigen der Großen oft 20 % und mehr seines Umsatzes tätigt, bedeutet die Auslistung bei einem Handelsunternehmen, d. h. der Verlust des Kunden, eine existentielle Bedrohung.

Abflachen des Wirtschaftsbooms

Die lange Phase wirtschaftlichen Wachstums versetzte die Industrie anfangs in die Lage, den Handelsforderungen aus den zusätzlich erwirtschafteten Deckungsbeiträgen zumindest teilweise zu entsprechen.

Mit dem Abflachen des Vereinigungsbooms Anfang 1992 ist im Handel – über alle Branchen – die Auseinandersetzung über die wenigen noch zu verteilenden Märkte – wie schon kurz zum Ende der 80er Jahre – wieder mit voller Wucht ausgebrochen. Der Kampf geht wieder in erster Linie über den Preis.

Übergreifen auf andere Branchen

Längst betrifft die Problemsituation nicht mehr nur die Lebensmittelindustrie:

- **Zum einen beschäftigen sich die Großen des Handels schon lange nicht mehr nur mit Lebensmitteln.** So macht die Metro-Gruppe mit Kaufhof, Vobis, Saturn und Mediamarkt nur noch ca. 38 % ihres Umsatzes mit Lebensmitteln. Auch Rewe, Tengelmann und Co. tummeln sich heute auf Märkten weit weg von Schweinebauch

und Knoblauchquark. Schnell hat der Lebensmittelhandel den Herstellern der neu besetzten Branchen und Warengruppen die neuen Einkaufsregeln beigebracht. Und die Handelsunternehmen sind weiter auf dem Vormarsch. Man denke an die Rewe mit ihrer Beteiligung an der AKV Mainz oder an Pro 7.

- **Zum anderen finden sich Konzentration und Nachfragemacht auch in anderen Bereichen und Branchen** und haben dort die Entwicklung dieser ursprünglich spezifischen „Verhandlungskultur“ des Lebensmittelhandels, sprich den **Konditionsdruck**, gefördert. So findet zwischenzeitlich auch bei **Zulieferern, bei Herstellern von seriengefertigten Investitionsgütern und bei Dienstleistern** ein ähnliches Verhandlungsprocedere wie im Lebensmittelhandel statt: Von Kundenseite werden immer ausufernde Forderungen an die Lieferanten, die in der Regel in der schlechteren Verhandlungsposition sind, herangezogen. Wenn man die derzeitige wirtschaftliche Entwicklung betrachtet, ist es **schwer vorstellbar, daß es in Zukunft noch viele Bereiche/Firmen geben wird, die von dieser Art von Kundenbeziehungen/Verhandlungen verschont bleiben werden.**

Die einzig erfolgversprechende Strategie hier: **ein gut organisiertes Key Account Management, das excellent auf diese Konfliktgespräche vorbereitet ist – und zwar im Hinblick auf die betriebswirtschaftlichen Inhalte (unter Verwendung der vom Controller aufbereiteten entsprechenden Daten) als auch im Hinblick auf die Verhaltenskomponente.**

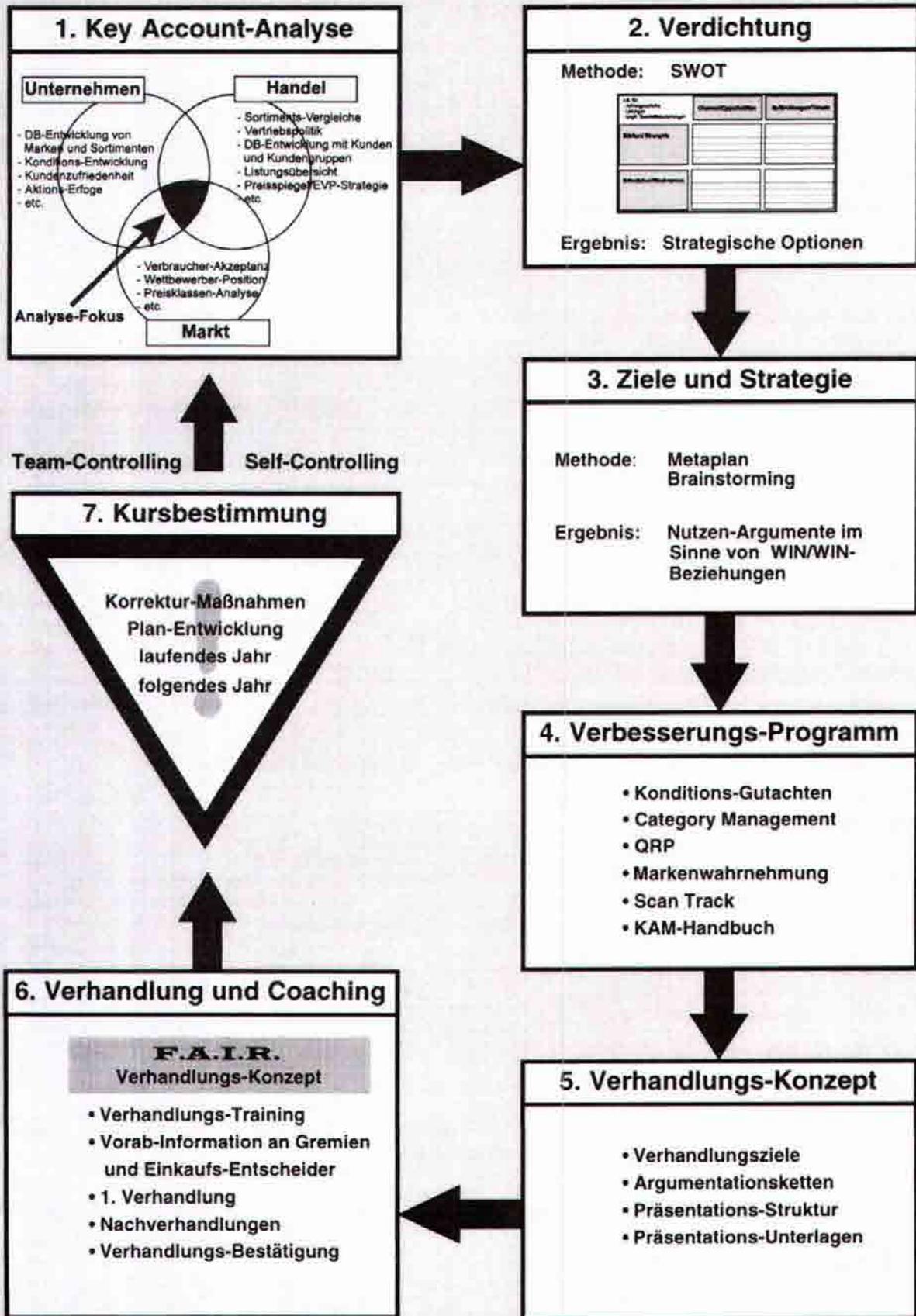
3 WAS PASSIERT IN DEN JAHRESGESPRÄCHEN?

Wer führt die Gespräche?

Auf Industrieseite sind meistens zwei Personen beteiligt: normalerweise der für die Handelsgruppe zuständige Key Account Manager und sein Vorgesetzter als Gesamtvertriebschef. Auf Handelsseite besteht das Verhandlungs-Team oft aus ein oder zwei Personen mehr als auf Industrieseite. Es setzt sich normalerweise aus Teilnehmern mit folgenden Funktionen zusammen:

- **Warengruppenleiter bzw. Einkaufsleiter,**
- **Erster Facheinkäufer, evtl. Zweiter Facheinkäufer,**
- **evtl. noch Vertriebsmitarbeiter, Category Manager und/oder Einkaufsassistenten.**

Das Team, dessen Machtposition stärker ist – normalerweise das Handelsteam –, legt die Rollenverteilung sehr schnell fest und bestimmt so den Verhandlungsverlauf. Ein Team-Mitglied übernimmt die Rolle des Forderers – aggressiv und emotional. Das andere Mitglied ist zurückhaltender, versucht „die heiße Luft“ herauszunehmen, unterstützt aber natürlich in der Sache voll die Forderungen des Aggressiven. Er leistet auch oft eine spezielle Art von „After Sales-Service“ des Handels: Er bestätigt den Industrie-



verkäufern (trotz gegenteiliger Fakten), ein gutes Ergebnis für ihr Unternehmen erreicht zu haben und zerstreut so nachträgliche, quälende Selbstzweifel der Industrieverkäufer.

Worum geht es in den Verhandlungen?

Aus der Sicht der **Industrie** geht es darum, das Geschäft für das kommende Jahr durch verbindliche Absprachen festzuzurren. D. h. man möchte **die neuen Sortiments- und Aktionskonzepte präsentieren** und zeigen, wie man im nächsten Jahr gemeinsam mehr Umsatz und damit auch Profit realisieren kann.

Der **Handel** dagegen will primär reine **Konditionsverhandlungen führen**, bei denen er zu Konditionsnachforderungen für das laufende Jahr und über zusätzliche, neue Konditionen und WKZ-Zahlungen für das nächste Jahr – ohne Zusage von Gegenleistungen seinerseits – „verhandlungsbereit“ ist.

Angesichts der Tatsache, daß die Konditionsbelastung im Laufe der Jahre ein existenzbedrohendes Ausmaß erreicht hat – nämlich durchschnittlich ca. 30 % –, wäre die Kürzung der Konditionsleistung eine logische und notwendige Konsequenz für die Industriepartner. Zumal ein großer Teil dieser Zah-

lungen, nämlich die WKZ-Zahlungen nicht – wie Glauben gemacht wird – in entsprechendem Ausmaß für Werbeleistungen des Handels zugunsten des zahlenden Lieferanten verwendet wird. Die tatsächlichen Kosten des Handels für Werbeleistungen sind weitaus geringer. Darüber hinaus bedeutet dieser WKZ – da es sich hierbei um einen vereinbarten Festbetrag handelt, der meist nicht umsatzabhängig ist –, daß die konditionelle prozentuale Belastung des Herstellers bei stagnierender Zusammenarbeit oder gar Umsatzrückgang steigt.

Da der Handel die einmal erreichte Konditionshöhe jedoch als Besitzstand betrachtet, die Kürzung der Konditionsleistung entsprechend als Angriff auf diesen Besitzstand wertet, würde die Kürzung der Konditionsleistung entsprechend als Angriff auf diesen Besitzstand wertet, würde die Kürzung der Konditionsleistungen durch die Industrieseite den Abbruch der Geschäftsbeziehungen nach sich ziehen. Zumindest Sortimentsteile würden ausgelistet, was neben Umsatz- gleichzeitig auch Marktanteilsverlust bedeutet.

Wie sieht der Verhandlungsprozeß aus?

Die Verhandlung läßt sich in 2 Verhandlungsblöcke aufteilen:

Verhandlungsblock 1

Abschlußverhandlung für das laufende Jahr mit eventuellen Nachforderungen von seiten des Handels

Je nach Ausgangssituation werden Nachforderungen in der Regel folgendermaßen begründet:

- Wird ein schlechtes Jahresergebnis erwartet, forderte man Konditionen nach, weil die bereits eingeplanten Absatzversprechungen des Lieferanten nicht zutrafen.
- Ist der Umsatz mit den Produkten besser als erwartet, ist dies ebenfalls ein Grund für Nachforderungen. Hat man doch mit seinem Vertriebstypensystem bzw. seiner Handelsleistung nachhaltig zum Erfolg der Marke des Herstellers beigetragen.
- Falls man im Plan ist, schützt das auch nicht vor Nachforderungen. Der Einkäufer verweist jetzt sicherlich darauf, daß der Wettbewerber besser sei, mehr bezahle usw. Man wolle doch nicht das Risiko der Auslistung eingehen, denn als Einkäufer dürfe man nur mit den Lieferanten zusammenarbeiten, mit denen sich die höchste Wertschöpfung realisieren lasse.

Bei Nichteingehen auf die Forderungen des Handels droht dieser mit Auslistung.

Verhandlungsblock 2

Angebot der Industrie, mit neuen Sortiments- oder Aktions-Konzepten für das kommende Jahr durch bessere Potentialausschöpfung gemeinsam mehr Umsatz und damit auch mehr Profit zu realisieren.

Der Handel wird diesen Themenbereich zuerst einmal abblocken. Er will zuerst für das bestehende Sortiment für das neue Jahr zusätzliche Konditionen. Hat man das Thema Konditionen hinter sich gebracht, darf die Industrieseite ihre neuen Konzepte präsentieren – jedoch nicht immer. Oft werden die Verhandlungen schon vorher abgebrochen, da keine Einigung zu erzielen ist. Auch hier ist in der Regel der Handel der Aktive: Er verläßt sich darauf, daß der Industriepartner mit der Zeit weich wird und er dann doch auf seine Forderungen einsteigt.

4 OPTIMALE JAHRESGESPRÄCHS-VORBEREITUNG

Jahresgespräche stellen große Risiken dar, bieten bei richtiger Vorbereitung – wenn man besser als die Wettbewerber ist – aber auch große Chancen. Wie Sie sich richtig vorbereiten, dazu folgende Empfehlungen aus der Praxis:

● **Beginnen Sie so früh als möglich mit den Vorbereitungen**

Der beste Startzeitpunkt ist direkt nach Abschluß der letzten Verhandlungen im Februar/März. Damit ist sichergestellt, daß nichts an Erfahrungen verloren geht. Bis zum Sommerurlaub besteht dann ausreichend Zeit, das neue Verhandlungskonzept ohne Zeitdruck sorgfältig und überlegt zu entwickeln. Die Zeit während und kurz nach den Sommerferien benötigen Sie für die Erstellung der Präsentationsunterlagen und zur Durchführung eines Trainings-Workshops, in welchem anhand der Unterlagen in Form von Rollenspielen Präsentation und Argumentation trainiert werden.

In der großen Abbildung sind in einer vereinfachten Darstellung die Arbeitsschritte oder Bausteine, systematische Key Account-Arbeit dargestellt. Ihre zeitliche Anordnung orientiert sich an den Planungs- und

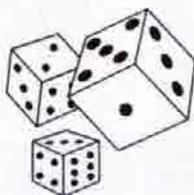
Entscheidungsprozessen des Handels. Baustein 1, 2 und 3 der Abbildung Seite 335 werden zu einem SWOT-Analyse-Workshop zusammengefaßt. SWOT – ein Begriff aus der strategischen Marketing-Planung – steht hier für Stärken (Strengths) und Schwächen (Weaknesses), wobei diese dann jeweils nach ihren Chancen (Opportunities) und Befürchtungen/Risiken (Threats) überprüft werden.

Es stellt sich nun die Frage, wie nun ein optimales Arbeitsprogramm aussehen muß und wie die Inhalte der in solchen Arbeitsprogrammen erarbeiteten Konzepte und Strategien aussehen könnte.

In einem weiteren Beitrag im März 1997 des Controller Magazin geht es weiter mit Empfehlungen zur richtigen Vorbereitung auf die Jahresgespräche. Es wird das Arbeitsschema eines SWOT-Workshops erläutert, es werden Beispielformulare zur Distributionssteuerung und Zielplanung gezeigt, es wird ein Arbeits- und Jahresplanungsschema dargestellt und grundsätzliche Arbeitsschritte zur Gestaltung eines leistungsorientierten Konditionssystems aufgezeigt. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
24	31	35	V	K	S

DISOS

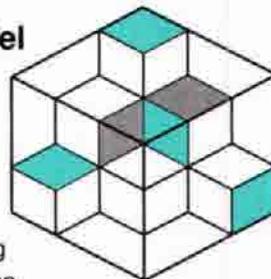


*Ist die richtige Berichtszahl
reine Glückssache?*

*Haben Sie Mühe, aus der Datenflut die
wichtigen Informationen herauszufinden?*

VarCon - das ideale Arbeitsmittel für das Controlling

- Modernes Client-Server-OLAP-Tool
- Bewältigung der Informationsflut
- Leichtes Customizing
- Beliebige Analysen, sehr einfache Handhabung
- Volle Integration in vorhandene DV-Architekturen
- Mehrdimensionaler Datenwürfel in relationaler Speicherung



DISOS - Ihr DV-Partner für das Controlling

*Für Rückfragen stehen wir Ihnen
gern zur Verfügung.*

Karl-Liebknecht-Straße 29
10178 Berlin
Telefon 030 / 245 42 - 307
Telefax 030 / 245 42 - 111

DIE VERNACHLÄSSIGTE PHASE IM TARGET COSTING: KONSTRUKTIONSBEGLEITENDE KALKULATION BEI GRUNDIG

von Kai Scholl, Lehrstuhl Controlling, Universität Stuttgart; Albert Mees, Leiter Controlling CTV und Boris Hagmaier, Ass. Controller, Grundig AG, Fürth

Target Costing ist ein Kostenmanagementansatz, der im Jahr 1965 von Toyota entwickelt wurde und seit den 70er Jahren mit Erfolg in japanischen Unternehmen angewendet wird. Der Ansatz ist jedoch nicht vollkommen neu. Target Costing bindet bestehende Instrumente des Kostenmanagements zu einem ganzheitlichen Ansatz zusammen, um die Kosten eines Produktes über dessen gesamten Lebenszyklus zu steuern (Niemand 1996, S. 27). In den englischen und deutschen Sprachraum fand Target Costing erst Ende der 80er Jahre Eingang, fand dann allerdings sehr schnell das Interesse von Wissenschaft und insbesondere der Praxis. Das Interesse der Praxis am Target Costing dürfte hauptsächlich auf dessen vorbehaltlose Marktorientierung zurückzuführen sein.

Target Costing ist Denken vom Markt

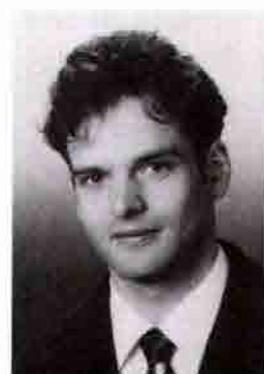
Grundgedanke des Target Costing ist es, sämtliche betrieblichen Aktivitäten an den vom Markt gewünschten Produktmerkmalen auszurichten, um die betrieblichen Ressourcen entsprechend den Kundenwünschen einzusetzen. Marktorientierung ist für japanische Unternehmen gleichbedeutend mit der Integration des Kostenmanagement in die frühen Phasen der Produktentwicklung, in denen das Kostenbeeinflussungspotential mit Abstand am größten ist. Target Costing ermöglicht somit die frühzeitige Kostengestaltung anstelle von späterer Kostenverwaltung.

Grundidee des Target Costing

Die Grundidee des Target Costing ist einfach und einleuchtend zugleich: Alle betrieblichen Aktivitäten werden an der Bereitschaft des Kunden ausgerichtet, dafür einen monetären Gegenwert zu bezahlen. Für die Kostenrechnung bedeutet dies, daß nicht mehr die Frage „Was wird das Produkt kosten?“, sondern die erfolgsentscheidende Frage „Was darf das Produkt kosten?“ im Vordergrund steht. Ausgangspunkt des Target Costing sind nicht mehr länger die



Albert Mees



Boris Hagmaier



Kai Scholl

Herstellkosten eines bereits entwickelten Produktes, sondern der Marktpreis eines als Idee existierenden Produktes. Von diesem Marktpreis, den der

Kunde bereit ist zu bezahlen, wird die angestrebte Zielrendite des Unternehmens abgezogen (vgl. Abb. 1). Man erhält die „vom Markt erlaubten Kosten“, welche aufgrund von Kostenanforderungen und Wettbewerbsbedingungen die maximal zulässigen Kosten darstellen – unabhängig von im Unternehmen vorhandenen technologischen Standards und bezogen auf den gesamten Lebenszyklus des Produktes. Als Ausdruck der konsequenten Marktorientierung im Target Costing-Prozeß werden in der Phase der Zielkostenspaltung die vom Markt erlaubten Kosten auf Bauteile und Prozesse in Unternehmen heruntergebrochen und verbindlich vorgegeben.

An die Phase der Zielkostenspaltung schließt sich die Phase der Zielkostenerreichung an (vgl. Abb. 1), die von einer unternehmensinternen Sichtweise geprägt ist. Diese unternehmensinterne Sichtweise dürfte der Grund sein, warum sich so wenige Veröffentlichungen zum Target Costing dieser zweiten, für die Konstruktion wettbewerbsfähiger Produkte entscheidenden Phase widmen. Die vorgegebenen Zielkosten können nur erreicht werden, wenn der Konstrukteur, welcher über bis zu 80 % der Produktkosten entscheidet, verlässliche Kosteninformationen zur Verfügung gestellt bekommt. In den Unternehmen ist leider gerade das Gegenteil der Fall: Die traditionell angewandten Kostenrechnungssysteme bieten dem Konstrukteur keine Unterstützung. Zum einen verrechnen diese die Kosten über Bezugsgrößen (z. B. Fertigungszeiten) auf die Produkte, welche erst nach der Konstruktion in der Produktplanung und -steuerung festgelegt werden und damit dem Konstrukteur nicht zur Verfügung stehen und auch für ihn keine Aussagekraft besitzen. Zum anderen setzt die traditionelle Kostenrechnung erst nach Vorliegen der vollständigen Produktinformationen ein. Sie legt

Die zwei Phasen des Target Costing

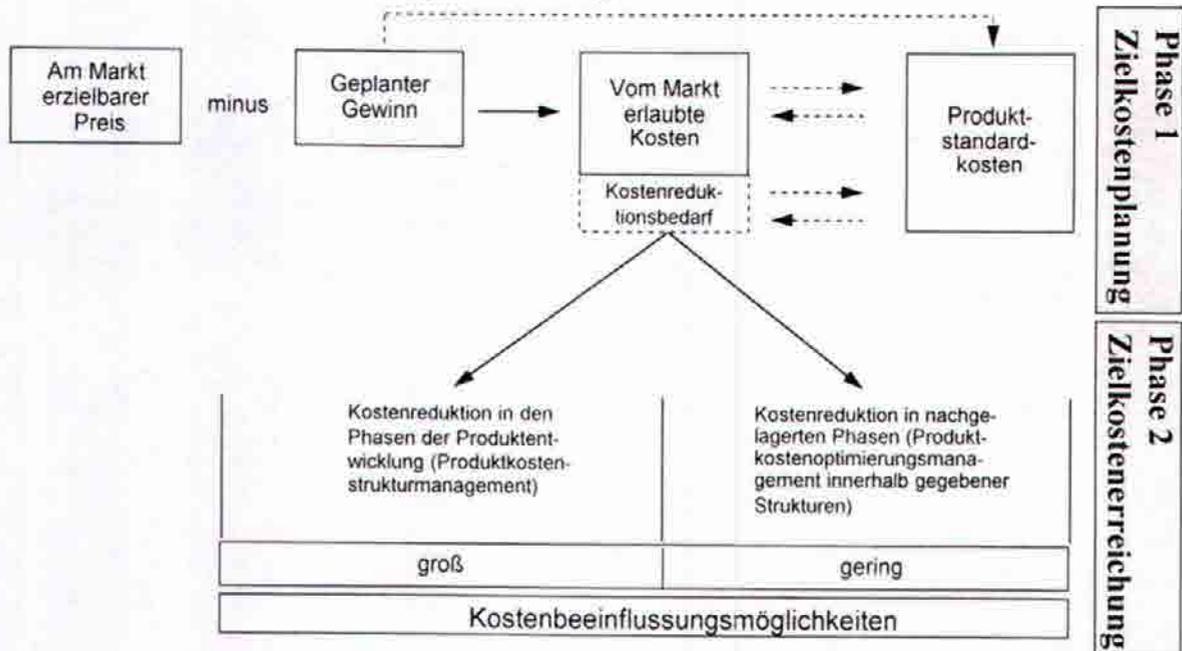


Abb. 1: Die zwei Phasen im Target Costing (vgl. Seidenschwarz 1991, S. 199)

den Schwerpunkt auf die Planung und Kontrolle des Fertigungsprozesses und nicht auf die Beeinflussung der Kosten in der Produktentwicklung. Die traditionelle Kostenrechnung liefert Antwort auf die Fragen, welche Kosten (Kostenarten), wo (Kostenstellen) und für was (Kostenträger) angefallen sind. Der Konstrukteur dagegen möchte wissen, warum und durch welche seiner Entscheidungen Kosten entstehen und wie er diese beeinflussen kann.

Zielkostenerreichung durch konstruktionsbegleitende Kalkulation

Für die Phase der Zielkostenerreichung müssen dem Konstrukteur Kosteninformationen zur Beantwortung folgender Fragen zur Verfügung gestellt werden (vgl. Horváth et al 1996, S. 54):

- Liegt der Entwurf im Rahmen der vorgegebenen Zielkosten?
- Wie können die Kosten des Produktes oder einzelner Bauteile beeinflusst werden?
- An welchen Funktionen, Baugruppen bzw. Einzelteilen muß angesetzt werden, um die Kosten zu senken?
- Welche der potentiell möglichen konstruktiven Alternativen ist unter Kostengesichtspunkten auszuwählen?

Während der Konstrukteur technische Entscheidungen aufgrund von Berechnungen treffen kann, stehen ihm hinsichtlich der Kostenauswirkungen seiner technischen Entscheidungen keine Hilfsmittel zur Verfügung. Er muß sich auf sein Gefühl oder seine Erfahrung verlassen. Die aus der Literatur bekannt gewordenen Hilfsmittel, die bisher hauptsächlich von Ingenieuren entwickelt wurden, lassen sich in quantitative und qualitative Verfahren unterscheiden

(vgl. Ehrlenspiel S. 56 ff.). Die qualitativen Verfahren kommen zur Vorauswahl unter allen technisch möglichen Konstruktionsalternativen zum Einsatz.

Der Konstrukteur soll Informationen erhalten, wie er die Kosten seines Produktes beeinflussen kann. Eine Auflistung der dazu möglichen qualitativen Verfahren zeigt Abb. 2. Die quantitativen Verfahren (vgl. Abb. 2) dienen der Ermittlung der mit einer technischen Lösung verbundenen Kosten und ermöglichen damit die endgültige Auswahl unter den verbliebenen Lösungsvorschlägen. Die Bewertung erlaubt dem Konstrukteur die Überprüfung des Kostenziels. Die quantitativen Verfahren werden in der betriebswirtschaftlichen Fachliteratur als Verfahren zur konstruktionsbegleitenden Kalkulation bezeichnet (vgl. ausführlich Ehrlenspiel 1985, S. 56ff. sowie Gleich/Scholl 1994 S. 6 ff.).

Methoden der kalkulationsbegleitenden Kalkulation

Zur konstruktionsbegleitenden Kalkulation werden in der Literatur mehrere Methoden genannt, welche sich in drei Gruppen einteilen lassen:

- (1) **Kurzkalkulationsformeln** versuchen mit Hilfe statistischer Methoden anhand weniger technischer Parameter in sehr frühen Phasen eine Kostenprognose zu geben. Kurzkalkulationsformeln sind jedoch sehr ungenau, ermöglichen nur eine Schätzung der Vollkosten des gesamten Produktes, geben dem Konstrukteur kaum Ansatzpunkte für Konstruktionsänderungen und können nicht den steigenden Informationsstand im weiteren Verlauf des Entwicklungsprozesses für genauere Prognosen verwerten.

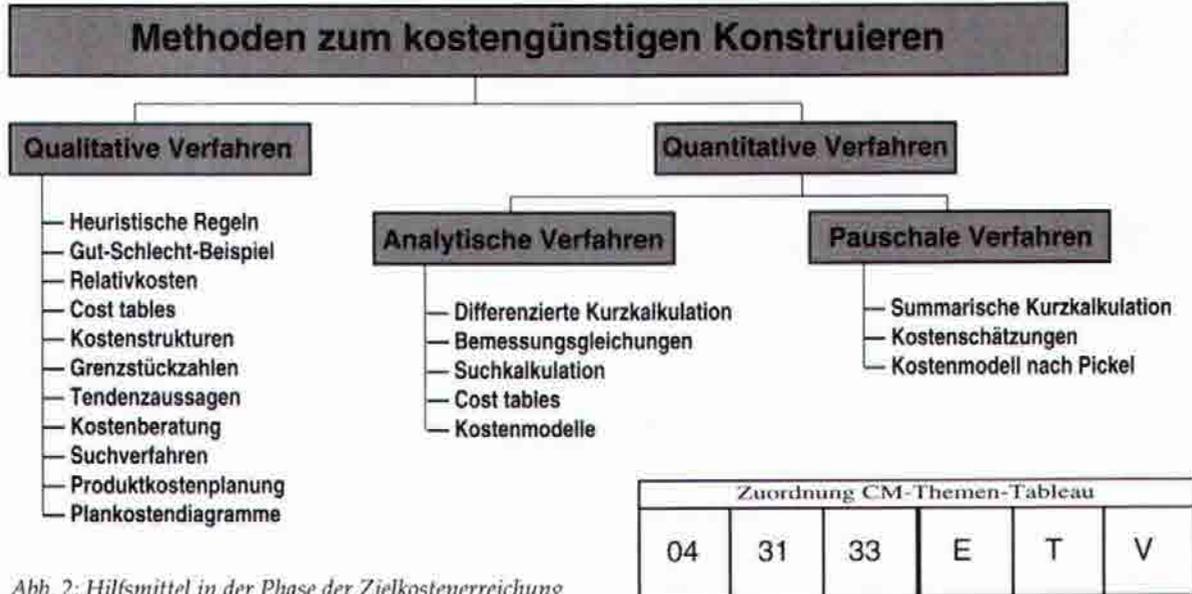


Abb. 2: Hilfsmittel in der Phase der Zielkostenerreichung

- (2) **Suchkalkulationen** prognostizieren die Produktkosten anhand ähnlicher, bereits früher konstruierter Produkte. Nachteilig ist hier die Begrenzung auf ähnliche Produkte und der Zeitaufwand für den Aufbau einer Datenbasis. Die Güte einer Suchkalkulation hängt vom Umfang und der Detailliertheit der zugrunde liegenden Datenbasis, dem Verfahren der Nachkalkulation und dem Suchalgorithmus ab. Das Hauptproblem der Suchkalkulation liegt in der Definition der Ähnlichkeit in einer Art und Weise, so daß Computer die Suche unterstützen können.
- (3) **Analytische (differenzierte) Verfahren** kalkulieren die Kosten detailliert, indem die für die Produktion notwendigen Informationen prognostiziert werden. Diese Kostenmodelle haben folglich einen hohen Datenbedarf. Es müssen fertigungstechnische Detailinformationen und Geometrieangaben aus der Konstruktion vorliegen, so daß diese Verfahren erst spät im Produktentwicklungsprozeß einsetzbar sind. Die Berechnung der Kosten erfolgt in der Regel entsprechend den traditionellen Verfahren der Nachkalkulation (i. d. R. Zuschlagskalkulation). Dadurch ist die Genauigkeit der Kosteninformationen eingeschränkt, und die Konstruktoren erhalten falsche Signale für ihre Entscheidungen.

Im folgenden wird das Beispiel einer Suchkalkulation beschrieben, die für die konstruktionsbegleitende Kalkulation bei einer Gesellschaft der Grundig AG erarbeitet wurde.

Grundig Business Unit CTV

Die Grundig Fernseh-Video und Systeme GmbH ist im Geschäftsfeld Fernsehen Marktführer in Deutschland und zählt zu den sechs größten Anbietern von Fernsehgeräten weltweit. Die Grundig AG ist mit Ausnahme des Vertriebs, der in eigenständige Gesellschaften aufgegliedert ist, divisional organisiert. Die Produktparten werden dabei in Business Groups eingeteilt. Innerhalb dieser Business Groups sind Untereinheiten, sogenannte Business Units, angesiedelt. In der Business Group Bild sind neben der Business Unit CTV auch die Business Units Video, Sat, Komponenten und Multimedia untergebracht. Die Business Unit CTV, die Gegenstand der folgenden Ausführungen ist, erwirtschaftete 1995 mit 3100 Mitarbeitern einen Umsatz von 1,7 Milliarden DM. Die folgende Grafik (vgl. Abb. 3) zeigt die Einbindung der Business Unit CTV in die Organisationsstruktur der Business Group Bild.

Der Produktentwicklungsprozeß bei Gerätevarianten

Der Arbeitsschwerpunkt der Entwicklung liegt bei der Business Unit CTV auf der Generierung von Gerätevarianten. Ausgangspunkt des nach DIN ISO 9000 zertifizierten Produktentwicklungsprozesses ist die technische und wirtschaftliche Spezifikation eines neuen Produktes. Diese Spezifikationen werden regelmäßig zwischen der Business Unit CTV und den Kunden der Business Unit CTV in Produkt-



Abb. 3: Organisationsstruktur der Grundig Fernseh Video Systeme und Produkte GmbH

Team-Meetings abgesprochen, wobei die Kunden die Vertriebsgesellschaften sind. Weitere Inputs für die Spezifikation neuer Geräte kommen intern von den Abteilungen Marketing, Marktforschung, Vertrieb, Produktmanagement, Entwicklung und Formgestaltung sowie extern von Kunden, Lieferanten und Messen.

Anhand der ausgearbeiteten Spezifikationen wird das Lastenheft erarbeitet, welches aus Produktdatenblättern, Chassisbeschreibungen (Elektronik

des Gerätes), geplante Stückzahlen und Verkaufspreis sowie den geplanten Zeitraum der Marktphase enthält. Die Festlegung und Verabschiedung des Lastenheftes erfolgt in Zusammenarbeit von Entwicklung, Marketing und Produktmanagement. Dabei prüft die Entwicklung die Realisierbarkeit der Spezifikationen unter Einbeziehung der zuständigen Fachabteilungen. Mit Verabschiedung des Lastenheftes wird ein Projekt definiert, das durch ein begleitendes Projektmanagement gesteuert wird.

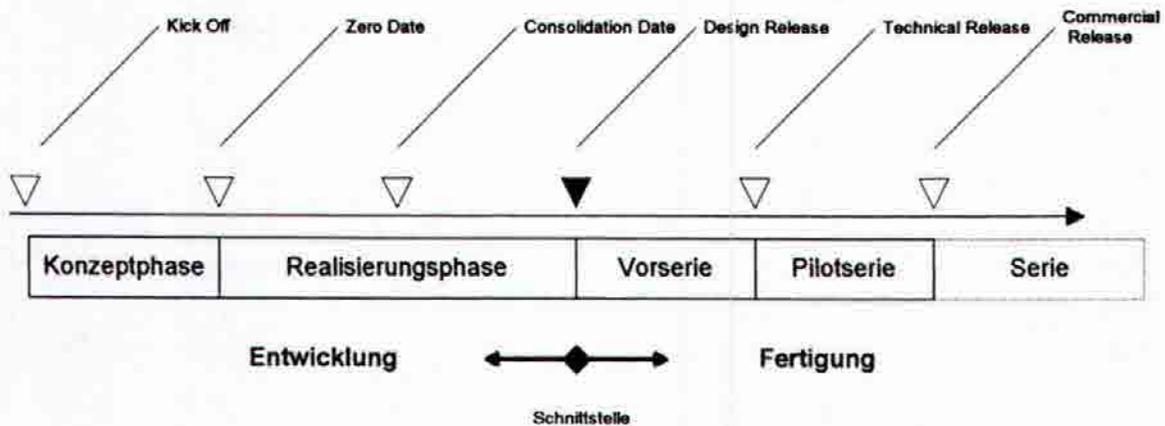


Abb. 4: Entwicklungsprozeß bei GFV

Konzeptphase

Das freigegebene Lastenheft dient als Arbeitsgrundlage für die Konzeptentwicklung, in deren Verlauf die Softwareentwicklung eine Bedienspezifikation, d. h. eine Beschreibung aller Bedienmöglichkeiten des neuen Produkts, erstellt. Diese Bedienspezifikation wird in das Lastenheft integriert, wodurch das Lastenheft in ein Pflichtenheft überführt wird. Anschließend beginnt die Entwicklung der Gerätesoftware (Softwareentwicklung). Parallel hierzu wird ein mechanisches Gehäusemuster (mock up) erstellt und ein elektrisches Gerätekonzept entwickelt. Sollte sich im Verlauf der Konzeptentwicklung herausstellen, daß nicht alle Lastenheftvorgaben erreicht werden können, so trifft das Produkt-Team die Entscheidung über Änderungen der Pflichtenheftvorgaben.

Realisierungsphase

Der Zero Date signalisiert die Freigabe der Realisierungsphase. Zu diesem Zeitpunkt muß die Kalkulation eine Kostenschätzung anhand von Stücklisten, Neuteilelisten und Entwurfszeichnungen durchführen. Aufgrund der Konzentration der Fernsehgeräteentwicklung auf die Verbesserung der bisherigen Gerätegeneration ist die bei Grundig zum Einsatz kommende Kostenschätzmethodik den Suchkalkulationsverfahren (Verfahren aufgrund fertigungstechnischer Ähnlichkeit) zuzuordnen. Die Auswahl dieser Methodik resultiert daraus, daß die Hauptarbeit der Fernsehgeräteentwicklung auf der Verbesserung der bisher produzierten Geräte bei gleichzeitiger Preisreduktion beruht.

Die Fernstehttechnologie hat ein sehr hohes Niveau erreicht und Basistechnologieveränderungen zeichnen sich vorerst für das Massengeschäft nicht ab. Innovative Weiterentwicklungen von Fernsehgeräten sind zudem in der Regel sehr stark von der Senderseite abhängig, wie dies momentan das Aufkommen der Digitaltechnik zeigt. Aus diesen Gründen ist die Arbeit der Entwicklungsabteilung auf die laufende Optimierung der bisher im Gerät vorhandenen Bausteine entsprechend den sich abzeichnenden Trends ausgerichtet.

Konstruktionsbegleitende Kalkulation beginnt bei den Gerätefunktionen

Analog der Vorgehensweise der Zielkostenspaltung im Target Costing und der Vorgehensweise beim methodischen Konstruieren nimmt die Kostenschätzung ihren Ausgangspunkt bei den grundlegenden Funktionen eines Fernsehgerätes, die grob mit Bilderzeugung, Bildanzeige, Tongenerierung, Designgefälligkeit und einfache Bedienbarkeit beschrieben werden können. Die Produktfunktionen werden konkretisiert durch die Produktmerkmale, welche die verschiedenen Ausprägungen der Produktfunktionen darstellen (vgl. Abb. 5).

Im Regelfall können die Produktmerkmale direkt aus dem Pflichtenheft entnommen werden.

Bilden funktionaler Geräteeinheiten

Die anschließende Gruppierung von Bauteilen entsprechend ihres technischen Wirkprinzips auf die

Funktion	Produktmerkmal									
	37	40	50	55	63	70	72	82	95	...
Bildgebung (cm)	37	40	50	55	63	70	72	82	95	...
Stromversorgung	Netzteil 1 (für Bildröhren zwischen 37 - 50 cm)			Netzteil 2 (für Bildröhren zwischen 55 - 63 cm)			Netzteil 3 (Bildröhren größer 63 cm)			
Tongenerierung	Stereo					Mono				

Abb. 5: Zuordnung von Produktmerkmalen zu Produktfunktionen

Produktmerkmale wirft einige Probleme auf. Durch die vielfältigen technischen Beziehungen in dem elektrischen Konzept eines Fernsehgerätes ist es nicht immer möglich, die Bauteile genau einem Produktmerkmal zuzuordnen. Man kann dieses Problem auf zweierlei Arten lösen: Entweder man schlüsselt die Funktions- und Produktmerkmalstruktur sehr fein auf, so daß sich keinerlei Überschneidungen mehr ergeben können, oder man versucht eine Bauteile-Hierarchie aufzubauen. Dieser zweite Weg wurde bei der BU CTV gewählt, so daß zwischen die Funktions- und die Bauteilebene die virtuelle Ebene „Funktionelle Einheit“ eingefügt wurde. Eine funktionelle Einheit umfaßt dabei alle Bauteile, die schwerpunktmäßig der Erfüllung eines Produktmerkmals (Ausprägung einer Funktion) dienen. Diese funktionellen Einheiten können dann überschneidungsfrei den Produktmerkmalen zugeordnet werden (vgl. Abb. 6).

Kostenrechnerische Bewertung

Auf der Bauteilebene beginnt die kostenrechnerische Bewertung des Konzeptes. Die Ermittlung der Materialeinzelkosten wird konventionell anhand der Bauteil- oder Stückliste vorgenommen.

Die Fertigungskosten sind aufgrund der Fertigungsart direkt an die Auswahl der verwendeten Bauteile geknüpft, da die verwendeten Bauteile nur mit bestimmten Bestückungsautomaten auf die Leiterplatten aufgebracht werden können. Somit ist mit Festlegung der Bauteile das Fertigungsverfahren determiniert. Es wird unterschieden zwischen radialen, axialen SMD (surface mounted devices) und mit der Hand zu bestückenden Bauteilen.

Die Fertigung ist als Serienfertigung konzipiert, das heißt, daß die Leiterplatte die Bestückungsautomaten,

Bauteil	MEK, FK	Funkt. Einheit	Produktmerkmal		
ORT 110	400 DM	Bildröhre	Größere Bildröhre	Bildqualität	
Tuner	90 DM	Chasis	Aktuelle Technik	100 Hz Technik	Standardfunktionen
Baustein 1	85 DM				
Baustein 2	12 DM				
Baustein 3	95 DM				
Trafo 1	15 DM				
Prozessor	10 DM	Bedienung	Bedienung am Gerät	Fernbedienung	
Remote Control	15 DM				
Analyse	40 DM				
Vorderteil	90 DM	Gehäuse	Exklusivdesign	Standarddesign	
Rückwand	40 DM				
LS intern	80 DM	Akustiksystem	Stereo	Dolby Surround	
LS extern	90 DM				

Abb. 6: Zuordnung von Bauteilen auf Produktmerkmale

die zwischengeschalteten Lötroboter, bzw. Handbestückungs- und Prüfplätze auf einem vordefinierten Weg durchläuft. Die Fertigungskosten sind deshalb abhängig von den anteilmäßigen Kosten der durchlaufenden Stationen. Die Zuordnung der Kosten geschieht über die in einem repräsentativen Arbeitsplan vorgegebenen Zeiten, die mit einem Stunden- bzw. Minutentarif bewertet werden.

Berücksichtigung von Gemeinkosten

Das momentan noch angewandte Kalkulationsschema enthält für die Abschätzung der Gemeinkosten eine Vielzahl von Gemeinkostenzuschlägen und Gemeinkostenquoten, mit deren Hilfe die Gemeinkosten pauschal auf die geschätzten Material-, Einzel- und Fertigungskosten zugeschlagen werden. So finden beispielsweise die Entwicklungskosten nur mit einem prozentualen Zuschlag (konzeptionelle Entwicklung) und einer Quote (spezifische Entwicklungskosten) Berücksichtigung. Dabei wird die Quote nach dem Tragfähigkeitsprinzip ermittelt. Eine verursachungsgerechtere Zurechnung der Kosten auf die Geräte wird seit kurzem mit Hilfe von Projektstundenaufschrieben forciert. Die Umrechnung der Projektstunden in Kosten erfolgt mit Hilfe eines Entwicklungsstundensatzes. Dieser wird auf der Grundlage der budgetierten Kosten der Entwicklungsabteilung gebildet, der durch die geplante Stundenleistung der Entwicklungsabteilung dividiert wird.

Diese Vorgehensweise ist für eine verursachungsgerechte Kostenzurechnung auf Produkte nicht ausreichend. Die kontinuierliche Weiterentwicklung des Kostenschätzverfahrens setzt an diesem momentanen Schwachpunkt an. Ein erster Schritt ist die verursachungsgerechte Zuordnung von Kosten, wie zum Beispiel Werkzeugkosten auf ein Produkt oder auf eine Produktklasse, die bisher nur als Quote verrechnet wurden. Dieser Weg der weiteren Aufspaltung der unechten Gemeinkosten in Einzelkosten bringt mehr Transparenz und Genauigkeit in die Kalkulation und die Kostenschätzung.

Weiterentwicklung des Verfahrens

Dies kann jedoch nur der erste Schritt dieser kontinuierlichen Weiterentwicklung sein. **Insbesondere der zusätzlich benötigte Aufwand der genaueren Verrechnung mit dem erzielbaren Nutzen stellt sich häufig kritisch dar und muß im Einzelfall kritisch abgewogen werden.** Die Weiterentwicklung des Verfahrens muß in die Richtung einer Verrechnung der Gemeinkostenblöcke in den indirekten Bereichen mittels der Prozeßkostenrechnung gehen. Erst damit ist es möglich, die tatsächliche Kosteninanspruchnahme durch ein Produkt zu ermitteln. Ein erstes Pilotprojekt für die Anwendung der Prozeßkostenrechnung bei der BU CTV ist definiert und eine Vorstudie bereits angelaufen. Die angeführte Zuordnungssystematik ist für das elektrische Konzept eines Fernsehgerätes entwickelt worden. Für das mechanische Konzept, d. h. das Gehäuse, ist eine Zuordnung von Bauteilen auf Produktmerkmale nicht ohne weiteres möglich. Dies ist der Grund, warum die mechanische Konstruktion einer gesonderten Behandlung bedarf.

Designabhängige Kosten

Die mechanische Konstruktion und die späteren Fertigungskosten des Gehäuses sind abhängig vom gewählten Design, welches sich zum Teil erheblich von Gerätegeneration zu Gerätegeneration unterscheidet. Ziel der Kostenschätzmethodik ist es, die unterschiedlichen Arten von Gehäusen zu erfassen und die Beiträge von Komplexitäts- und damit kostenerhöhenden Faktoren zu erfassen. Dahinter steckt die Idee, daß Cost tables gebildet werden, die – ausgehend von charakteristischen Standardgehäusen und deren Kosten – über die Angabe der Abweichungen vom Standardgehäuse mittels Faktoren oder Zuschlägen eine Kostenschätzung der Gehäusekosten ermöglichen. Eine Vereinfachung und Flexibilisierung der Methodik kann durch die Darstellung nur weniger Hauptbaugruppen sowie die Zuordnung zu nur wenigen erfolgskritischen Produktmerkmalen erfolgen. Der Einsatz als Entscheidungsgrundlage für die Auswahl von Gerätekonzepten im Vorfeld der Produktentwicklung für das Produktmanagement ist dennoch gewährleistet.

Resümee

Die vorgestellte Methodik zur Kostenschätzung folgt dem Verfahren der Suchkalkulation und bedient sich im wesentlichen der Aufspaltung der Geräte in Bauteile und funktionelle Einheiten, die in der letzten Aggregationsstufe zu Produktmerkmalen und -funktionen zusammengefaßt werden. Diese hierarchische Zuordnung von Bauteilen zu Produktfunktionen erfordert auf der einen Seite die Analyse von Basisfernsehgeräten nach eben dieser Hierarchiestruktur sowie den Aufbau und die Pflege einer Erfahrungsdatenbank. Auf der anderen Seite ermöglicht die hierarchische Zuordnung ein analoges, abgestimmtes Vorgehen in der Phase der Zielkostenspaltung und in der Phase der Zielkostenerreichung, sowie die Unterstützung des Konstrukteurs mit Kosteninformationen auf Bauteile- und Funktionsebene.

Eine abschließende Bewertung der Kostenschätzmethodik kann erst im praktischen Einsatz erfolgen, wenn Erfahrungswerte aus mehreren Anwendungen vorliegen. Durch betriebliche Restriktionen konnten nicht alle wünschenswerten kostenrechnerischen Anforderungen verwirklicht werden. Dies betrifft insbesondere die in die Kostenschätzung übernommene pauschale Verrechnung der Gemeinkosten, wodurch eine verursachungsgerechte Zuordnung auf die Produkte nicht erfolgen kann. Mittelfristig kann jedoch durch den Einsatz der Prozeßkostenrechnung diese momentane Schwachstelle beseitigt werden.

Literatur

- Ehrlenspiel, K. (1985): Kostengünstig Konstruieren, Berlin et al. 1985
 Horváth, P. / Gleich, R. / Scholl, K.: Vergleichende Betrachtung der bekanntesten Kalkulationsmethoden für das kostengünstige Konstruieren, in: Kostenrechnungspraxis (krp) 40 (1996) Sonderheft Nr. 1, S. 53-63.
 Niemand, S. (1996): Target Costing für industrielle Dienstleistungen, München 1996
 Scholl, K. / Gleich, R.: State of the art des kostengünstigen Konstruierens aus betriebswirtschaftlicher Sicht, Forschungsbericht Nr. 42 des Lehrstuhls für Controlling der Universität Stuttgart, Stuttgart 1994.
 Seidenschwarz, W. (1991): Target Costing – Schnittstellenbewältigung mit Zielkosten, in: Horváth, P. (Hrsg.): Synergien durch Schnittstellencontrolling, Stuttgart 1991, S. 191-210. ■

WIRTSCHAFTLICHKEITS- UND WIRKUNGSVERBESSERUNG IN KOMMUNALEN VERWALTUNGEN

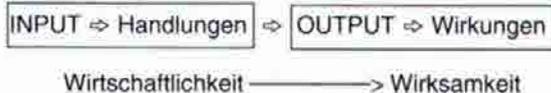


Dipl.-Volkswirt
Armin Kunde
Duisburger Str. 155,
40885 Ratingen

von Dipl.-Volkswirt Armin Kunde, Ratingen

Mit der seit Jahren festzustellenden Verlagerung von Aufgaben der Verwaltung von der Hoheitsverwaltung zum Dienstleistungsbetrieb wird auch zunehmend über strukturelle Änderungen der Organisation, der Entscheidungsprozesse und der Rahmenbedingungen für eine leistungs- und ergebnisorientierte Verwaltung geredet. Neben der Zielsetzung, Einsparungen zu erreichen, tritt besonders die Forderung, die Qualität der Dienstleistungen zu erhöhen.

Mindestens seit dem Erfolg der Bemühungen in Tilburg, Christchurch und Phoenix wird auch in deutschen Städten und Gemeinden jetzt nach Möglichkeiten gesucht, um durch ein deutsches Rechtsverhältnis angepaßtes kommunales Management sowohl eine wirtschaftliche Ablauforganisation als auch eine höhere Wirkung kommunaler Dienstleistungen nach betriebswirtschaftlichen Grundsätzen zu erreichen. Das in der Industrie schon lange bekannte Prozeßmanagement und vor allem das Prozeßmarketing müssen in die deutschen Amtsstuben einziehen.



Die Kommunen sind mit sich stetig verkleinernden Handlungsspielräumen auf Grund von seit langem bekannten, aber kaum in Angriff genommenen Problemfeldern konfrontiert:

Problemfelder

- * Überbeanspruchung der Haushalte (haushaltspolitisches Versagen);
- * Unzufriedenheit der Bürger;
- * lange Entscheidungswege;
- * mangelnde Flexibilität und damit Anpassungsfähigkeit an sich dynamisch ändernde Rahmenbedingungen;
- * viel zu geringe Zielorientierung bei der Bereitstellung und Verteilung der Ressourcen;
- * fehlende Leistungsanreize in der Verwaltung;
- * Überfrachtung der politischen Führung mit Detailfragen.

In den gesetzgeberischen Verfahren – in welcher Instanz auch immer – müßte es zur Pflicht gemacht werden, sowohl die Portfolioanalyse als auch das Nutzwertverfahren anzuwenden, bevor ein Gesetz auf den Weg gebracht wird. Der allen Juristen bekannte „Schönfelder“ und andere Gesetzsammlungen wären nicht so angeschwollen und Geld hätte gespart werden können allein durch solche Maßnahmen.

Die bisherigen Reorganisationsansätze (z. B. Aufgabenkritik) konnten kaum zufriedenstellend und dauerhaft gelöst werden. Hier setzen die modernen Verwaltungsmodelle an. Durch die Integration klassischer und neuerer Managementtechniken und Instrumente – für die Unternehmensführung gibt es **nicht nur eine richtige** Methode – muß eine auf betriebswirtschaftlichen Grundsätzen beruhende Steuerung der Verwaltung erreicht werden, die die effektive, kostenoptimale und mit Sozialkompetenz ausgestattete Aufgabenerfüllung hervorhebt. Sie wird dem Grundgedanken des Dienstleistungsunternehmens „Stadt“ Rechnung tragen können.

Entwicklung statt Umbruch mit zweistufigem Vorgehen

Da die Kommunen heute auch kurzfristige Kostensenkungen zum Zwecke der Haushaltskonsolidierung durchführen müssen, bedarf es vordringlich der Aufdeckung und Ausnutzung von Kostensenkungspotentialen in einer 1. Stufe. Es muß permanent gefragt werden:

- Was ist zu kompliziert?
- Was dauert zu lange?
- Was ist zu kostspielig?
- Was klappt nicht?
- Was ist zu umständlich?
- Was ist zu gefährlich?
- Wie können wir es gemeinsam besser machen?

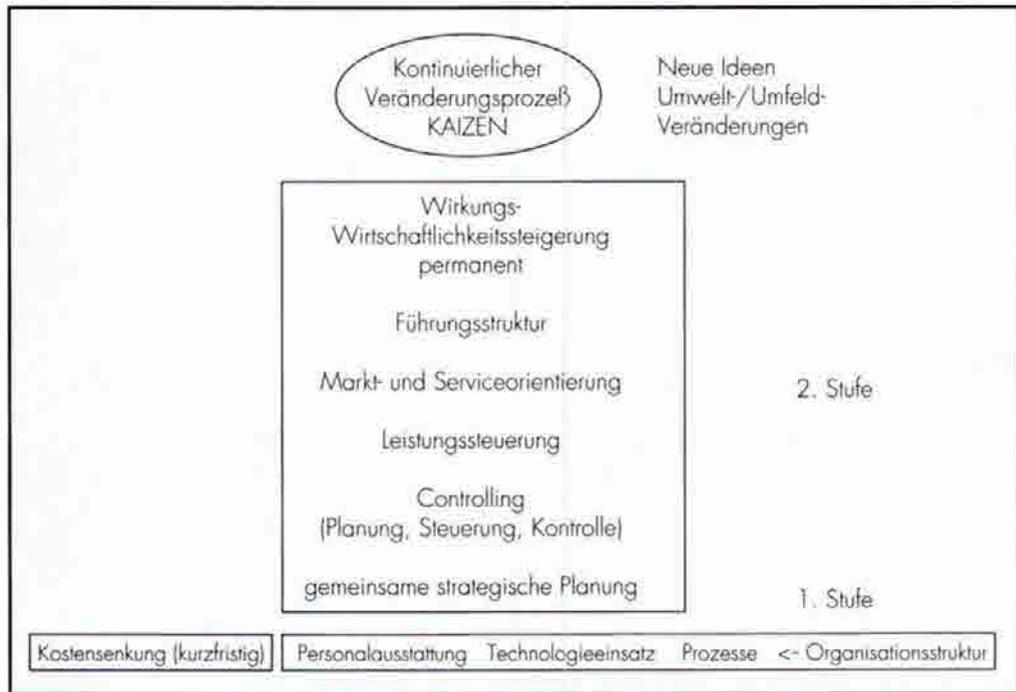
Waren es nicht bereits im 15. Jahrhundert die Grundsätze der Fugger, daß die Optimierung der Mitarbeiter-, Kunden- und Lieferantenbeziehungen als strategische Aufgabe Geschäftserfolg sichert?

Diese Effekte sind dann langfristig in der 2. Stufe durch eine schrittweise Einführung geeigneter In-

strumente eines modernen Dienstleistungsmanagements abzusichern. Es muß ein dynamischer Prozeß in Gang gesetzt werden, der aus sich selbst heraus eine stetige Anpassung der Strukturen an sich verändernde Umfeldfaktoren bewirkt. Nur wenn die strukturellen Faktoren geändert werden, die für bestehende Probleme ursächlich sind, kann eine

dauerhafte Wirtschaftlichkeits- und Wirksamkeitsverbesserung erreicht werden. Die Vorgehensweise, beide Ziele einer neuen Steuerung Öffentlicher Verwaltungen zu verbinden und umzusetzen, besteht aus folgenden Einzelschritten:

- > Ist-Aufnahme der vorhandenen Verwaltungsstrukturen (Fragen s. oben);
- > Analyse der Schwachstellen im Hinblick auf eine effiziente Organisation;
- > Aufdeckung von Kostensenkungspotentialen (z. B. ZBB, Wertanalyse);
- > Entwicklung eines spezifischen Einstiegsmodells mit dem Ziel, ein effektives Dienstleistungsunternehmen zu schaffen;
- > Unterstützung bei der schrittweisen Umwandlung entsprechend dem Adaptionsvermögen der Verwaltung;
- > Überführung in einen dynamischen Prozeß der Selbsterneuerung.



Die notwendige Vorgehensweise muß dabei von einer grundlegenden Philosophie geprägt sein, das praktisch Machbare und nicht das theoretisch Mögliche anzustreben und gemeinsam den Umsetzungserfolg zu erreichen und für die Zukunft sicherzustellen. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
	11	31	S	P	

Auszug aus dem Konzept zur neuen Führungs- und Verwaltungsstruktur in der Verwaltung der Kreisstadt Bergheim



DAS VERWALTUNGS- CONTROLLING ZUR FÜHRUNGSUNTERSTÜTZUNG

von Hermann-Josef **Spohr**, Stadtverwaltung Bergheim

Controlling ist dann als Führungsunterstützungssystem erforderlich, wenn

- * die Steuerung über Zielabsprachen erfolgt;
- * Handlungsfreiräume für die Vollzugsebene in großem Umfang geschaffen werden im Sinne einer qualitäts-(bürger)orientierten Verwaltung;
- * Ressourcen dezentral verantwortet werden im Sinne einer wirtschaftlichen Verwaltung (Fach- und Ressourcenverantwortung in einer Hand);
- * Ergebnisverantwortung auf der Basis von Produktorientierung an der Nahtstelle Bürger / Verwaltung praktiziert werden soll im Sinne einer zielgenaueren Verwaltung.

Dieses System der Steuerung erfordert eine hohe Transparenz der Leitungsebene über die operative Ebene mit den sich daraus ergebenden Informationsbedürfnissen. Diese Aufgabe erfüllt Controlling.

Controlling arbeitet also im „Gegenstromverfahren“, wenn es Fakten über den Vollzug und Prognosen für den weiteren Planungszeitraum bzw. für die weitere Planung liefert.

Die Ziele des Verwaltungscontrollings sind demnach:

- > Führungsunterstützung geben durch
 - ein Frühwarnsystem (Abweichungsanalysen, Prognosen);
 - eine Verbesserung der Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit (Vorschläge zur Planung, Zielvereinbarung, Ressourcensicherung, Gegensteuerung);
- > Möglichkeiten aufzeigen zur
 - Steigerung der Wirksamkeit des Verwaltungshandelns;
 - Steigerung der Wirtschaftlichkeit der Verwaltungsarbeit;
 - Verbesserung in der Struktur der Verwaltung und des Ablaufs von Prozessen in der Verwaltung.

Der Ansatz von Verwaltungscontrolling ist umfassend

Bereich	Aufgabe
Wirksamkeit	Vergleich von Zielerreichung (Vollzug) und Zielvorgabe (Planung)
Qualität	Vergleich über Kennzahlen <ul style="list-style-type: none"> - Produktorientierter Qualitätsansatz - Kundenorientierter Qualitätsansatz - Wertorientierter Qualitätsansatz
Wirtschaftlichkeit/ Ressourceneinsatz	Vergleich von Resultat und Ressourceneinsatz
Prozeßstruktur	Vergleich von minimalen Kosten und tatsächlichen Kosten
Marktvergleichbarkeit	Vergleich mit Externen (interkommunal und priv. Anbieter) <ul style="list-style-type: none"> - die Fakten unter steuerungsrelevanten Gesichtspunkten zu hinterfragen, - Abweichungen zu analysieren, - Alternativen aufzuzeigen, um das vereinbarte Ziel (doch noch) zu erreichen und darüber zu berichten.

Aufbau eines Berichtswesens, das dem Stand des Veränderungsprozesses entspricht

Langfristenperspektiven
- als Voraussetzung für die Zieldiskussion

Erfordernisse
Chancen



Definition von
- Zielen
Zielfindungsprozeß
Zielpräzisierungprozeß
(Zielgruppe, Zielinhalt, Zielausmaß, Zielzeitpunkt)
- Zielerreichungsgrade



Outputorientiertes Budget:
Aufstellung und Vollzug

↑

Produktorientierte Planung

Zurechnung des Ressourcenverbrauchs, der Kosten und Erträge

Produktorientierte Kontrolle

Entwicklung von Kennzahlen

↑

Erfassung und Beschreibungen der Leistungen als Produkte mit Zielgruppe, Qualität, Quantität, Kennzahlen (Zielsetzung)

Hilfsmittel: Aufgabengliederungsplan
Gliederungsvorschriften zur GemHVO
Aktenplan der KGSt

Die Einführung von Verwaltungscontrolling vollzieht sich in den vorstehenden Stufen.

Controlling und Controller-Dienst

Es ist vorgesehen, Verwaltungscontrolling dezentral zu organisieren. Die Controllingtätigkeit (Maßnahme- und Haushaltscontrolling) soll von dem/der stv. Fachbereichsleiter(in) für den jeweiligen Fachbereich wahrgenommen werden; es wird also in die Linienfunktion eingebettet. Dabei wird durchaus als Vorteil gesehen, daß diese(r) Mitarbeiter(in) den/die Fachbereichsleiter(in) in Hinblick auf die Ressourcenverantwortung unterstützt; es ist daher von der organisatorischen Voraussetzung ein optimaler Inputersatz möglich.

Aufgabe des bei den Fachbereichen angesiedelten dezentralen Verwaltungscontroller-Dienstes wird in erster Linie sein:

- ◆ Vor- und Nachkalkulation (einschl. Budget- und Kostenplanung);
- ◆ Abweichungsanalysen;
- ◆ bei Abweichungen Erarbeitung von Vorschlägen (mit dem Produktverantwortlichen) zur Gegensteuerung.

Das beim Steuerungsdienst angesiedelte „Zentrale Verwaltungscontrolling“ wird folgende Aufgabe haben:

- ◆ Erstellung von Berichten in aggregierter Form zur Unterstützung der Führungsspitze bei der Steuerung der Verwaltung;
- ◆ Analyse der Berichte der Fachbereiche und Auswertung für Führungsspitze;
- ◆ Koordination der Planungen und Leistungen der Fachbereiche;
- ◆ Richtlinienkompetenz für das Berichtswesen.

Das Investitions-Controlling wird beim Rechnungsprüfungsamt angesiedelt; soweit ein Beteiligungs-

Controlling dazukommt, wird es im Steuerungsdienst eingerichtet.

Die wichtigste Funktion des Verwaltungscontrolling ist die

Berichterstattungspflicht

als eine Abbildung der Verantwortung für den verantwortlichen Bereich; sie ist gegenwarts- und zukunftsbezogen.

Das Berichtswesen vereinfacht die Zusammenarbeit der Entscheidungsebenen, da

- ◆ Leistungen transparent werden,
- ◆ die Auswirkungen von Entscheidungen gut darstellbar werden.

Es hat sich gezeigt, daß ein effizientes Berichtswesen weitestgehend auf Fakten basieren muß; dazu werden die Produkte als unverzichtbare Basis benötigt.

Berichtsziel ist die

- * Gewährleistung aller unter **steuerungsrelevanten** Aspekten wichtigen Informationen im Wege des „Gegenstromverfahrens“
 - regelmäßig und standardisiert
= **Standardbericht**
 - ständig abrufbar
= **Abrufbericht**
 - aktuell
= **Alarmbericht** bei gravierenden Abweichungen

- * Aufbereitung der Informationen über die Produkte an den Fachbereichsleiter und Weitergabe in **aggregierter Form**
 - an die Verwaltungsleiter und den Rat (im Rahmen des zentralen Controllings) auf der Basis der Fragen

Wozu soll berichtet werden?

➔ Ziel des Berichtes

Wem soll berichtet werden?

➔ Berichtsinhalte aggregieren

Was soll berichtet werden?

➔ Standard des Berichtes

Wie soll berichtet werden?

➔ Berichterstattung

Wann soll berichtet werden?

➔ Zeitrhythmus des Berichtes

- * **Analyse** der Information über die Produkte (Vergleich von Planung und Vollzug)

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
	04	11	S	P	

Berichtswesen auf der Basis der Produkte

↙	↓	↘
<p>zu den Zielen und der Zielerreichung Umsetzung lt. Leistungsprogramm</p>	<p>zum Haushalts-/Budgetvollzug Soll-/Istvergleich</p>	<p>zum Prozeßweg Plansoll / Istvergleich unter betriebswirtschaftlichen Aspekten</p>
	Kostenstruktur	
Zielerreichung gemäß Vereinbarung über Zwischenschritte (= Kennzahlen)	Einnahm-entwicklung	Qualität
		Quantität
Zufriedenheit der Zielgruppe (= Kennzahlen?)	in hohem Maße standardisiert und nur mit wenig Text (Diensthaushalt)	Ressourcennutzung / Produktivität (= Kennzahlen)
Abweichungsanalyse mit Lösungsvorschlägen, um das Ziel zu erreichen (Planungsanpassung)	Abweichungsanalyse mit Lösungsvorschlägen aus Sicht des Haushaltes	Abweichungsanalyse mit Lösungsvorschlägen aus betriebswirtschaftlicher Sicht (Planungsanpassung)
Prognose für den nächsten Planungszeitraum	Prognose für den Rest des Hj / das nächste Hj / die Finanzplanung	Prognose für den nächsten Planungszeitraum
bestimmt für Fachbereichsleiter/-in wird in aggregierter Form an Verwaltungsleitung und Rat weitergegeben	bestimmt für Fachbereichsleiter/-in und Kämmer/-in wird in aggregierter Form an Verwaltungsleitung weitergegeben; an Rat nur, wenn nach Finanzvorschriften der GO erforderlich	bestimmt für Fachbereichsleiter/-in wird in aggregierter Form an Verwaltungsleitung weitergegeben
je nach der Bedeutung der Produkte wird 1/2-jährlich, jährlich oder überhaupt nicht berichtet (unterjährig auch nur dann, wenn nennenswerte Abweichungen zum Positiven oder zum Negativen hin)	je nach Bedeutung der Produkte wird - monatlich - quartalsweise berichtet	generell 2 x jährlich

Instrumente des Berichtswesens

- ➔ die im Rahmen des Kontraktmanagements abgeschlossenen Zielvereinbarungen;
- ➔ Haushaltsplan (neuer Art);
- ➔ Produktbeschreibung;
- ➔ Fachplanung;
- ➔ Kosten- und Leistungsrechnung;
- ➔ Kennzahlenvergleiche / Indikatorenvergleiche;
- ➔ Kommunalstatistik.

Bisheriges Vorgehen

- Praktiziert wird inzwischen
- ein Maßnahmecontrolling,
 - ein Haushaltscontrolling über die Diensthaushalte,
 - ein Investitionscontrolling

- auf der Grundlage von
- Produktbeschreibungen und Zielvereinbarungen,
 - Materialien zu Abweichungsanalysen, Kennzahlensystemen, die für Kommunen gleicher Größe identisch sind,
 - Kosten- / Leistungsrechnung,
 - Erfolgskontrollen (Wirksamkeitsmessung / Zufriedenheit).

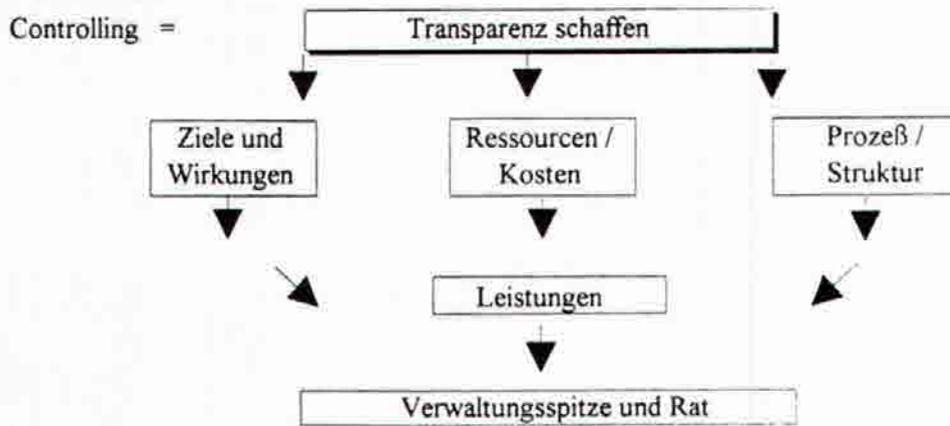
- * **Kommentierung** der Information über die Produkte (unter dem Aspekt der Erreichung der gesetzten Ziele und des Vergleichs zum einen periodisch und zum anderen interkommunal)
- * Erarbeitung von **Entscheidungshilfen** bei Abweichungen
- Lösungsalternativen / Konsequenzen zukunftsorientiert aufzeigen
- * Erarbeitung von **Prognosen** (operativ/strategisch)
- für das jeweilige Produkt
- für die künftige Planung

Es gibt nicht den Controllingbericht, sondern das **Berichtswesen**.

Weiteres Vorgehen

- a) Die KGSt hat zum operativen Verwaltungscontrolling im Neuen Steuerungsmodell einen Bericht herausgegeben (Nr. 15/94). Auf seinen Vorschlägen soll ein Konzept zum Verwaltungscontrolling für die Stadtverwaltung erarbeitet werden, wobei zunächst das Controlling in den schon praktizierten Bereichen (Maßnahmecontrolling, Haushaltscontrolling) beschrieben wird. Zu einem späteren Zeitpunkt werden dazu kommen:
- Beteiligungscontrolling,
 - Personal-Controlling (bei Bedarf).
- Zu definieren sind dabei auch die Schnittstellen von zentralem und dezentralem Controlling.

Situation von Verwaltungscontrolling (1. Aufbaustufe)



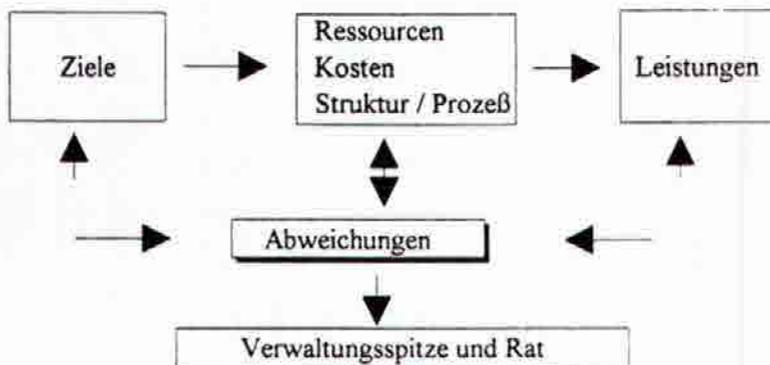
Wenn das Verwaltungscontrolling ausgebaut ist,

muß mit seiner Hilfe möglich sein:

- die Verwaltung kennt ihre Leistungen nach Art, Zielgruppe, Quantität und Qualität;

- die Verwaltung kennt die Kosten für diese Leistung;

Angestrebte Form der Arbeit von Verwaltungscontrolling



- die Verwaltung definiert die Ziele, zu deren Erfüllung sie Leistungen erbringt; sie kann den Zielerreichungsgrad zu bestimmten Terminen ermitteln und damit Aussagen über die Leistungswirkung treffen;
- die Verwaltung ermittelt vorausschauend zukünftige Bedarfsveränderungen, damit rechtzeitig Entscheidungen zu Veränderungen im Leistungsangebot herbeigeführt werden können.

b) Das Berichtswesen (bisher: Verwaltungsbericht) soll zu seiner endgültigen Form weiterentwickelt werden. Dies wird auf der Basis der Produktbeschreibungen erfolgen; auf den dazu entwickelten Vordruck „Produktbeschreibung“ wird verwiesen.

Für den zweiten Schritt sind durch Rat und Verwaltungsführung die Anforderungen an ein aggregiertes Berichtswesen zu formulieren. Dies wird die Basis für das angestrebte „Frühwarninformationssystem“ sein.

Die Effektivität des Berichtswesens wird sich daran messen lassen, wie seine Adressaten mit den jeweiligen Berichten umgehen, die Effizienz in erster Linie an der Umsetzbarkeit der Vorschläge im Zuge der Abweichungsanalysen und der „Treffsicherheit“ der Prognosen.

c) Die Wahrnehmung der Aufgabe des Controllings erfordert – neben der beruflichen Erfahrung in mehreren Fach- und Querschnittsämtern – über eine Ausbildung als Kostenrechner und als Organisator hinaus

- fachliche Kompetenz,
- soziale Kompetenz,
- Verantwortungskompetenz.

Die für diese Aufgabe in den Fachbereichen in Betracht kommenden Mitarbeiter/-innen sind entsprechend zu schulen.

Themenstellungen der Arbeitskreise in der Stadt Bergheim

1. Wie läßt sich Zielerreichung in einer Verwaltung messen?
2. Leitbild für die Stadtverwaltung – Welches Ziel, welche Prinzipien haben die Mitarbeiter/-innen für ihre Arbeit?
3. Welche konkreten Ansätze / Vorschläge gibt es zur Kunden-/Bürgerorientierung?
4. Erwartungen der Mitarbeiter/-innen an das neue Führungs- und Steuerungssystem.
5. Erwartungen der Mitarbeiter/-innen an eine dezentrale Verantwortung der Ressourcen.
6. Erwartungen an eine Übertragung der Ergebnisverantwortung an die Nahtstelle Bürger / Verwaltung.
7. Basis und Bewertungskriterien für eine leistungsgerechtere Bezahlung.

Stadt Bergheim

Fachbereich		Ordnungsziffer des Produktes	Datum	UA verantwortlich
Produktbereich			Produktgruppe	
Produkt				
Produktbeschreibung				
Rechtsgrundlage / Auftragsgrundlage				
Zielgruppe (derzeit)				
Zielsetzung (derzeit)				
Beschreibung der Leistungen / Maßnahmen, die für die Erstellung des Produktes benötigt werden. Bitte erläutern Sie auf dem Folgeblatt die einzelnen Arbeitsschritte				

verantwortlich:		<i>Anlage zu Seite 1</i>
lfd. Nr.	Beschreibung der Arbeitsschritte zur Erbringung der Leistung in zeitlicher Abfolge	Beteiligung anderer

CORPORATE PLANNING

TO SUCCEED IN BUSINESS

CORPORATE PLANNER ist das Management - Informationssystem, welches Ihre Controllingaufgaben konsequent unterstützt.

Als echtes Controller-Werkzeug erledigt es Budgetierung und Planung einfach, transparent und nachvollziehbar. Mehrere frei wählbare Datenebenen (z.B. Budget, Plan, Simulation, Forecast, Ist etc.) erlauben flexible und schnell zu realisierende Plan-/Ist-Vergleiche und Abweichungsanalysen. Die automatische Drill-Down-Technik spürt die Ursachen von Abweichungen auf.

Der Anwender kann seine individuellen Datenstrukturen leicht erstellen und jederzeit verändern. Vom Erfolgsplan über den Finanzplan zur Bilanz, über Vertriebs- oder mehrstufige Deckungsbeitragsstrukturen bis zu ganz individuellen Unternehmensmodellen sind alle Teilgebiete des Controlling darstellbar.

Praxisorientierte Simulationsfunktionen (Was wäre wenn ...) liefern Ihnen Antworten in Sekundenschnelle. Als Controller verlieren Sie keine Zeit mit sinnloser Systemarbeit oder beim Verändern Ihres Datenmodells. Unzumutbar lange Rechen- oder Ladezeiten sind kein Thema mehr und Sie können jederzeit sicher sein, daß Ihr Modell richtig rechnet.

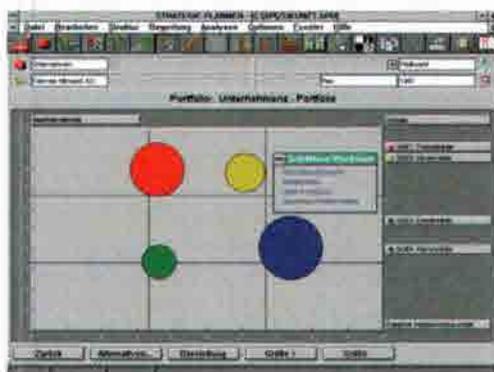
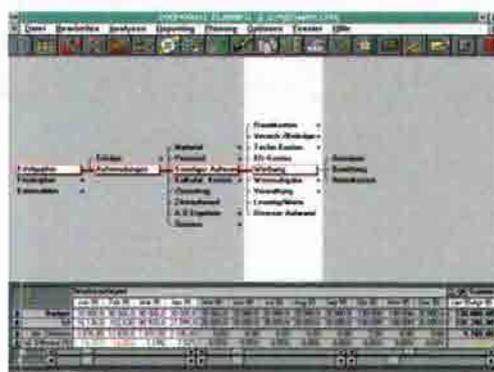
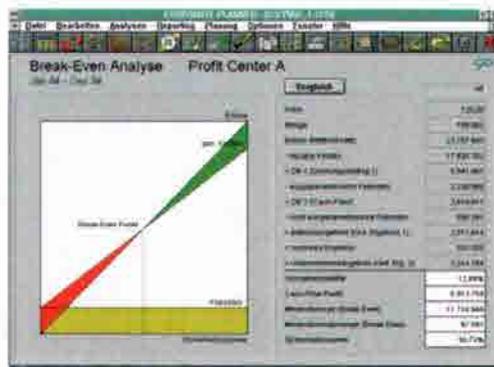
Das Reporting erfüllt sämtliche Ansprüche des Managements. Viele sofort einsetzbare betriebswirtschaftliche Funktionen machen Ihre Arbeit effizienter und Sie haben viel mehr Zeit für das Wesentliche.

Zur Komplettierung Ihrer Controller-Aufgaben erhalten Sie mit dem System **STRATEGIC PLANNER** ein umfangreiches und flexibles strategisches Controlling-Werkzeug. Portfolio-Analysen, Benchmarking, Stärken-Schwächen-Analysen und viele weitere Strategiewerkzeuge erlauben Ihnen die Einbeziehung von externen Daten (Marktentwicklungen, Mitbewerber, Technologie).

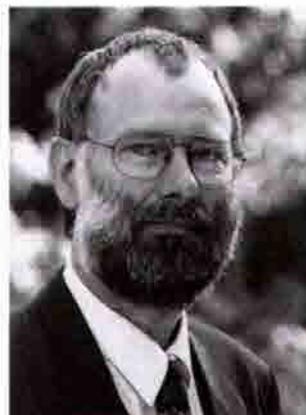
Ausführliche Informationen schicken wir Ihnen gerne zu, rufen Sie uns doch einfach an. Wir freuen uns darauf, von Ihnen zu hören.

CORPORATE PLANNING

Eppendorfer Weg 213 · D · 20253 Hamburg
Telefon: 040 - 42 92 50-0 · Telefax: 040 - 42 92 50-22



BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE KOSTENRECHNUNG ALS GRUNDLAGE DES CONTROLLING IN ÖFFENTLICHEN VERWALTUNGEN



Prof. Dr. Heinz-Dieter Knöll ist seit 1986 Professor für Wirtschaftsinformatik an der Fachhochschule Nordostniedersachsen

von Prof. Dr. Heinz-Dieter Knöll,
M.I.S. Consulting, Schellerdamm 4, 21079 Hamburg

Ziel des Kommunalen Informations Systems (KIS) der M.I.S. Consulting ist es, eine betriebswirtschaftliche Kostenrechnung unter Beibehaltung des kameralistischen Finanzbuchhaltungssystems zur Verfügung zu stellen. Durch ein Kosten- und Leistungsrechnungssystem soll Transparenz in das Verwaltungshandeln gebracht werden, ein Vergleich zwischen den Kommunen initiiert werden und die Grundlage für ein Controlling-System gelegt werden, das die notwendige Voraussetzung für ein „Lean-Management“, auch „New Public Management“ oder „fraktale Verwaltung“ genannt, ist.

1. PROBLEMSTELLUNG

Organisation in der öffentlichen Verwaltung

Durch die zunehmende Verschuldung der öffentlichen Haushalte trotz der Hochkonjunktur der 80er Jahre und der Sonderkonjunktur 1991/92 wird ein kostenbewußtes und somit wirtschaftliches Handeln stärker denn je gefordert. Genauso wie sich heute die Unternehmen in rezessiven Phasen mit sinkenden Gewinnen bei zunehmendem Kostendruck auseinandersetzen haben, so haben auch die öffentlichen Haushalte mit sinkenden Steuereinnahmen, höheren Sozialausgaben bei mindestens gleichbleibenden Personalausgaben in der Verwaltung zu kämpfen. (Diese Fakten sind täglich Thema in den führenden Wirtschaftszeitungen wie FAZ und Handelsblatt.) Hinzu kommt, daß in der öffentlichen Verwaltung systembedingte Mehrausgaben entstehen (siehe auch Banner, 1993). **Es wird derjenige Vorgesetzte belohnt, der einer möglichst großen Zahl von Mitarbeitern vorsteht, da die Gehaltsgruppen z. T. nach Anzahl der untergebenen Mitarbeiter gestaffelt sind. Außerdem kann aus der Größe des verwalteten Budgets Prestige gewonnen werden.** Eine Effizienzsteigerung wird durch solche Rahmenbedingungen sicherlich nicht begünstigt.

Dies sind u. a. Gründe, daß steigende Fallzahlen – statt durch innovative Methoden in den Bearbeitungskosten konstant zu halten – im allgemeinen durch Einsatz zusätzlicher Ressourcen bewältigt werden. Es wird also bei zusätzlichen Anforderungen einem Größenwachstum der Vorzug gegeben, auch wenn Strukturveränderung, Einsatz innovativer Methoden und Leistungssteigerung zum gleichen oder sogar besseren Ergebnis führen würden.

Rechnungswesen in der öffentlichen Verwaltung

Durch die kommunalen Jahresrechnungen und die Haushaltspläne werden die finanzwirtschaftlichen Soll- und Istrechnungen der Gemeinden den Mitarbeitern und Politikern zugänglich gemacht. Doch die Rechnungslegung öffentlicher Haushalte, die Kameralistik, führten dazu, daß Haushaltsplan und Jahresrechnung nur von Fachleuten verstanden werden können. Außerdem ist es in öffentlichen Haushalten nicht üblich, neben der Finanzbuchhaltung (Kameralistik) auch noch eine Kostenrechnung und eine Liquiditätsrechnung als eigenständige Rechnung zu führen (ein Verfahren, das in sämtlichen größeren Wirtschaftsunternehmen üblich ist). Es gibt zwar bereits Versuche, die Kostenrechnung in Kommunalen

Verwaltungen durchzuführen (Gornas, 1976), um so eine innerbetriebliche Leistungsverrechnung zu rechtfertigen. Die Kostenrechnungen haben sich aber nicht durchsetzen können, auch wenn sie betriebswirtschaftlich begründet waren.

Defizite

Die hierarchische Steuerung der Verwaltung durch die jährliche Mittelzuteilung im Haushaltsplan verhindert die aktive Teilnahme der Fachbereichsleiter und der Mitarbeiter an der Optimierung der Arbeitsprozesse. Dies zeigt sich u. a. in der geringen Bedeutung, die das betriebliche Vorschlagswesen in der öffentlichen Verwaltung spielt.

Die hierarchische Führungsstruktur in der öffentlichen Verwaltung läßt, da nur **rein fachliches Wissen von den Mitarbeitern gefordert wird**, eine psychologisch-soziologische Schulung der Führungskräfte als nicht notwendig erscheinen. Chancen positiver Motivation durch geschulte Führung bleiben so ungenutzt. Konzepte der verringerten Hierarchietiefe wie „Lean-Management“, „Lean-Production“ oder „Fraktale Führung“ sind in der öffentlichen Verwaltung weitgehend unbekannt.

Ein weiteres Element, das in der privaten Wirtschaft zu Innovationen führt und Arbeitsprozesse optimieren läßt, fehlt ebenfalls in der öffentlichen Verwaltung: Der **Wettbewerb** (vgl. Banner, 1993). Nicht nur der Vergleich von Gemeinden untereinander wäre wünschenswert (um kostenbewußte Gemeinden herauszufiltern und den eigenen Standort zu bestimmen), sondern ebenso der Vergleich der Haushaltsstellen untereinander ist sinnvoll und macht den Haushalt transparenter. Die Ermittlung der tatsächlichen Kosten (im Sinne einer betriebswirtschaftlichen Vollkostenrechnung) der Dienstleistungsprodukte, die eine kommunale Verwaltung dem Bürger bietet, gäbe obendrein Hinweise auf Dienstleistungsbereiche innerhalb der Kommunen,

- die wirtschaftlicher von freien Unternehmen durchgeführt werden könnten oder
- die in Kooperation mit anderen Kommunen preiswerter angeboten werden könnten.

Die Errechnung der Kostendeckungsrate der Dienste der Kommunen gibt obendrein den Politikern Hinweise darauf,

- in welchen Dienststellen Kosten eingespart werden müßten bzw.
- in welchen Dienststellen die Gebühren für das Verwaltungshandeln erhöht werden müßten.

Maßnahmen ohne Analyse greifen ins Leere

Es werden zur Zeit zwar schon Dienstleistungen von Kommunen an externe Firmen vergeben, Kooperationen angestrebt und Sparanstrengungen unternommen (Banner, 1993). Die Aktionen haben aber nur selten eine genaue Kostenanalyse als Entscheidungsgrundlage. Vielmehr ist es üblich, auf Patentrezepte zurückzugreifen, die bei anderen Kommunen

schon einmal zum Erfolg geführt haben. Dies kann, auf die einzelne Kommune bezogen, aber bedeuten, daß u. U. ein funktionierender Bereich umstrukturiert oder gar ausgelagert wird und so die Lage der Kommune noch verschlechtert statt verbessert wird.

In anderen Staaten (UK, Niederlande, Dänemark, USA) sind bereits erfolgreich einzelne kommunale Verwaltungen umstrukturiert worden, von denen das niederländische (**Tilburger Modell**) häufig wegen der Ähnlichkeit der Verwaltungsstruktur in Deutschland als Vorbild genommen wird (Student, 1993; Morath, 1993).

Das Ziel des **Kommunalen Informations Systems (KIS)** soll sein, ein geschlossenes System zur finanzwirtschaftlichen und betriebswirtschaftlichen Kontrolle zu bieten, das die Basis zur Behebung der o. g. Probleme ist.

2. NEUE STEUERUNGSMODELLE IN DER ÖFFENTLICHEN VERWALTUNG

Einen guten Überblick aus Sicht der kommunalen Verwaltung liefert der Bericht Nr. 5 (1993) der KGSt (Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung) in Köln. Unter der Überschrift „Das neue Steuerungsmodell“ wird die Problematik der Kostensenkung und der Effizienzsteigerung ausführlich behandelt. Ausgangspunkt ist hierbei das Tilburger Modell (Die Stadt als Dienstleister, Kommunalpolitische Blätter 9, 1993). Der ca. 40seitige Bericht der KGSt, unter der Federführung des Leiters Prof. Banner erstellt, gibt eine sehr gute Analyse der gegenwärtigen Probleme kommunaler Verwaltungen, aus denen er dann Forderungen für ein neues Steuerungsmodell ableitet. Die Schwachstellen im Kostenbewußtsein und in fehlenden Controlling-Instrumenten lassen sich im folgenden ablesen. Auf S. 9 wird beklagt: „Nach aller Erfahrung fördert nichts die eigene Karriere (der Fachbereichsvorgesetzten, Anm. d. Verfassers) so zuverlässig wie eine steigende Zahl von Mitarbeitern und ein wachsender Etat. **Einsparungen dagegen verfallen am Jahresende und senken im Zweifel die nächste Mittelzuteilung**“. Daß dies die Effizienz der Verwaltung nicht steigert, ist evident. Dennoch liegt auf der Hand, daß ein solches Verhalten nicht den Mitarbeitern angelastet werden kann, sondern systembedingt ist. Als Folge wird benannt (S. 10) „auf zusätzliche Herausforderungen an ihre Leistungskraft **versucht die Verwaltung mit Größenwachstum statt mit Strukturanpassung und Leistungssteigerung zu reagieren**“. Und weiter „neben Zonen des Mangels gibt es immer Zonen der Ressourcenüberdeckung“.

Auf S. 18 wird die Übertragung der Ressourcenverantwortung auf die Fachverantwortlichen gefordert. Unter anderem werden die Übertragung der folgenden Management Steuerungs- und Controlling-Aufgaben an die Fachverantwortlichen gefordert: Organisations- und Personaleinsatz, Informationsversorgung und Automatisierung, Haushalts- und Ressourcenplanung, Mittelbewirtschaftung, Vor- und Nachkalkulation der Leistungen, Kosten- und Leistungsrechnung, Kenn- und Richtzahlen, betriebswirtschaftliche Abweichungsanalyse

und Berichterstattung. Diese Funktionen sind nach dem Bericht der KGSt Kernfunktionen zur Realisierung neuer Führungs- und Steuerungsmodelle.

Zum Thema Output-Steuerung der kommunalen Verwaltung wird auf S. 20 beklagt, daß die „Haushaltspläne an hunderten von Stellen aussagen, wieviel Geld die Verwaltung ausgeben dürfe, aber nirgends präzise, **welche Leistungen (Produkte)** sie mit diesem Geld erzeugen soll“.

Als Mittel zur Aktivierung der neuen Struktur wird auf S. 22 der Wettbewerb genannt: „Eine unternehmensähnliche, dezentrale Führungs- und Organisationsstruktur und ein funktionierendes Instrumentarium der Output-Steuerung gewährleisten allein noch nicht, daß das Dienstleistungsunternehmen Kommunalverwaltung seine volle Leistung auch tatsächlich erbringt. Die neue Struktur muß jetzt „unter Strom gesetzt werden“. Das Mittel hierzu ist der Wettbewerb. Da wegen des Monopol-Charakters zahlreicher kommunaler Leistungen vom Markt kein Wettbewerbsdruck ausgeht, **müssen Wettbewerbs-Surrogate ausreichen**. Dazu gehört der **interkommunale Leistungsvergleich** (Betriebsvergleich) sowie „**Vergleiche mit privaten Preisen**“.

Auch dieser Forderung muß das Projekt Rechnung tragen. Der Bericht der KGSt fordert auf S. 28 folgerichtig „die bisherigen Experimente einer Umstrukturierung in Richtung auf größere Selbststeuerung von Fachbereichen waren von der Verwaltungsführung meist nicht als Projekte in definierten Schritten und fester Zeit und Kostenplanung organisiert. Inzwischen hat sich gezeigt, daß eine Projektorganisation erforderlich ist, wenn man in einem überschaubaren Zeitraum sichtbare Fortschritte erzielen will.“ Als Einstieg wird vorgeschlagen, Pilotprojekte zur Dezentralisierung der Ressourcen Verantwortung durchzuführen und hiermit die Budgetierung zu verbinden. Dazu ist es nötig, „die Leistungen der Kommunen zu definieren“. Schließlich heißt es auf S. 35: „Kommunen, die sich auf das neue Steuerungsmodell zubewegen wollen, sind durch nichts gehindert, sofort an die Arbeit zu gehen. Die rechtlichen Hürden sind niedriger als vielfach angenommen.“

Konkrete Hinweise auf die technische Durchführbarkeit einer Kosten- und Leistungsrechnung fehlen in der Literatur jedoch fast vollständig (wenn man von dem Aufsatz von Buchholtz und Meierhofer (1995) absieht). Dieses aber ist der Ansatz, den KIS leisten soll. So wertvoll die dargebotene Situationsanalyse ist (siehe hierzu auch Steinbrenner, 1995), so fehlen doch konkrete Hinweise oder gar Vorschläge für die technische Durchführbarkeit der Kosten- und Leistungsrechnung. Auch konkrete Vorschläge für die organisatorische Umstrukturierung einer kommunalen Verwaltung fehlen. Allgemein wird auf S. 14 des Berichts der KGSt formuliert: „Für eine Kommune, die ihre öffentliche und daseinsvorsorgende Aufgabe im Auge behält, kann der Blick auf den privaten Sektor jedoch sehr lohnend sein“. Auch die übrige Fachliteratur bietet hauptsächlich eine Problembeschreibung ohne konkrete Lösungsansätze (z. B. Hafner, 1993; Morath, 1993; Banner, 1994; Steinbrenner, 1995).

Genau hier setzt KIS an: Wir wollen die Lücke schließen zwischen theoretischer Erkenntnis und praktischer Durchführung. Dieses soll mit dem Ziel geschehen, den Kommunen das Handwerkszeug zu liefern, ihrem eigenen Anspruch zu genügen: bei optimaler Bürgernähe wirtschaftlich effizient zu arbeiten – im Sinne des Bürgers als Kunden und Steuerzahler.

3. DAS KOSTENRECHNUNGS-SYSTEM ALS GRUNDLAGE DES CONTROLLINGS IN DER VERWALTUNG

Eine Kosten- und Leistungsrechnung, wie sie in der Wirtschaft üblich ist, kann in der Grundstruktur in der öffentlichen Verwaltung ähnlich aufgebaut werden. Dennoch gibt es Unterschiede:

1. Unterschiedliche Finanzbuchhaltungssysteme und
2. Unterschiedliche Motivation der Steuerung durch Aufsichtsgremien.

Das Kostenrechnungssystem soll den Kommunen selbst oder Unternehmen, die diese beraten, die Möglichkeit geben, die Effizienz der einzelnen Haushaltsstellen einer Kommune zu bewerten und die von den Haushaltsstellen erbrachten Leistungen in ihren Kosten mit denen anderer Kommunen vergleichbar machen. Das System muß so konzipiert werden, daß durch die Verwendung unterschiedlicher Verrechnungsschlüssel zumindest Teilbereiche vergleichbar gemacht werden können.

Da es in den öffentlichen Haushaltsplänen keine Kosten- und Leistungsrechnung gibt, müssen im Vorwege Vor-, Hilfs-, Haupt- und allgemeine Kostenstellen definiert werden.

Nach Klenger (1989) basieren Controlling-Systeme auf den drei Buchhaltungssystemen eines Unternehmens, die zu unterschiedlichen Zwecken unterhalten werden. Es sind dieses die **Finanzbuchhaltung**, in Wirtschaftsunternehmen als doppelte Buchführung oder als Einnahmen-/Ausgabenbuchhaltung durchgeführt. Zweitens die **Erfolgsrechnung** und die Bilanz oder die Einnahmen-Überschußrechnung, und drittens die **Kostenrechnung**, auch Kosten- und Leistungsrechnung genannt, die die Wirtschaftlichkeit der Leistungserbringung des gesamten Unternehmens nachweist, bei der Preisfindung Unterstützung leistet und Aussagen über die Wirtschaftlichkeit einzelner Kostenstellen zuläßt.

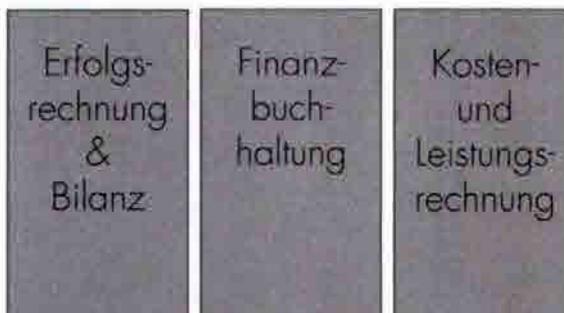


Abb. 1: Die drei Rechnungslegungen in einem Unternehmen (als Triptychon)

Während einige Politiker, Vertreter der Wirtschaft und Wissenschaftler glauben, daß das Grundübel der öffentlichen Verwaltung in der kameralistischen Finanzbuchhaltung (Hafner, 1993; Buchholtz u. Meierhofer, 1995) liegt, geht unser Modell der Kosten- und Leistungsrechnung **von der Beibehaltung der kameralistischen Finanzbuchhaltung aus**. Wir sind der Überzeugung, daß eine Umstellung des Finanzbuchhaltungssystems zunächst keinerlei Wirkung in der Verwaltung hervorruft oder, wenn überhaupt, nur scheinbare Wirkungen hervorrufen kann. Denn eine Kosten- und Leistungsrechnung zur Ermittlung betriebswirtschaftlicher Kennzahlen erhält man nicht durch die Einführung z. B. der doppelten Buchhaltung, **sondern durch die Einführung eben der Kosten- und Leistungsrechnung**. Zur Vereinbarkeit von Doppik und Kameralistik soll auf das Werk von Eichhorn (1987) verwiesen werden, in dem sich anerkannte Vertreter der betriebswirtschaftlichen Forschung zu diesem Problemkreis äußern.

Das zugrundeliegende Finanzbuchhaltungssystem (sei es kameralistisch oder doppisch) hat technisch nur einen geringen Einfluß auf die Kosten- und Leistungsrechnung. Die Beibehaltung des kameralistischen Finanzbuchhaltungssystems hat den großen Vorteil, daß die Akzeptanz der Kosten- und Leistungsrechnung wahrscheinlich viel größer sein wird, da sie aus den Zahlen der Kameralistik gewonnen wird. Es muß auch deutlich gesagt werden, daß in letzter Zeit ein Element der kameralistischen Finanzbuchhaltung Eingang in die freie Wirtschaft gefunden hat: die Budgetierung. Die Budgetierung hat sich als ein wichtiges Instrument des Controlling entwickelt. Die kameralistische Buchhaltung müßte für eine effektive Kosten- und Leistungsrechnung – und damit für ein effektives Controlling – aber erweitert werden:

- in einen **Planhaushalt**, der zu Anfang des Jahres wie bisher als Haushaltssatzung vom Parlament verabschiedet wird,
- in einen **Sollhaushalt**, in dem die vorhersehbaren Einnahmen und Ausgaben zu einem jeweiligen Zeitpunkt festgehalten sind und
- in einen **Ist-Haushalt**, in dem die tatsächlichen Bewegungen vermerkt sind.

Statt die Kameralistik als vermeintliche Ursache abzuschaffen, werden wir in unserem Modell ihre Vorteile nutzen. Nur reicht sie alleine eben nicht für eine Steuerung aus, sondern muß um die Elemente der Kostenrechnung und der Ergebnisrechnung ergänzt werden.

Ein betriebswirtschaftliches Kostenrechnungssystem ist die Grundlage für ein Controlling (Planungs- und Steuerungs-)System, das wiederum eine Voraussetzung für die fraktale Unternehmensführung in der öffentlichen Verwaltung ist. Dabei wird unter fraktaler Unternehmensführung in der öffentlichen Verwaltung **die Dezentralisierung von Entscheidungen und Verantwortung zu den Kostenstellen-Verantwortlichen verstanden**. Diese Verwaltungsstruktur-Reform muß das Endziel der Anstrengungen der kommunalen Verwaltungen sein. Es wird mit Sicherheit nicht ausreichen, alle möglichen Kosten- und Leistungsdaten zu sammeln und zu hof-

fen, daß sich dann schon das Handeln der Verwaltungen bessere. Vielmehr kann die Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung nur dann Erfolge bringen, wenn sie – wie in Wirtschaftsunternehmen auch – mit einer grundlegenden Strukturreform verbunden wird. Dieser Prozeß, der in der Wirtschaft „**Business Re-Engineering**“ genannt wird (Gloger, Groothuis, 1994), ist zur Zeit die Methode, um Wirtschaftsunternehmen wieder wettbewerbsfähig zu machen. Ähnlich wird dies auch von Banner (1994) gesehen, wo **Vorschläge zu einer Controlling-Struktur in kommunalen Verwaltungen** unterbreitet werden, die den Reformprozeß unterstützen sollen.

In diesem Zusammenhang ist eine Studie einer amerikanischen Unternehmensberatung von großer Bedeutung (Gloger, Groothuis, 1994). Aus der Untersuchung von über 60 Konzernen gewannen sie die Erkenntnis, daß der Erfolg aller Reorganisationsprojekte wesentlich abhängt von

- visionären, ehrgeizigen Zielen,
- einem exzellenten Projektmanagement,
- der vollen, uneingeschränkten Unterstützung der Unternehmensleitung.

Daraus folgt, daß auch bei der Restrukturierung einer öffentlichen Verwaltung durch ein Flickenteppichverfahren (nur einzelne Verwaltungseinheiten werden reorganisiert) der Erfolg des Projektes gefährdet ist. Vielmehr kommt es für eine erfolgreiche Umsetzung darauf an, ehrgeizige Ziele zu setzen bei unbedingter Unterstützung der Verwaltungsleitung und Politik, um den Erfolg nicht von vornherein durch kleinliche, halbherzige Einzelmaßnahmen zu verwässern und damit den Projekterfolg zu gefährden. Siehe dazu auch Piechota (1993).

4. VORGEHENSWEISE

Das Vorhaben soll in 6 Schritten durchgeführt werden. Die Vorgehensweise soll anhand einer Kommune und hier insbesondere des Straßenverkehrsamtes im folgenden erläutert werden.

1. Schritt – Ermittlung der Kostenstellen auf Grundlage der Definition der Leistungen der kommunalen Verwaltung

Die vorausgehende Definition aller Leistungen der Kommune mit Außenwirkung dient als Grundlage zur Feststellung der Hauptkostenstellen. Verwaltungsleitung und die politische Spitze müssen gemeinsam mit den Projektmitarbeitern feststellen, welche Leistungen von der Kommune zur Zeit an den Bürger abgegeben werden und in Zukunft abgegeben werden sollen. In einer vorgelagerten Studie, die die Reorganisation der gesamten Verwaltung zur Aufgabe haben sollte, muß festgestellt werden,

- welche Leistungen von den verschiedenen Organisationseinheiten erbracht werden,
- welche Leistungen davon hoheitliche Aufgaben sind,
- welches Amt für die Leistung die Verantwortung trägt,

- welche Gebühren für diese Leistungen erhoben werden,
- welche externen Einheiten (Landkreis, Land, Bund, Europäische Gemeinschaft, Sonstige) einen finanziellen Beitrag zur Erstellung der Leistung erbringen.

Dabei sollen

1. Erfahrungen aus der Reorganisation von Verwaltungen in der Wirtschaft eingebracht werden und
2. Erfahrungen in der Reorganisation öffentlicher Verwaltungen. Nur auf diesem Erfahrungshorizont ist ein Erfolg des Projektes möglich.

Aufbauend auf diesen Schritt werden die Hauptkostenstellen definiert. **Eine typische Hauptkostenstelle in diesem Sinne wäre z. B. eine Schule oder das Straßenverkehrsamt.**

Daraufhin müssen die Sonderhilfskostenstellen ermittelt werden. Diese sind Kostenstellen, die Leistungen für einen Teil der Hauptkostenstellen erbringen. **Eine typische Sonderhilfskostenstelle ist z. B. das Schulamt,** da es nur Leistungen für den Betrieb der Schulen erbringt.

Als dann sind die Hilfskostenstellen zu definieren. Diese sind Kostenstellen, die Leistungen an die meisten der Hauptkostenstellen erbringen. **Eine typische Hilfskostenstelle ist der städtische Fuhrpark,** der an fast alle Kostenstellen Leistungen weitergibt.

Zum Schluß sind die allgemeinen Kostenstellen zu definieren. Das sind Kostenstellen, die zum Betrieb der kommunalen Verwaltung unabdingbar sind, wie z. B. Hauptamt, Kämmerer-Amt, zentrale Datenverarbeitung.

Parallel muß von dem begleitenden Beratungsprojekt der Informationsbedarf ermittelt werden, der für die operative Steuerung der Produktion von Dienstleistungen erforderlich ist. Es muß sowohl der Informationsbedarf der Verwaltung als auch der sie überwachenden politischen Gremien festgestellt werden.

In diesem Schritt sollten neben Interviewtechnik und Fragebögen eine vom Autor entwickelte Analyse-methode, die KS-Diagramme, eingesetzt werden (Knöll u. Suk, 1991).

Beispiel: Straßenverkehrsamt

Im Haushaltsplan eines niedersächsischen Landkreises ist neben anderen Haushaltsstellen das Straßenverkehrsamt aufgeführt. Da das Straßenverkehrsamt Leistungen an den Bürger erbringt, wird es als Hauptkostenstelle definiert. Sonderhilfskostenstellen existieren für das Straßenverkehrsamt nicht. Hilfskostenstellen liefern nach Aussage der Amtsleitung keine Leistungen an das Straßenverkehrsamt. Somit bleiben nach Aussage der Verwaltungsleitung nur die allgemeinen Kostenstellen, die Leistungen an das Straßenverkehrsamt erbringen:

- Verwaltungsleitung
- Rechnungsprüfung
- Hauptamt
- Hauptverwaltung
- Automatische Datenverarbeitung und Organisation
- Personalgestellung für das Kommunale Modell Rechenzentrum
- Kommunalaufsicht
- Kämmereramt
- Kreiskasse
- Personalrat
- Frauenbeauftragte.

2. Schritt - Erarbeitung logischer und physischer Datenstrukturen

Wenn die Kosten- und Leistungsrechnung ebenso wie jetzt schon die Finanzbuchhaltung mit Hilfe der EDV durchgeführt werden soll, muß zunächst von beiden Systemen ein logisches und ein physisches Datenmodell erstellt werden. Hierfür bietet sich die Methode von Chen und Knöll (1991) an, die sich weltweit als Standard etabliert hat. Nach dieser Methode wird zunächst ein Entity-Relationship-Diagramm (siehe Abb. 2) erstellt, das die logische Struktur der beteiligten Objekte und ihrer Beziehungen untereinander darstellt. Aus diesen Diagrammen werden dann Datenstrukturdiagramme abgeleitet, die die physische Struktur der geplanten relationalen Datenbank planen helfen. Die Entity-Relationship-Diagramme sollen sowohl den oberen Begriffsbereich als auch den unteren Begriffsbereich enthalten. Das Entity-Relationship-Diagramm für das kameralistische Finanzbuchhaltungssystem muß anschließend mit dem bei der kommunalen Verwaltung installierten kameralistischen Finanzbuchhaltungssystem abgeglichen werden, um hier eventuelle Probleme bei der Datenbeschaffung bereits erkennen zu können.

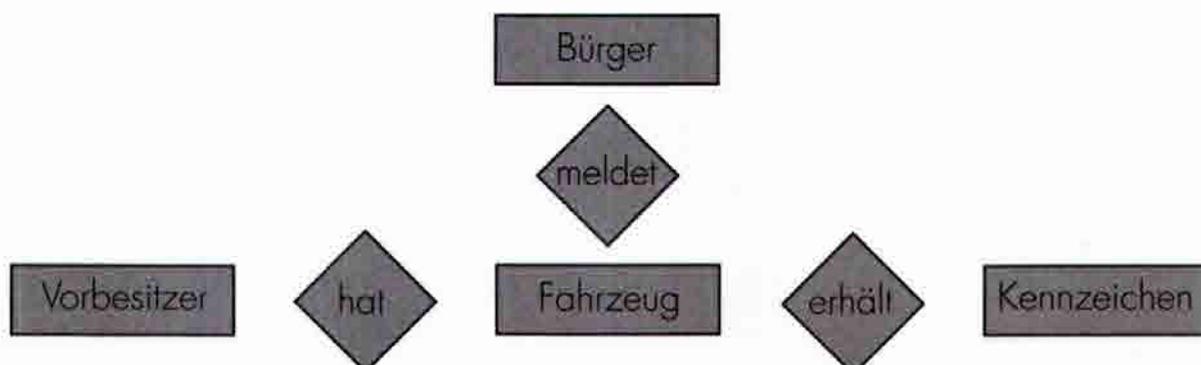


Abb. 2: Vereinfachtes E/R-Diagramm

3. Schritt – Erarbeitung von Übertragungsregeln

Der 3. Schritt muß die Erarbeitung von Übertragungsregeln von der kameralistischen Finanzbuchhaltung in die Kosten- und Leistungsrechnung sein. Hierzu muß ein vollständiges System von Haushaltsstellen, Unterabschnitten, Schlüsseln und Beziehungen erarbeitet werden, das auch Synonyme und Homonyme umfaßt. Hierbei müssen außerdem die Dimensionen

- Soll-Daten, Ist-Daten, Plan-Daten und Plan-Ist-Vergleich
- Haushaltsjahre
- Kommune

mit berücksichtigt werden, um hieraus

1. die Entwicklung der Plandaten im Vergleich zu Soll- und Istdaten während eines Haushaltsjahres verfolgen zu können;
2. die Entwicklung der Kosten einer Leistung über die Jahre verfolgen zu können und um
3. die Entwicklung der Kosten und der Erträge zwischen den einzelnen Kommunen vergleichen zu können.

Betriebsabrechnungsbogen für:	Haushalt B/ 1995		112o	xxxx
Straßenverkehrsamt			Straßenverkehrsamt	Sonst. Hauptkostenstellen
Kostenart	Schlüssel	Summe		
Summe Gruppierungsziffer 4	direkt lt. Haushaltsplan	42.035.900 DM	1.951.500 DM	33.714.600 DM
Summe Gruppierungsziffer 5/6	direkt lt. Haushaltsplan	77.486.100 DM	6.000 DM	71.128.900 DM
Summe Gruppierungsziffer 7	direkt lt. Haushaltsplan	10.813.000 DM	3.000 DM	10.518.000 DM
Summe Gruppierungsziffer 8	direkt lt. Haushaltsplan	29.742.000 DM	0 DM	29.742.000 DM
Zwischensumme		160.077.000 DM	1.960.500 DM	145.103.500 DM
- Einnahmen Hilfskostenstellen		1.512.100 DM	0 DM	0 DM
Summe primäre Gemeinkosten		158.564.900 DM	1.960.500 DM	145.103.500 DM
Zu verrechnende Kosten		11.500.900 DM	0 DM	0 DM
Innerbetriebliche Leistungsverrechnung				
Personalrat/Frauenbeauftragte	Personalausgaben	247.920 DM	13.565 DM	234.355 DM
Kreiskasse	Anteil am Verwaltungshaushalt	890.403 DM	11.870 DM	878.534 DM
Kämmereiamt	Anteil am Verwaltungshaushalt	772.643 DM	10.300 DM	762.343 DM
Kommunalaufsicht	Sachaufwand	97.084 DM	8 DM	97.076 DM
Personalgestellung KMRZ	Anteil Entgelt KMRZ	2.442 DM	0 DM	2.442 DM
Automat. u. DV u. Organisation	Anteil Entgelt KMRZ	2.742.560 DM	0 DM	2.742.560 DM
Hauptamt/Hauptverwaltung	Personal- u. Sachaufwand	5.521.809 DM	101.206 DM	5.420.602 DM
Rechnungsprüfung	Personal- u. Sachaufwand	624.274 DM	11.442 DM	612.832 DM
Verwaltungsleitung	Sachaufwand	601.764 DM	51 DM	601.713 DM
Primäre und sekundäre Gemeinkosten		158.564.900 DM	2.108.942 DM	156.455.958 DM
Einnahmen			2.104.000 DM	
Über-/Unterdeckung			-4.942 DM	
Kostendeckungsgrad in %			99,77%	

Abb. 3: Betriebsabrechnungsbogen für das Straßenverkehrsamt

4. Schritt – Erste Durchführung der KLR

Der 4. Schritt ist die Durchführung der Kosten- und Leistungsrechnung – zunächst auf Plandatenbasis – für ein bestimmtes Haushaltsjahr einer Kommune (siehe Abb. 3). Um die Stückkosten errechnen zu können (im Sinne einer Kostenträgerrechnung) müssen obendrein die erarbeiteten Stückzahlen in den Hauptkostenstellen ermittelt werden, sowie die Verrechnungsschlüssel für die Verteilung der Gemeinkosten.

5. Schritt – Interkommunaler Vergleich

Im 5. Schritt sollen einige repräsentative Hauptkostenstellen in ihren Stückkosten mit vergleichbaren Einheiten anderer Kommunen verglichen werden. Dieses dient dazu, um ein bis zwei Hauptkostenstellen herauszufiltern, die beispielhaft das Controlling im Sinne einer fraktalen Verwaltung einführen sollen (siehe Abb. 4).

Jahr	Kfz mit aml. Kennz.	Kosten pro Kfz Gemeinde A	Kfz mit aml. Kennz.	Kosten pro Kfz Gemeinde B	Kosten-Differenz in %
1987	69.124	23,29 DM	107.636	25,81 DM	+ 10,81%
1988	72.693	21,00 DM	112.303	26,19 DM	+ 24,72%
1989	74.801	20,80 DM	117.089	33,09 DM	+ 59,10%
1990	77.373	21,56 DM	122.734	33,85 DM	+ 57,02%
1991	78.970	23,50 DM	125.568	33,14 DM	+ 40,99%
1992	80.708	24,57 DM	130.368	31,54 DM	+ 28,39%
1993	82.445	24,81 DM	135.168	30,89 DM	+ 24,48%
1994	83.992	24,53 DM	-	-	-
1995	87.352	24,15 DM	-	-	-

Abb. 4: Interkommunaler Vergleich

6. Schritt - Bestimmung von Controlling-Kennzahlen

Der 6. Schritt dient ausschließlich der Bestimmung der Kennzahlen für das Controlling (Planung und Steuerung der ausgesuchten Verwaltungseinheiten). Wenn besonders hohe Abweichungen in den Kosten der ausgesuchten Verwaltungseinheiten (Hauptkostenstellen) vorliegen sollten, so muß zunächst eine Organisationsanalyse, die nicht Bestandteil dieses Projektes sein kann, die Ursachen für die Abweichungen zutage fördern.

Eine mögliche Controlling-Kennzahl könnte im Falle des Straßenverkehrsamtes sein, daß die Kosten pro Kfz auf DM 30,- pro Kfz zurückgeführt werden sollen. Somit hätte der Amtsleiter eine klare Zielvorgabe für die Kosteneffizienz seines Amtes. Natürlich muß es zusätzliche Zielvereinbarungen, wie z. B. bezüglich Bearbeitungsdauer, Fehlerrate und Wartezeiten geben, die berücksichtigt werden müssen.

Im Falle des Straßenverkehrsamtes der Gemeinde B ergeben sich die höheren Kosten daraus, daß dieses Straßenverkehrsamt mehrere Außenstellen unterhält, die über Datenfernübertragung mit der zentralen EDV verbunden sind. Diese Tatsache muß beim interkommunalen Vergleich berücksichtigt werden.

5. AUSBLICK

Obwohl es nicht trivial ist, betriebswirtschaftliche Instrumente in das finanzwirtschaftlich orientierte öffentliche Haushaltswesen zu integrieren, so ist es doch prinzipiell möglich. Die bisher aufgenommenen betriebswirtschaftlichen Elemente, z. B. kalkulatorische Abschreibungen, sind nicht einheitlich für jedes Bundesland und z. T. nur unvollständig formuliert. Es kann auch nicht das Ziel darin bestehen, kostendeckend zu arbeiten, wenn die erhobenen Gebühren höher als die Kosten vergleichbarer marktwirtschaftliche Produkte sind.

Um die Gestaltungsfreiheit der betriebswirtschaftlichen Kostenrechnung zu erhöhen, wird es häufig nötig sein, den kameralistischen Haushaltsplan in Details umzugestalten. Außerdem wird es erforderlich sein, zusätzliche Daten aus dem bestehenden

EDV-System zu gewinnen, die zur Steuerung der Verwaltung nötig sind.

Die gesamtwirtschaftliche Betrachtung der Verwaltungskameralistik sollte zu Gunsten einer einzelwirtschaftlichen und damit auf einzelne Verwaltungsbetriebe ausgerichteten Betrachtungsweise aufgegeben werden. Den einzelnen Verwaltungsbetrieben sollten Anreize zum ökonomischen Umgang mit den Haushaltsmitteln gegeben werden. Erst mit einer betriebswirtschaftlichen Kostenrechnung können Privatisierungs-Entscheidungen fundiert getroffen werden.

6. LITERATUR

- G. Banner: Das neue Steuerungsmodell, Köln (1993).
- G. Banner: Verwaltungscontrolling im Neuen Steuerungsmodell, Köln (1994).
- K. Buchholz, M. Meierhofer: Kosten- und Leistungstransparenz in der Bundesverwaltung? Verwaltung & Management 2 (1995).
- P.P.S. Chen, H.-D. Knöll: Der Entity-Relationship-Ansatz zum logischen Systementwurf. Mannheim (1991).
- K.-D. Daumler, J. Grabe: Kostenrechnungsllexikon, Herne (1992).
- S. Dietrich: Der Bürger ist der Boß. FAZ, 25.09. (1993).
- S. Dietrich: Was darf es kosten? FAZ, 5.9. (1995).
- P. Eichhorn (Hrsg.): Doppik und Kameralistik, Baden-Baden (1987).
- W. Eisele: Technik des betrieblichen Rechnungswesens, München (1985).
- K.-E. Gebauer: Anforderungen an ein Regierungs-Informationssystem. Verwaltung & Management 2 (1995).
- A. Gloger, U. Groothuis: Völlig umgedreht, Wirtschaftswoche 32 (1994).

W. Görtz, D. Fengler: Einführung einer controllinggerechten Kosten- und Leistungsrechnung in der Stiftung Rehabilitation Heidelberg, Controlling, 1 (1994).

J. Gornas: Grundzüge einer Verwaltungskostenrechnung, Baden-Baden (1976).

G. Grunert: Entwicklung und Realisierung eines Systems zur betriebswirtschaftlichen Kostenrechnung in der öffentlichen Verwaltung, Dipl. Arb., FH NON, Lüneburg (1993).

W. Hafner: Vorwort zur Tagung Verwaltungsreform. 17. Kehler Hochschultagung, FH Kehl (1993).

F. Klenger: Operatives Controlling, München (1989).

H.-D. Knöll, W. Suk: Ein Modell der benutzerorientierten Qualitätssicherung für Ist-Zustandsbeschreibung und Anforderungsspezifikation von kommerziellen Anwendungssystemen. Informatik Forschung und Entwicklung, 6, 1 (1991).

G. Loos: Betriebsabrechnung und Kalkulation, Herne (1990).

E. Mehrmann, T. Wirtz: Controlling für die Praxis, Düsseldorf (1992).

K. Morath: Die Stadt als Dienstleister. Kommunalpolitische Blätter, 9 (1993).

K. Olfert: Kostenrechnung, Ludwigshafen (1987).

S. Piechota: Die Informationsversorgung der Unternehmensleitung in Multinationalen Unternehmen als Aufgabe des Controlling. Diss. Univ. Göttingen (1990).

S. Piechota: Werkzeuge zum IT-Controlling (MIS). IIR-Tagung, IT-Controlling, Düsseldorf (1993).

K.-W. Schulte: Wirtschaftlichkeitsrechnung, Würzburg (1981).

J. Steinbrenner: Kommunales Controlling, Controlling, 5 (1995).

D. Student: Reserven rauskitzeln. Wirtschaftswoche 42 (1993).

D. Student: Von alleine bewegt sich nix. Wirtschaftswoche 42 (1993).

W. Thieme: Voraussetzungen einer wirtschaftlichen Verwaltung. Verwaltung & Management 2 (1995).

M. Vetter: Aufbau betrieblicher Informationssysteme, Stuttgart (1989).

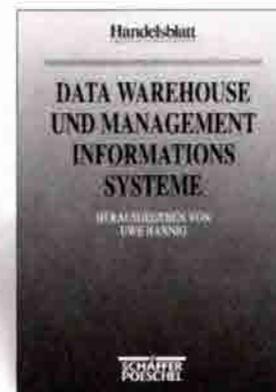
G. Zimmermann: Prozeßorientierte Kostenrechnung in der öffentlichen Verwaltung. Controlling, 4 (1992). ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau

31	32	33	S	A	P
----	----	----	---	---	---

Entscheidungsfindung im Wandel

Management



U. Hannig (Hrsg.)
**Data Warehouse und Management-
informationssysteme**

Handelsblatt-Reihe

1996, 256 S., Kart., DM 78,-

ISBN 3-7910-1097-2

Das Buch gibt einen Überblick über die aktuelle Marktsituation und das Herstellerangebot, über Technologien wie Data Warehousing, OLAP sowie Neuronale Netze. Ferner werden die Anforderungen an moderne MIS dargestellt und ihre Implementierung sowie die damit verbundenen Problemstellungen in Anwenderberichten beschrieben.

Schäffer-Poeschel Verlag

Postfach 10 32 41

70028 Stuttgart

<http://www.schaeffer-poeschel.de>

**SCHÄFFER
POESCHEL**

CORPORATE REAL ESTATE FÜR LOGISTIK-UNTERNEHMEN: CHANCE IM WETTBEWERB



Das Beratungsunternehmen Eversmann & Partner hat sich im Bereich der Top-Managementberatung konsequent auf das Thema Corporate Real Estate konzentriert. Alte Rabenstraße 21, 20148 Hamburg

von Moritz Eversmann, Hamburg

Die qualitative und quantitative Standortstruktur ist für ein international operierendes Logistik-Unternehmen ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Corporate Real Estate (CRE) als dem professionellen Immobilienmanagement betrieblicher Immobilien kommt daher eine ganz besondere Bedeutung zu.

Corporate Real Estate: Ein unentdeckter Unternehmensbereich

Langsam beginnt sich auch bei uns in Deutschland die Erkenntnis durchzusetzen, daß die betrieblichen Immobilien viel mehr sind, als nur die notwendige Infrastruktur für Produktionsanlagen oder gar stille Reserve für schlechtere Zeiten. Die Bedeutung der betrieblichen Immobilien, z. B. meßbar an ihrem Anteil am gesamten Anlagevermögen oder an ihren Nutzungskosten, die je nach Berechnungsmethode jährlich bis zu 20 % der Baukosten erreichen können, verlangt einen professionellen Managementapproach auch in diesem Bereich der Unternehmensführung.

Hinzu kommen die aktuellen Umfeldentwicklungen in den letzten Monaten, bestens zusammengefaßt unter dem Stichwort „Standortdiskussion Deutschland“, die den Handlungsbedarf für die Unternehmen noch verstärkt haben. Die klassischen Kostensenkungspotentiale sind, im Rahmen des rechtlich möglichen, meist ausgereizt und die nun seit Jahren anhaltende Restrukturierung erfordert Anpassungen auch und gerade in der Immobilienstruktur.

Stammgeschäft und Immobilie: Wer Erfolg haben will, muß beides beherrschen

Für viele Unternehmen ist der Erfolg in ihrem ureigensten Stammgeschäft oftmals abhängig von einer angemessenen und maßgeschneiderten Immobilienkonzeption. Für alle Filialisten und Unternehmen, die zur Leistungserbringung auf eine Vielzahl von

spezifischen Immobilien angewiesen sind, gelten der richtige Standort, optimale Nutzungsmöglichkeiten der Immobilie und Flexibilität in der Reaktion auf Veränderungen im Geschäftssystem als vorrangige Auswahlkriterien. Grundsätzlich gilt, je größer der Bedarf an betriebsnotwendigen Immobilien, desto größer die Notwendigkeit einer maßgeschneiderten Immobilienkonzeption für den Erfolg im Stammgeschäft. Corporate Real Estate, als ganzheitlicher Ansatz für das professionelle Management der betrieblichen Immobilien, umfaßt alle vier wesentlichen Gestaltungsbereiche (siehe Bild 1) und deckt den gesamten Immobilien-Lebenszyklus ab.

Internationale Logistik: Immobilienmanagement als Unterstützungsfunktion

Für ein international operierendes Logistik-Unternehmen ist CRE von besonderer Bedeutung. Viele wesentliche Erfolgsfaktoren im internationalen Logistikgeschäft (siehe Bild 2) wie Zuverlässigkeit, kritische Größenordnung, Kostenführerschaft, Globale Flächendeckung, Full-line support und eine vollständig integrierte System-Stützung haben direkte Auswirkungen auf Immobilienkonzeption und -managementsystem. Aus dem Geschäftssystem und den Erfolgsfaktoren eines international operierenden Logistiklers lassen sich vier Grundanforderungen an eine maßgeschneiderte Immobilienkonzeption ableiten:

1. Geschäftsadäquate Standort- und Flächenstruktur

Primär sollte die Auswahl der Standorte immer wieder anhand der Anforderungen und den Verläufen der Haupthandelsströme überprüft werden. Änderungen in der Transportinfrastruktur (Schiene-/Straße-Konflikt) oder der regionale Strukturwandel machen Anpassungen bei den Standorten erforderlich.

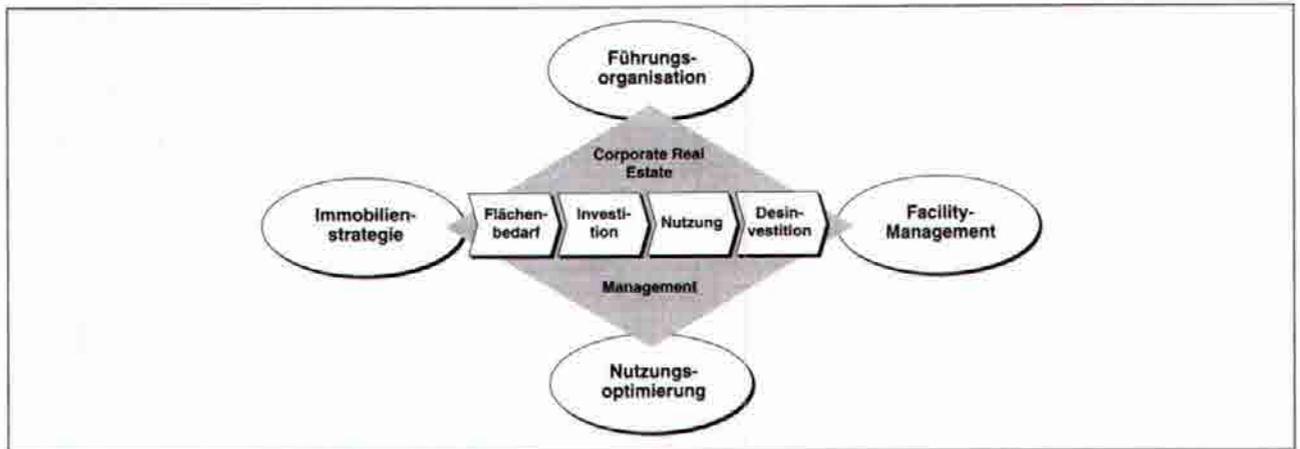


Bild 1: Der ganzheitliche Ansatz von Corporate Real Estate Management umfasst vier Bereiche entlang des Immobilienlebenszykluses

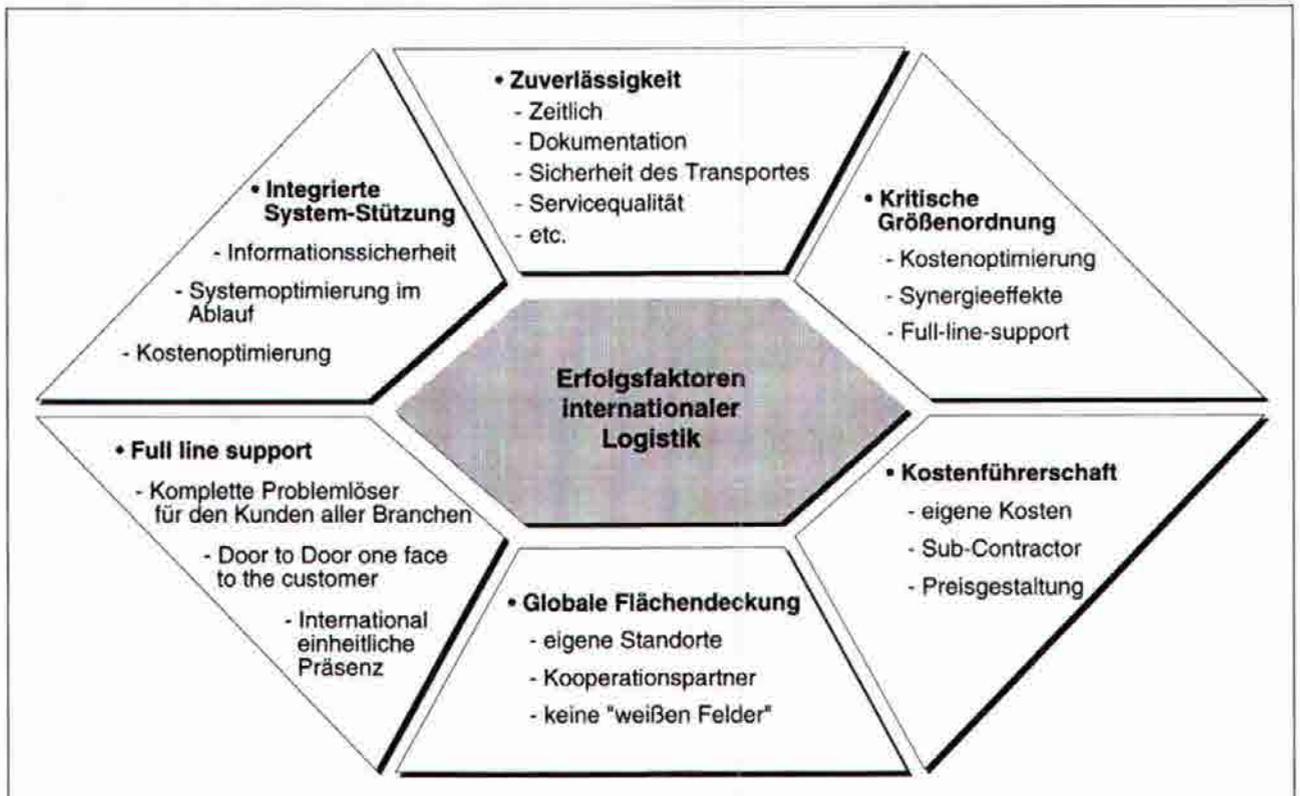


Bild 2: Die wesentlichen Erfolgsfaktoren eines international operierenden Logistik-Unternehmens für die Immobilienkonzeption und das -management

Der regionale Strukturwandel führt meistens aber nicht nur zu einer Anpassung der Standortzahl und -platzierung, sondern auch zu einer qualitativen Veränderung der Flächenanforderungen. Massengüter haben andere Lager- und Transportanforderungen als klimaempfindliches Feinpapier. Nur wer dem Kunden die notwendige Flächenqualität am richtigen Ort bieten kann, wird auch im schärfer werdenden Wettbewerb erfolgreich sein. Veränderte Anforderungen im Stammgeschäft ziehen Anpassungen in der Immobilienstruktur nach sich (siehe Bild 3).

2. Permanente Transparenz über verfügbare Flächen

Kaum ein Markt ist wie die internationale Logistik von einer permanenten und weltweiten Transparenz

über die verfügbare Ressourcen- und Flächenstruktur sowohl in ihrer Qualität als auch Quantität abhängig. Anfragen und Bedürfnisse der Kunden müssen jederzeit, teilweise sogar tagesaktuell beantwortet werden können. Nur durch ein integriertes Immobilienmanagementsystem, das vor Ort mit den notwendigen Daten aktuell versorgt werden muß, ist es möglich, diese Transparenz jederzeit zu erhalten.

3. Flexible Reaktionsmöglichkeiten

Die Konzeption der einzelnen Standorte sollte so flexibel wie irgend möglich gewählt werden. Kurzfristige Veränderungen in der Quantität und Qualität des Transport- und Lageraufkommens sollten weitestgehend innerhalb der gleichen Infrastruktur an

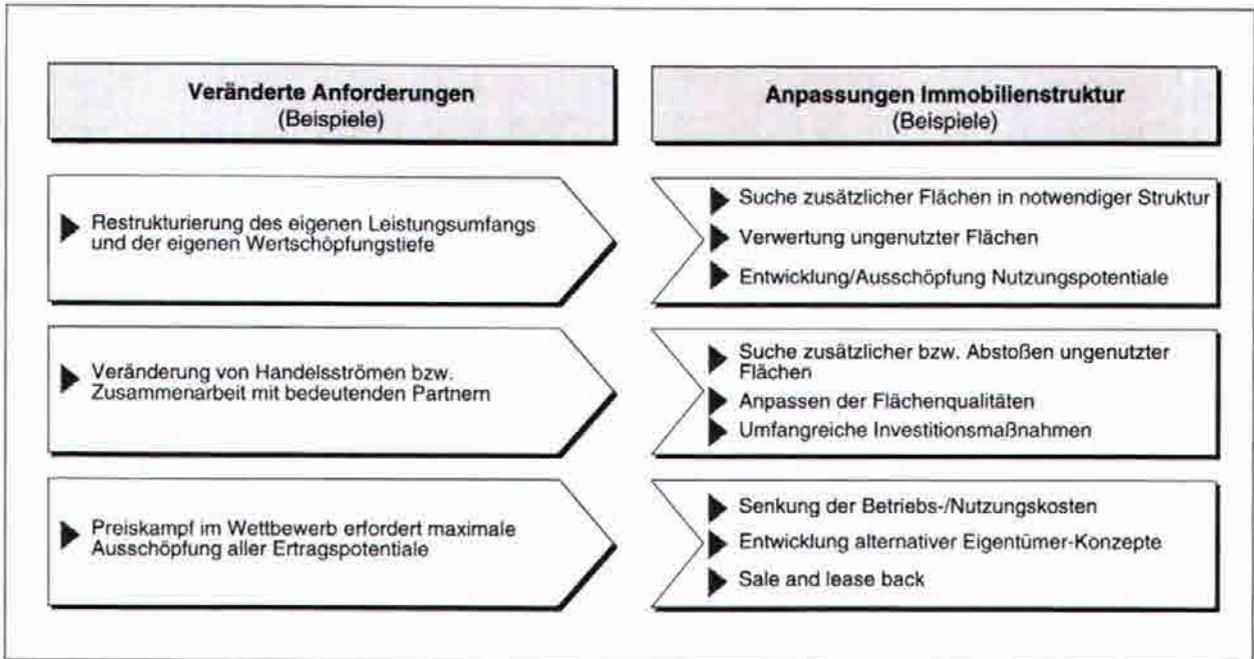


Bild 3: Veränderte Anforderungen im Stammgeschäft ziehen häufig Anpassungen der Immobilienstruktur nach sich

einem Standort abgefangen werden können. Diese Flexibilität erlaubt es auch, auf kurzfristige Sonderwünsche zu Lager- und Transportbedingungen einzugehen. Nur so kann die Immobilie zur echten Unterstützungsfunktion im Stammgeschäft werden. Folgt man diesen Auswahlkriterien, kommt man zu vollständig anderen Größenordnungen in der Standortwahl als sie noch heute in den meisten gewachsenen Strukturen vorhanden sind.

4. Kostenoptimale Standortnutzung

Für ein international operierendes Logistik-Unternehmen ebenso wie für einen nationalen Player gilt, daß jede Chance zur Kostensenkung in einem nicht selten über den Preis entschiedenen Wettbewerb genutzt werden muß. Häufig bleiben aber die Be-

triebskosten der Standorte außerhalb einer Optimierungsüberprüfung. Betrachtet man jedoch die Potentiale und die oft einfachen Mittel, mit denen diese gehoben werden können, erscheint dies unverständlich (siehe Bild 4). 20 % Kostensenkung sind da keine Seltenheit.

Wer macht was: Verantwortung eindeutig zuordnen

Kommt der Immobilie als unterstützendem Faktor des Erfolges im Kerngeschäft eine so große Bedeutung zu wie bei international operierenden Logistik-Unternehmen, ist die eindeutige und richtige horizontale und vertikale Funktions- und Kompetenzabgrenzung von großer Bedeutung.

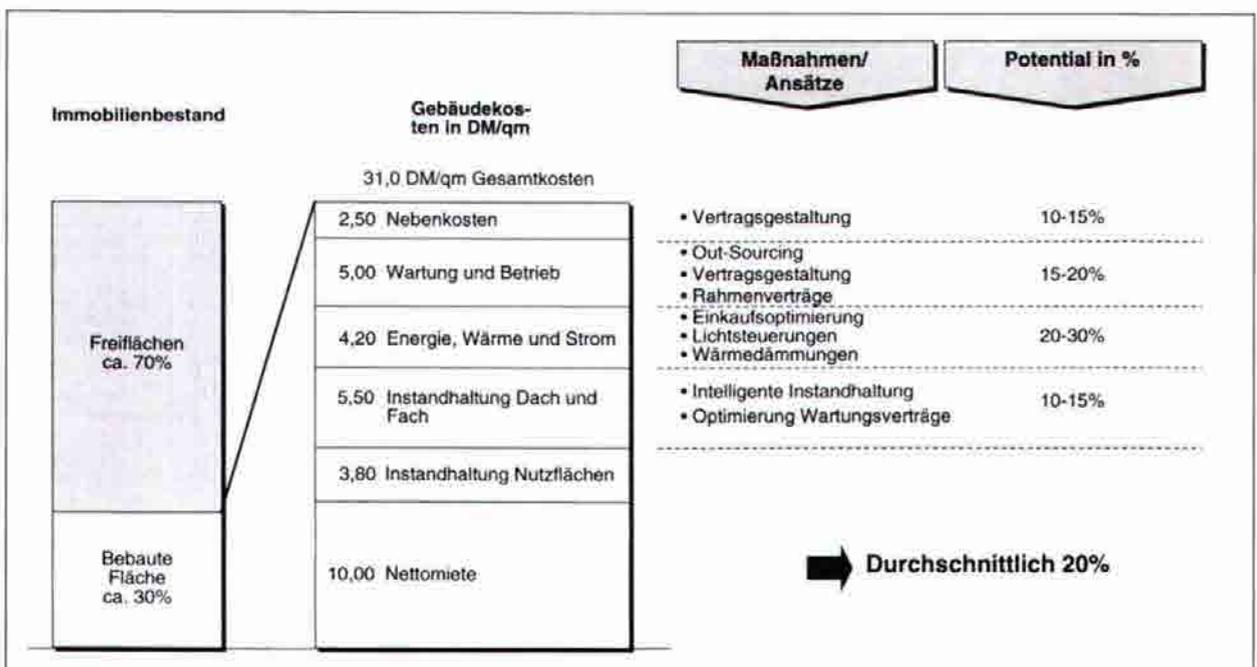


Bild 4: Durchschnittlich 20 % Senkung der Immobiliennutzungskosten sind keine Seltenheit

Grundsätzlich gilt hierbei das Verständnis, daß die Immobilie außerhalb der operativen Bereiche des Kerngeschäfts verantwortet wird. Der oder die nutzenden Geschäftsbereiche definieren ihre Anforderungen an die Immobilie zur optimalen Wahrnehmung ihres Kerngeschäfts. Der CRE-Bereich des Unternehmens stellt den Geschäftsbereichen die geforderte Infrastruktur zu Marktkonditionen zur Verfügung. Eine solche Aufgabenverteilung – von der aus pragmatischen Überlegungen in Details und Einzelfällen abgewichen werden kann – hat den Vorteil, daß erstens Fehlsteuerungen, die aus Bereichsegoismen entstehen könnten, vermieden werden, und zweitens der Markt Einzug in die konzerninterne Immobiliennutzung hält.

Auf der einen Seite gewöhnen sich Nutzer daran, auch im Eigentum des Konzerns befindliche Objekte nur noch zu marktüblichen Konditionen nutzen zu können, und zum anderen entsteht umgekehrt so der Druck, hochwertiges Anlagevermögen einer entsprechenden Renditeorientierung zu unterziehen, unabhängig davon, ob sie eigen- oder fremdgenutzt sind.

Neben dieser Strategie- und Managementverantwortung für das Immobilienvermögen kommt der Entwicklung und Implementierung eines Immobilienmanagementsystems die zweite wesentliche Bedeutung zu. Gerade das o. g. hohe Maß an Interdependenz zwischen Logistik-Steuerung und Immobilien-datenbank verlangt eine enge Abstimmung der beiden Systeme. Aber auch das Ziel der kostenoptimalen Nutzung setzt eine ausreichende Systemstützung für das Objektmanagement voraus. Nur wer in der

Lage ist, Verbrauchsdaten verursachungsgerecht zu erfassen und auszuwerten, kann durch gezielte Maßnahmen substantielle Kostensenkungen erzielen.

In einem zweiten Schritt kann dann die gezielte Optimierung des betrieblichen Immobilienvermögens erfolgen. Für eine solche Optimierung ist zunächst Transparenz über Qualität und Quantität des Immobilienbestandes von größter Bedeutung. Die Erfahrung zeigt, daß gezielte Fragen zum Bestand heute meistens mit Achselzucken beantwortet werden müssen.

Die detaillierte Bestandsaufnahme erlaubt **dann auf Basis einer systematischen Portfoliobewertung** ein zielgerichtetes Vorgehen (siehe Bild 5). Häufig lassen sich bereits erste Antworten zum Optimierungspotential ableiten, wenn erst einmal die zur Disposition stehende Bestandsstruktur in allen Einzelheiten wirklich bekannt ist. Eines darf jedoch bei aller Renditeorientierung nicht vergessen werden: Die Immobilie muß den Erfolg im Stammgeschäft zielgerichtet unterstützen und soll nicht zum Selbstzweck eines Industrieunternehmens werden. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau				
21	31	S	G	

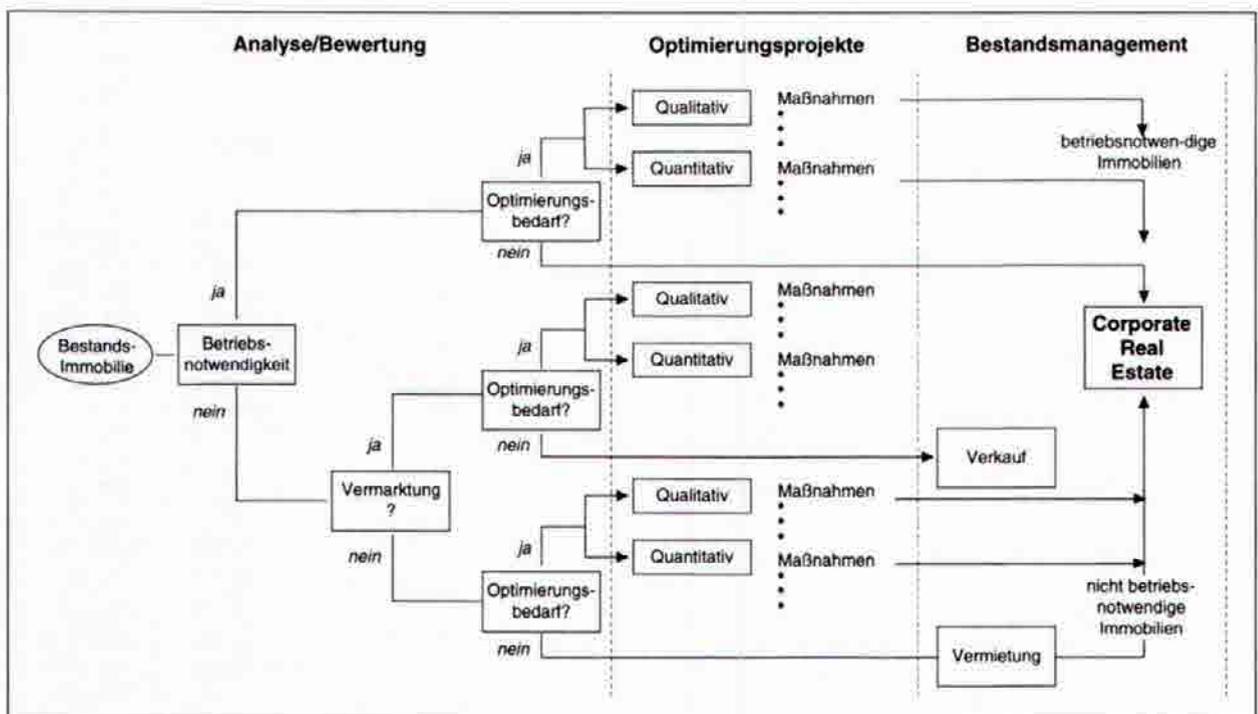


Bild 5: Entscheidungsbaum zur Portfoliobewertung betrieblicher Immobilienvermögen

VEREINFACHTE ERMITTLUNG VON PROZESSZEITEN IM INDIREKTEN BEREICH



Die Methode der Komplexitäts-Index-Analyse (KIA)

von Dr. Lutz Kaufmann, M.B.A., Leitender Berater der Horváth & Partner GmbH, Stuttgart und jetzt wiss. Assistent am Lehrstuhl BWL IV der Universität Gießen.

Die wohl zeitaufwendigste und erfolgskritischste Arbeit beim erstmaligen Aufbau und auch bei der permanenten Durchführung der Prozeßkostenrechnung ist es zu ermitteln, **welche Prozesse wieviel Personalkapazität beanspruchen**. Gebraucht werden diese Angaben aber dringend, da zumindest die Personalkosten einer Kostenstelle bei der Prozeßkostenrechnung in dem Verhältnis auf Teilprozesse zugeordnet werden, wie diese Teilprozesse die personellen Kapazitäten beanspruchen: **Ein Prozeß, der 10 % der Mitarbeiterjahre einer Kostenstelle beansprucht, bekommt demnach 10 % der Personalkosten zugeordnet**. Mangels besserer Information werden oft auch viele Sach- und Kapitalkosten einer Kostenstelle kapazitätsnutzungsäquivalent auf die Teilprozesse zuzuordnen sein.

Nicht selten ist aber genau der Moment, in dem von den Mitarbeitern – aus ihrer Sicht auf Biegen und Brechen – verlangt wird, die im Analysejahr genutzte Kostenstellen-Kapazität auf die in der Kostenstelle durchgeführten Teilprozesse zu verteilen, jener Moment im ganzen Prozeßkostenprojekt, in dem die **Akzeptanz der Methode** grundsätzlich in Frage gestellt wird. Häufig hört man dann Zitate wie „Die Prozeßkostenrechnung beruht ja weitgehend auf willkürlichen (Zeit-)Schätzungen“, „Wie soll ich Ihnen sagen, wie lange das dauert? Das geht mal ganz schnell, mal dauert es Wochen?“ oder „Rechnen uns die Controller demnächst nicht mehr nur die Kosten hinter dem Komma aus, sondern messen die jetzt auch noch mit der Stoppuhr die Zeiten nach, die wir für unsere Arbeit brauchen dürfen?“.

Besonders hinderlich für den Erfolg von Prozeßkostenanalyse- und -optimierungsprojekten ist vor allem, daß durch das mühevoll Erarbeiten der Prozeßzeiten die **Aufmerksamkeit der Mitarbeiter viel zu sehr auf den Zeitaspekt gelenkt wird**, anstatt auf die Komplexität von Prozessen, die ja in den meisten Fällen reduziert werden muß.

Komplexitäts-Index-Analyse (KIA) im Überblick

Daß es für den prozeßorientierten Controller eine pragmatische Methode gibt, all diese Schwierigkeiten leicht zu umgehen, soll nachfolgend anhand eines Beispiels veranschaulicht werden. Die entsprechende Methodik wird als **Komplexitäts-Index-Analyse (KIA)** bezeichnet und umfaßt sechs Arbeitsschritte, die im Überblick in Abbildung 1 dargestellt sind. Sie dient zur **Ermittlung von Ist-Prozeßzeiten ohne deren direkte Messung bzw. Schätzung**. Charakteristisch für diese Methode ist, daß man sich von der Ebene der Zeitgrößenordnung löst: zunächst wird die Arbeitsaufwendigkeit von Prozessen in Form abstrakter Indexzahlen ausgedrückt, und dabei werden einzelne Grundprinzipien der Äquivalenzziffernkalkulation genutzt (vgl. Kaufmann 1996).

Zur Vereinfachung wird die KIA nachfolgend innerhalb einer Kostenstelle, der Kostenstelle „Investitionscontrolling“, betrachtet; sie ist aber grundsätzlich auch für größere Untersuchungsbereiche und somit für kostenstellenübergreifende Prozesse anwendbar. Im folgenden wird vereinfachend davon ausgegangen, daß die Kostenstellenkosten vollständig kapazitätsnutzungsanteilig auf Teilprozesse verteilt werden.

Schritt 1: Ermittlung der Residualkapazität für die zu bewertenden Prozesse

Zuerst ist von der Gesamtkapazität der betrachteten Kostenstelle „Investitionscontrolling“ diejenige Personalkapazität abzuziehen, die von solchen Prozessen beansprucht wird, für die sich Zeitschätzungen problemlos vornehmen lassen. **Für standardisiert ablaufende, leistungsmengeninduzierte Prozesse**

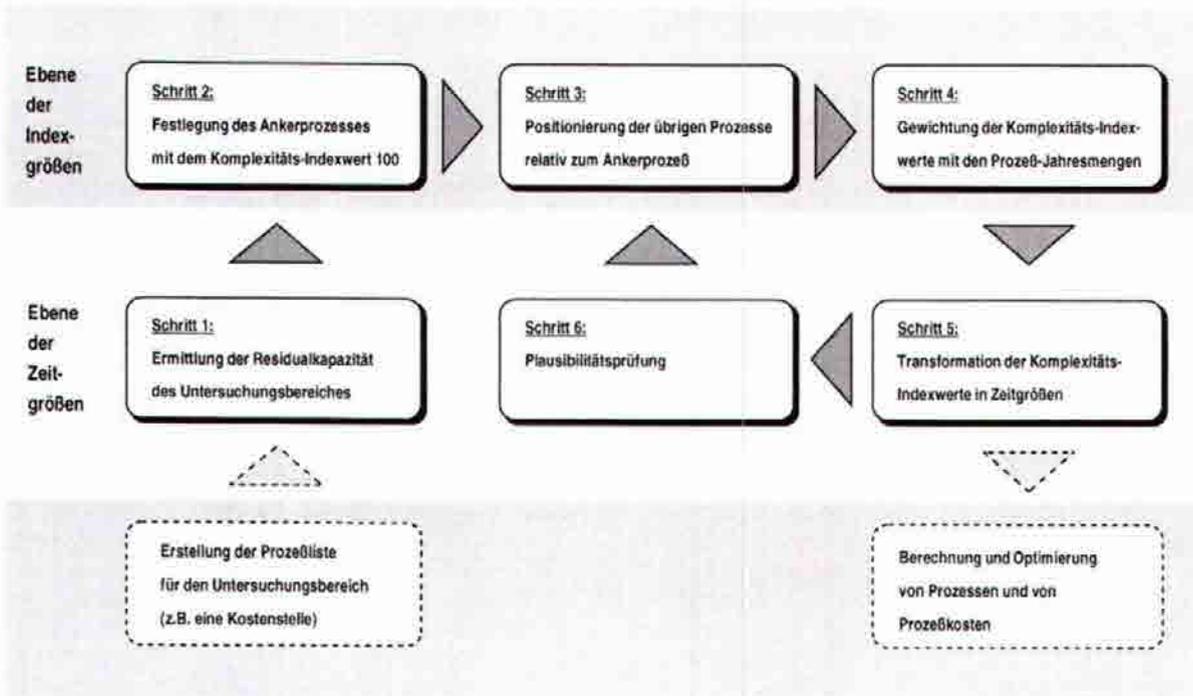


Abb. 1: Die sechs Schritte der Komplexitäts-Index-Analyse (KIA) im Überblick

(vgl. zur Terminologie der Prozeßkostenrechnung Horváth/Mayer 1989) wie Dateneingaben ist mitunter die zuverlässige Angabe der durchschnittlichen **Dauer einzelner Prozesse in Minuten** möglich; werden diese Minutenangaben dann mit der Jahresmenge an Prozessen multipliziert, so erhält man die durch den betrachteten Prozeßtyp im Analysejahr gebundene Kapazität. Besonders bei nicht-leistungsmengeninduzierten Prozessen wie Teilnahme an Projekten oder Personalentwicklungsmaßnahmen können beanspruchte Jahreskapazitäten gut über die Größe **Tage pro Jahr** ermittelt werden; Prozesse wie Abteilungsleitung werden oft in **Prozent der Arbeitszeit** des Abteilungsleiters angegeben und entsprechend in Mitarbeiterjahre umgerechnet.

Im Beispiel konnten lediglich die Kapazitätsbeanspruchungen durch die nicht-leistungsmengeninduzierten Prozesse wie Mitarbeit im Projekt Shareholder Value, Fachkonferenzteilnahme sowie Abteilungsleitung ermittelt und in Mitarbeiterjahren ausgedrückt werden (siehe Abbildung 2).

Schritt 1		Personal-kapazität in Mitarbeiter-Jahren	Personal-kapazität in Minuten pro Jahr
Gesamtkapazität der Kostenstelle		6,50	585.000
davon:			
Mitarbeit Projekt Shareholder Value		0,60	54.000
Fachkonferenzteilnahme		0,20	18.000
Abteilungsleitung		0,20	18.000
Residualkapazität		5,50	495.000

Abb. 2: Ermittlung der Residualkapazität der Kostenstelle „Investitionscontrolling“

Zieht man die somit schon zugeordnete Kapazität in Höhe von 1,0 Mitarbeiterjahren bzw. 90.000 Minuten von der gesamten Kostenstellenkapazität von 6,5 Mitarbeiterjahren bzw. 585.000 Minuten ab, so erhält man die **Residualkapazität** von 5,5 Mitarbeiterjahren bzw. 495.000 Minuten. Diese Restkapazität steht für die nachfolgend betrachteten Teilprozesse zur Verfügung. **Etwaige Verteilzeiten o. ä. werden bei unserer Methode in die Zeiten für die aufgelisteten Prozesse mit hineingerechnet.** Die hier zugrundegelegten 90.000 Minuten für ein Mitarbeiterjahr stellen die angenommene Jahresnettoarbeitszeit eines vollzeitig beschäftigten Mitarbeiters dar.

Schritt 2: Festlegung des Ankerprozesses mit dem Komplexitätsindexwert 100

Einer der Prozesse wird als Ankerprozeß gewählt (vgl. Abb. 3). Der Ankerprozeß sollte den Komplexitätsindexwert 100 bekommen, denn die praktische Anwendung hat gezeigt, daß es den interviewten Führungs- und Fachkräften – wahrscheinlich aufgrund der unmittelbaren Assoziation mit Prozentsätzen – am leichtesten fällt, ihre Einschätzungen auf einer Skala vorzunehmen, bei der der Ankerprozeß den Wert 100 bekommt. **An dieser Stelle wird die Verwandtschaft zur Äquivalenzziffernmethode bei der Sortenkalkulation deutlich: Der Ankerprozeß entspricht der Referenzsorte mit der Äquivalenzziffer 1.** Oft wird man denjenigen Prozeß als Ankerprozeß wählen, der am häufigsten durchgeführt wird, der also die höchste Cost Driver-Jahresmenge hat; grundsätzlich kann aber jeder Prozeß als Referenzgröße herangezogen werden.

Der **Komplexitätsindex** mißt die Arbeitsaufwendigkeit eines Prozesses. Der Komplexi-

tätsindexwert eines Prozeßtyps wird primär beeinflusst durch

- die Zahl der Einzelaktivitäten innerhalb dieses Prozesses,
- den Schwierigkeitsgrad der einzelnen Aktivitäten,
- die Qualifikation und Erfahrung des Bearbeiters sowie
- die eingesetzten sachlichen und methodischen Hilfsmittel.

Schritt 3: Positionierung der übrigen Prozesse im Paarvergleich mit dem Ankerprozeß

Die übrigen Prozesse werden relativ zum Ankerprozeß in ihrer Komplexität bewertet (Spalte c). Der Prozeß „Investitionsverfolgung bei einer Investitionssumme von weniger als 50 TDM“ ist in unserem Beispiel dreimal so aufwendig wie der Ankerprozeß „Invest-Antragsformulierung bei einer Investitionssumme von weniger als 50 TDM“ und bekommt daher den Komplexitätsindexwert 300. Bekommen zwei Prozesse den selben Komplexitätsindexwert, so bedeutet dies, daß beide gleich arbeitsaufwendig bzw. **komplexitätsäquivalent** sind.

Da der Schwierigkeitsgrad von Einzelaktivitäten und folglich der vom einzelnen Interviewpartner für den

betrachteten Prozeß vergebene Komplexitätsindexwert auch von dessen spezieller Qualifikation und Erfahrung abhängt, empfiehlt sich eine Befragung mehrerer Personen. Für die KIA wird dann bei relativ gering streuenden Indexwertangaben der durchschnittliche Indexwert aller Personen, bei stark streuenden Indexwertangaben der Median herangezogen.

Wie eines der Eingangszitate veranschaulicht hat, können oder möchten Interviewpartner mitunter deshalb keine (durchschnittliche) Dauer für einzelne Prozesse angeben, weil die **Prozeßdauer stark schwankt**. Dieses Problem bleibt bei dem Arbeiten mit Indexgrößen genauso erhalten wie beim Versuch, Zeitgrößen direkt zu ermitteln. Hier kann dann mit einer Hypothese über die Verteilung der Prozeßzeiten bzw. -komplexitäten gearbeitet werden. Es wird dann beispielsweise eine Beta-Verteilung unterstellt: Der Interviewer fragt nach dem kleinsten, dem größten und dem häufigsten Komplexitätsindexwert; die Summe aus viermal dem häufigsten plus jeweils einmal dem kleinsten und dem größten Wert wird dann durch sechs dividiert, und das Ergebnis ist der Index-Erwartungswert dieses Interviewpartners.

Prozeß	Schritt 2		Schritt 3	Schritt 4	Schritt 5								
	Mallgröße	Jahresmenge	Komplexitätsindexwert	gewichtete Indexwerte	(a)	(b) = (a) x (c)	(d) = (b) / 60.000	(e) = (b) / (a)					
Invest-Antragsformulierung < 50 TDM	Anträge	1.500	Ankerprozeß	100	150.000	0,21 Minuten je Indexeinheit	496.000 Minuten/ 2.080.000 gewichtete Indexwerte	gebundene Kapazität in Minuten pro Jahr	gebundene Kapazität in Mitarbeiter- jahren	durchschnittl. Minuten pro Prozeß- durchführung			
Invest-Antragsformulierung > 50 TDM	Anträge	900		150	130.000						32,171	0,36	21
Wirtschaftlichkeitsrechnungen < 100 TDM	Rechnungen	150		1.000	150.000						25,737	0,29	32
Wirtschaftlichkeitsrechnungen > 100 TDM	Rechnungen	250		2.000	500.000						32,171	0,36	21,4
Genehmigungsumlauf veranlassen u. verfolgen	Anträge	2.100		80	168.000						107,236	1,19	429
Investvorhaben in SAP einstellen	Positionen	3.000		150	450.000						36,031	0,40	17
Investauftragsverfolgung < 50 TDM	Anträge	1.400		300	420.000						96,512	1,07	32
Investauftragsverfolgung > 50 TDM	Anträge	700		500	350.000						90,078	1,00	64
					350.000						75,085	0,83	107
Gesamtsumme					2.308.000							496.000	4,50

Abb. 3: Exemplarische Verdeutlichung der Schritte 2 - 5 der Komplexitäts-Index-Analyse für die Kostenstelle „Investitionscontrolling“

Anstatt schwankende Prozeßdauern auf diese mathematische Weise abzubilden, können auch die Prozesse weiter differenziert werden. So kann man z. B. aus einem Prozeß Investauftragsverfolgung drei Prozesse machen: Einfache, durchschnittlich aufwendige und komplizierte Investauftragsverfolgungen. In der Praxis scheitert die Bildung differenzierter(er) Prozeßlisten allerdings häufig daran, daß die dann ebenfalls differenziert(er) benötigten Jahresmengen entweder gar nicht oder nur unter großem Zusatzaufwand (weil nicht unmittelbar aus den DV-Systemen abgreifbar) ermittelt werden können (vgl. Mayer 1996).

Schritt 4: Gewichtung der Komplexitätsindexwerte mit der Prozeß-Jahresmenge

Die einzelnen Indexwerte der leistungsmengeninduzierten Prozesse werden dann mit den jeweiligen Jahresmengen an Prozessen bzw. den **Cost Driver-Jahresmengen** multipliziert. Im Beispiel werden die Indexwerte für die leistungsmengeninduzierten Controllingprozesse aus Spalte c mit der Zahl der im betrachteten Jahr formulierten Investitionsanträge, durchgeführten Wirtschaftlichkeitsrechnungen etc. (Spalte a) multipliziert, und es wird in Spalte d die Gesamtsumme der **gewichteten Indexwerte** gebildet (2.308.000).

Schritt 5: Transformation der Komplexitätsindexwerte in Zeitgrößen

Die in Schritt 1 ermittelte Residualkapazität von 495.000 Minuten wird nun durch die Gesamtsumme der *gewichteten* Indexwerte (2.308.000) dividiert; man ermittelt, welche *Zeitgröße* einem einzelnen *gewichteten* Indexpunkt entspricht. Im Beispiel sind dies **0,21 Minuten**. Diese Zeitgröße wird als **Minutensatz der gewichteten Indexwerte** bezeichnet. Multipliziert man diese Zeitgröße mit dem gewichteten Indexwert eines leistungsmengeninduzierten Prozesses, so erhält man die durch diese Prozeßsorte gebundene Kapazität ausgedrückt in Minuten/Jahr bzw. Mitarbeiterjahren (Spalte f bzw. g).

Dividiert man jetzt noch die Jahreskapazitätsbeanspruchung durch die Jahresmenge an Prozeßdurchführungen bzw. Cost Drivern, so erhält man die durchschnittliche Zeitdauer für eine Prozeßdurchführung (Spalte h).

Schritt 6: Plausibilitätsprüfung

Schlußendlich ist zu prüfen, ob die ermittelten Prozeßzeiten plausibel erscheinen. Mitunter revidieren die interviewten Führungs- und Fachkräfte in Anbetracht der zu diesem Zeitpunkt in Zeitgrößen ausgedrückten Ergebnisse der KIA ihre ursprünglichen Indexwertangaben. Dies ist nicht nur zulässig, sondern durchaus gewünscht, damit die Befragten die KIA-Ergebnisse auch als ihre Einschätzungen voll akzeptieren. Da von den Interviewpartnern die Personalkapazität der Kostenstelle nach unserer Methode immer vollständig (zu 100 %) zugeordnet werden muß, haben Verschiebungen zwischen Prozessen ohnehin den Charakter eines „Nullsummenspiels“.

Denkbar ist in diesem Zusammenhang auch, die mittels der KIA errechneten Zeitangaben stichprobenartig durch REFA-ähnliche Zeitstudien (z. B. für den Ankerprozeß) zu validieren. Hierzu ist der wirtschaftlichste Methodenmix für die Kapazitätsbestimmung zu ermitteln.

Als recht elegant hat sich der Trick erwiesen, auch den einen oder anderen leistungsmengeninduzierten Prozeß in die Schritte 2 bis 5 der KIA zu integrieren, für den es eigentlich problemlos und zuverlässig möglich wäre, die **Prozeßzeit** direkt zu schätzen bzw. zu messen. Anhand der über die KIA ermittelten Minuten pro Prozeßdurchführung für diese(n) „Mitläufer“ kann dann ebenfalls die Plausibilität der KIA-Ergebnisse geprüft werden. Im dargestellten Beispiel wurde so mit dem Prozeß „Investvorhaben in SAP einstellen“ verfahren. Von diesem wußte man bereits, daß er im Ist etwa eine halbe Stunde dauert.

Erweiterungsmöglichkeiten und Fazit

Die Methode kann auch zur **Quantifizierung von Optimierungseffekten** herangezogen werden. Hierzu sind in der obigen Tabelle lediglich die neuen Cost Driver-Mengen einzusetzen und die neuen Komplexitätsindexwerte festzulegen. Der Minutensatz pro gewichtetem Indexwert behält dabei seinen ursprünglichen Wert. Auch kann die Methode **über mehrere Ebenen einer Prozeßhierarchie hinweg** gekoppelt angewendet werden (vgl. Kaufmann 1996).

Mit der KIA können die wohl wichtigsten Grunddaten für die Prozeßkostenrechnung auf höchst effiziente Art zuverlässig ermittelt werden. Die Methode ist leicht verständlich und kann in wenigen Minuten in einem Tabellenkalkulationsprogramm aufgebaut werden. Folglich können die Ergebnisse nach dem Prinzip der Selbststeuerung von den Führungskräften eigenständig erarbeitet werden. Ferner fördert die Anwendung der KIA ein Denken in Prozeß-Komplexitäten anstatt in stopuhr-artig ermittelten Prozeßdauern – damit ist bereits in der Prozeßanalysephase die korrekte Zielrichtung auch für die Prozeßoptimierung eingeschlagen.

Für die Toolbox des prozeßorientierten Controllers ist die KIA unverzichtbar!

Literaturhinweise

Horváth, P., Mayer, R.: Prozeßkostenrechnung, in: Controlling, 1. Jg. 1989, S. 214-219
 Kaufmann, L.: Komplexitäts-Index-Analyse von Prozessen, in: Controlling, 8. Jg. 1996, Heft 4, S. 212-221.
 Mayer, R.: Prozeßkostenrechnung und Prozeß(kosten)-optimierung als integrierter Ansatz, erscheint in: Berkau, C., Hirschmann, P. (Hrsg.): Kostenorientiertes Geschäftsprozeßmanagement, München 1996. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
04	31	32	G	L	P

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
	37	38	F		

INVESTITIONS- CONTROLLING AUF DER BASIS DER MARKTZINSMETHODE



von Prof. Dr. Reinhold **Hölscher** und Dipl.-Wirtsch.-Ing. Uwe-Christian **Rücker**, Universität Kaiserslautern

1 TRADITIONELLE INVESTITIONSRECHNUNG

1.1 Die Investitionsrechnung im Investitions-Controlling

Das Investitionscontrolling hat die Aufgabe, den Kapitaleinsatz eines Unternehmens so zu planen und zu steuern, daß das Oberziel jedes Unternehmens,

die nachhaltige Existenzsicherung, erreicht wird. Dazu hat das Investitionscontrolling vorteilhafte Investitionen zu erkennen und durchzusetzen.

Die Investitionsausgaben der deutschen Wirtschaft überschritten Anfang der 90er Jahre die 500 Mrd. Grenze, im Jahre 1994 beliefen sie sich auf stattliche 564 Mrd. DM. Kennzeichnend für die Entwicklung

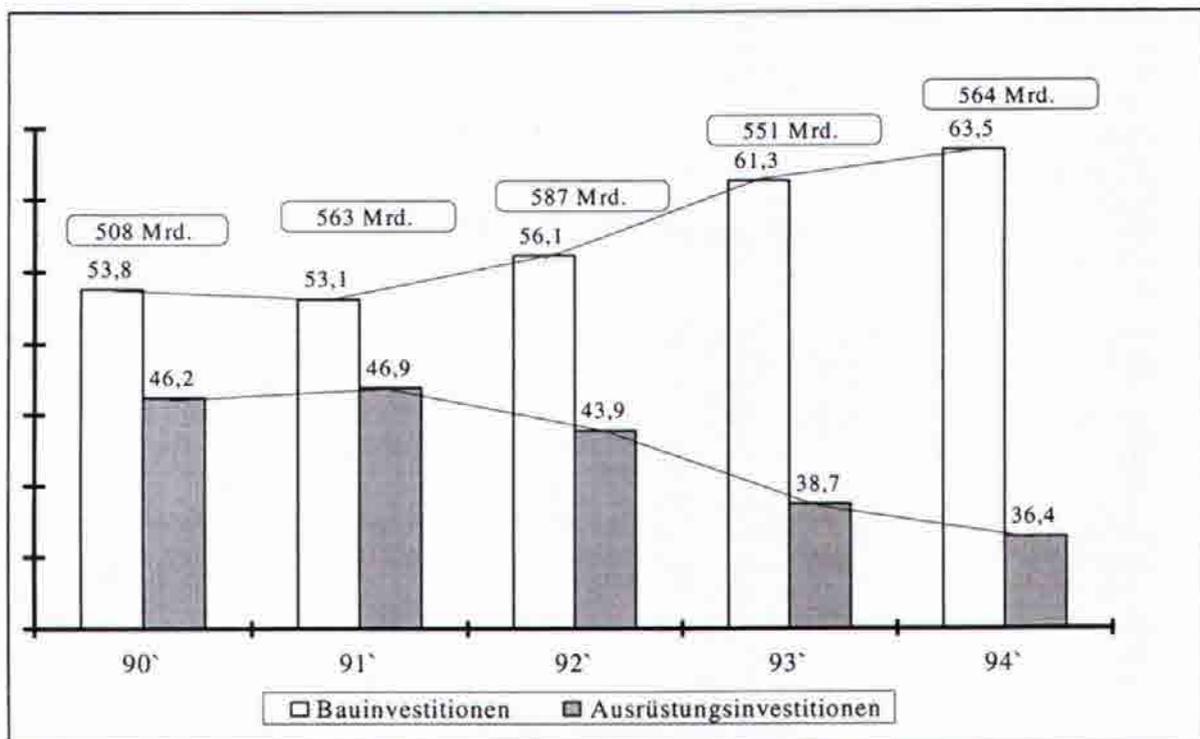


Abb. 1: Entwicklung von Investitionsvolumen und -struktur

der Investitionstätigkeit war dabei in den letzten Jahren die steigende Bedeutung der Bauinvestitionen und der entsprechende Bedeutungsverlust der Investitionen in Anlagen, Maschinen und Fahrzeuge usw., also der Ausrüstungsinvestitionen. Während der Anteil der Bauinvestitionen in den Jahren 1991 bis 1994 von 53,1 auf 63,5 % anstieg, ging der Anteil der Ausrüstungsinvestitionen entsprechend zurück.

Der Rückgang der Ausrüstungsinvestitionen ging einher mit einem Wandel bei den Investitionszielen. Eine Untersuchung des Instituts der deutschen Wirtschaft zeigt, daß in den letzten Jahren die Investitionsziele „Rationalisierung“ und „Ersatzbeschaffung“ bei mehr als 70 % der Unternehmen die Investitionstätigkeit dominierten.¹ Nur 29 % der Unternehmen sahen demgegenüber die Kapazitätserweiterung als Hauptziel ihrer Investitionstätigkeit an.

Besondere Merkmale einer Investition

Vor dem Hintergrund des erheblichen Volumens kommt der adäquaten Investitionsentscheidung eine immer größere Bedeutung zu. Dies gilt um so mehr, als sich eine Investition durch vier besondere Merkmale auszeichnet:²

- ⇒ langfristige Kapital- und Entscheidungsbindung;
- ⇒ Zukunftsbezogenheit und Datenunsicherheit;
- ⇒ Bestimmungsfaktor für künftige Rentabilität und Liquidität;
- ⇒ hoher Realisierungsaufwand und hohe Korrekturkosten.

Zur Minimierung von Korrekturkosten und einer möglichst weitgehenden Vermeidung von Fehlentscheidungen sollten Investitionsentscheidungen das Ergebnis eines konsequenten Controllingprozesses sein.

Konsequenzen einer Investition

Um die Vorteilhaftigkeit einer Investition zu bestimmen, sind letztlich sämtliche in der Investition begründete Veränderungen im Unternehmen zu erfassen und zu bewerten. Diese Veränderungen können vielfältig sein, lassen sich aber, um einen systematischen Überblick zu gewinnen, in qualitative und quantitative Veränderungen bzw. Konsequenzen systematisieren. Bei den *qualitativen Konsequenzen* kann es sich z. B. um eine Steigerung von Prestige oder Macht, um die Verbesserung des Umweltschutzes, sozialer Rahmenbedingungen oder der Produkt- und Prozeßqualität handeln. Im allgemeinen sind diese zahlenmäßig nicht meßbaren Faktoren im Rahmen der Investitionsentscheidung nur schwer systematisch zu berücksichtigen. Zu den *quantitativen Konsequenzen* gehören insbesondere die Anschaffungskosten einer neuen Anlage, die laufenden Ausgaben für die Produktionsfaktoren, die Umsatzerlöse und ein etwaiger Restverkaufserlös nach Beendigung des Investitionsprojektes.

Investitionsrechnung

Der Beurteilung der quantitativen Erfolgsgrößen dient die Investitionsrechnung. Das Stichwort

„Investitionsrechnung“ bezeichnet ermittelnde oder optimierende Rechenverfahren, die im Rahmen des Entscheidungsprozesses anhand quantitativer Maßstäbe die wirtschaftliche Vorteilhaftigkeit von Investitionsvorhaben bewerten.³ Neben den sog. Simultanmodellen, die die Pläne verschiedener betrieblicher Bereiche (z. B. Investition, Finanzierung, Produktion und Absatz) simultan optimieren, werden traditionellerweise und mit einer weitaus größeren praktischen Verbreitung sog. Partialmodelle eingesetzt. Die *Partialmodelle* sind gekennzeichnet durch eine Vorteilsbestimmung anhand von partiellen Entscheidungskriterien und durch das Arbeiten mit vereinfachenden Prämissen. Im Rahmen der Partialmodelle werden statische und dynamische Modelle unterschieden.⁴ Bei den statischen Modellen handelt es sich um einfache Vergleichsverfahren, die zeitliche Unterschiede im Auftreten und im Zeitablauf eintretende Veränderungen von Einnahmen und Ausgaben nicht oder nur unvollkommen berücksichtigen. Die *dynamischen Modelle* tragen dem zeitlichen Ablauf der durch eine Investition ausgelösten Ein- und Auszahlungsströme konzeptionell Rechnung und basieren auf einer Zinseszinsrechnung. Die verschiedenen Formen der dynamischen Modelle lassen sich auf das gleiche Grundmodell, die klassische Kapitalwertmethode, zurückführen, die den Barwert einer Investition als Differenz der Anschaffungs- auszahlungen A_0 und der Summe der kapitalisierten Rückflüsse Z_t ermittelt:

$$C_0 = -A_0 + \sum_{t=1}^n Z_t \cdot (1+r)^{-t}$$

Ist der Kapitalwert einer Investition positiv, übersteigen die abgezinste Einzahlungen die Auszahlungen. Der Investor erhält sein Kapital zurück, kann das jeweils gebundene Kapital mit dem Kalkulationszins verzinsen und erwirtschaftet einen barwertigen Überschuß in Höhe des Kapitalwertes.

1.2 Der Kalkulationszins der dynamischen Verfahren der Investitionsrechnung

Die Vorteilhaftigkeitsaussage der dynamischen Verfahren der Investitionsrechnung ist in entscheidendem Maße von der Höhe des *einheitlichen Kalkulationszinses* r abhängig.⁵ Allerdings ist für die Bestimmung des Kalkulationszins bisher noch kein eindeutiges Kriterium gefunden worden.⁶

Zunächst dient der Kalkulationszins dazu, alle Zahlungen auf einen einheitlichen Bezugszeitpunkt auf- oder abzuzinsen und so vergleichbar zu machen. Der Kalkulationszins stellt damit einen *Vorteilhaftigkeits- und Kostenmaßstab* dar. Bei der Festlegung der Höhe des Kalkulationszinses kann entweder finanzierungsorientiert von den Eigenkapitalkosten oder opportunitätsorientiert von der Rendite einer alternativen Finanzanlage bzw. der Rendite einer alternativen Sachinvestition ausgegangen werden.⁷

Daneben wird vom Kalkulationszinsfuß gefordert, *Reinvestitions- und Finanzierungsmöglichkeiten* für Differenzinvestitionen korrekt abzubilden. Differenzinvestitionen sind bei Auswahlproblemen

von Investitionen mit unterschiedlichem Kapitaleinsatz, unterschiedlichen Nutzungsdauern und/oder unterschiedlicher Rückflußstruktur relevant. Sie sollen die auftretenden Differenzen, beispielsweise in bezug auf die Nutzungsdauern, ausgleichen und dadurch Alternativen vollständig vergleichbar machen. Die Differenzinvestitionen führen jedoch dazu, daß ungewisse Wiederanlageerträge und Zahlungen, die kein Teil der originären Zahlungsreihe, sondern nur deren Folgeerscheinung sind, in das Bewertungskalkül einfließen und die Vorteilhaftigkeit beeinflussen. Es ist damit nicht mehr nur über die Grundinvestition, sondern gleichzeitig über ungewisse Anschlußinvestitionen zu entscheiden.

2 DAS KALKULATIONS-KONZEPT DER MARKTZINSMETHODE

2.1 Grundkonzeption

Die aus der Bankkalkulation abgeleitete **Marktzinsmethode**⁸ legt der Investitionsbeurteilung statt eines einheitlichen, pauschalen Kalkulationszinses das an den Geld- und Kapitalmärkten real zu beobachtende, **laufzeitabhängige Marktzinsgefüge** zugrunde.⁹ Dementsprechend gelten – je nach zeitlichem Anfall – für die Zahlungsüberschüsse einer Investition unterschiedliche Kalkulationszinsfüße. Die berechnete Vorteilhaftigkeit bringt den Erfolgsbeitrag zum Ausdruck, um den der Gesamterfolg der Investition höher ist als der einer zum Entscheidungszeitpunkt real umsetzbaren alternativen Finanzanlage¹⁰ bzw. um den die Zahlungsmittelzuflüsse die finanzierungsbedingten Zahlungsmittelabflüsse übersteigen.

Die marktzinsorientierte Investitionsrechnung weist drei charakteristische Merkmale auf:¹¹

1. Im Rahmen der Marktzinsmethode erfolgt eine **Einzelbewertung** der Investitionsprojekte. Der Erfolg einer Unternehmung ergibt sich aus einer Vielzahl von Einzelentscheidungen und jede einzelne Investition leistet ihren ganz spezifischen Beitrag zum Gesamtergebnis. Um die Investition objektiv zu beurteilen, muß die ermittelte Ergebnisinformation unabhängig von der Bewertung anderer Investitionsobjekte und anderer Entscheidungsbereiche sein.

Im Sinne der Einzelbewertung und entsprechend dem Prinzip der relevanten Kosten werden im Rahmen der Marktzinsmethode nur **direkte Zinskosten** berücksichtigt. Die Beschränkung auf direkte Zinskosten erfolgt zum einen, indem externe Marktzinssätze als Bewertungsmaßstab verwendet werden, die nicht durch andere Entscheidungs- und Leistungsbereiche beeinflusst sind und dementsprechend keine, auf anderen Investitions-, Finanzierungs- oder sonstigen übergeordneten Entscheidungsstatbeständen beruhende Bewertungsgrößen enthalten. Zum anderen werden nur die der originären Zahlungsreihe zurechenbare Zinsgrößen berücksichtigt. Derivative, d. h. einer Investition nicht direkt zurechenbare Zahlungen, wie die Ergebnisse aus Differenzinvestitionen oder die Anlage- und Finanzierungsergebnisse aus vollständigen Finanzplänen (Vofis) bleiben außen vor, da es sich ebenfalls nur um Folgeergebnisse der originären Investitionszahlungen handelt.

2. Die Bezeichnung „Marktzinsorientierte Investitionsrechnung“ ergibt sich aus dem zweiten Grundmerkmal, der Bewertung einer Investition zu den jeweils aktuellen, d. h. im Entscheidungszeitpunkt gültigen Marktzinssätzen. Dieses Merkmal führt dazu, daß je nachdem, ob eine Hoch- oder eine Niedrigzinsphase herrscht, unterschiedliche Vorteilhaftigkeiten vorliegen können oder sich zinsstrukturbedingt die Rangfolge von Investitionen ändern kann.¹² Daneben hat die Verwendung realer Marktzinssätze zur Folge, daß die im Kalkül unterstellten alternativen Anlagemöglichkeiten resp. Finanzierungstranchen tatsächlich umgesetzt werden könnten. Der Kapitalwert verliert dadurch seinen eher formalen Charakter, den er in den traditionellen Konzepten besitzt.

3. Die Marktzinsmethode unterstellt schließlich eine **Fristenkongruenz** von Investition und Finanzierung. Dementsprechend werden die Investitionen mit den Zinssätzen für laufzeitgleiche Geldanlagen bzw. Finanzierungen bewertet.¹³ Dieser laufzeitabhängige und -kongruente Wertansatz erfolgt völlig unabhängig von der tatsächlich realisierten Finanzierungsform und -laufzeit. Wird eine Investition nicht laufzeitkongruent, sondern z. B. revolvingierend mit kurzfristigen Krediten finanziert – eine Entscheidung, die i. d. R. eine übergeordnete Treasury-Abteilung und nicht das Investitionscontrolling trifft, – können bei normaler Zinsstruktur aufgrund der Laufzeitdifferenzen zwischen Finanzierung und Investition zusätzliche Überschüsse realisiert werden. Diese Überschüsse sind mit einem Zinsänderungsrisiko behaftet, da sie nur anfallen, wenn die Zinsstruktur konstant bleibt bzw. die kurzfristigen Zinsen stets unter dem anfänglichen langfristigen Satz liegen. Da dieses Risiko auf einer zur Investition inkongruenten Finanzierungsentscheidung beruht und nicht von der Investition „produziert“ wird, sind die ggf. erzielten Überschüsse nicht der Erfolgsquelle „Investitionsobjekt“, sondern der gesonderten Erfolgsquelle „Fristentransformation“ zuzurechnen.¹⁴

Vorteile der Marktzinsmethode

Obwohl die Marktzinsmethode das mit der Zukunftsbezogenheit verbundene Investitionsrisiko, d. h. die Unsicherheit, ob die Investitionszahlungen auch tatsächlich in der prognostizierten Höhe und Verteilung eintreten werden, nicht beheben kann, wird durch das Separieren von Entscheidungsfeldern die Risikoproblematik zumindest verringert bzw. transparenter gemacht.¹⁵ **Durch die Bewertung der Investitionen zu aktuellen Marktzinsen wird ein Vergleichsmaßstab herangezogen, über den heute Sicherheit herrscht.**

Da die gesamte Finanzierung bereits zum Zeitpunkt t_0 fristenkongruent zu den Marktzinssätzen abgeschlossen werden kann, repräsentiert der Kapitalwert des Marktzinsmodells – unter der Voraussetzung, daß sich die geschätzte Zahlungsreihe auch tatsächlich verwirklicht – den mit Sicherheit zu erzielenden Barwert des Investitionsobjektes.

Zwar mag der Eindruck entstehen, daß diese Sicherheit durch die i. d. R. nicht dem praktischen Verhalten entsprechende fristenkongruente Finanzierungsprämisse teuer erkauft ist¹⁶, da durch eine „geschickte“ Finanzierung ein höherer Kapitalwert erzielt werden kann. Die Marktzinsmethode soll dementsprechend – so wird gelegentlich argumentiert – „eine nicht problemgerechte Einengung des Entscheidungsfeldes zur Folge“¹⁷ haben. Aber dieser Eindruck täuscht. **Erst das Freilegen der Fristentransformation als eine eigenständige Erfolgsquelle mit eigenen Chancen und Risiken und die damit verbundene Aufweitung des Entscheidungsfeldes macht die Konsequenzen einzelner Entscheidungen sichtbar und bewirkt so, daß solche Entscheidungen bewußter geplant und gesteuert werden können.**

Bevor allerdings in Kapitel 3 die mit der Marktzinsmethode verbesserten Planungs- und Steuerungsmöglichkeiten aufgezeigt werden, sollen zunächst die Rechenschritte des Marktzinsmodells dargestellt werden.

2. 2 Die Berechnung des Kapitalwertes einer Investition

Da die Marktzinsmethode nicht mit einem einheitlichen Kalkulationszinssatz, sondern mit laufzeit-spezifischen Marktzinssätzen arbeitet, ist für die Ermittlung des Kapitalwertes einer Investition eine Variation der traditionellen Berechnungsweise erforderlich. **Die Diskontierung der Zahlungsreihe kann nicht direkt, mit den vom Kalkulationszins abgeleiteten Abzinsfaktoren erfolgen, sondern muß über eine sog. retrograde Abzinsung oder über sog. Zerobond-Abzinsfaktoren vorgenommen werden.**

2. 2. 1 Retrograde Abzinsung der Investitionszahlungen

Im Rahmen der retrograden Abzinsung wird die Investitionszahlungsreihe durch Finanzgeschäfte am Geld- und Kapitalmarkt glattgestellt bzw. dupliziert. **Dieser Vorgehensweise liegt eine Interpretation des Kapitalwertes als Finanzierungüberschuß zu Grunde.**¹⁸ Der Kapitalwert kann als der Betrag gedeutet werden, der zusätzlich zu der Anschaffungsauszahlung der Investition aus späteren Zahlungsüberschüssen getilgt und verzinst werden kann.¹⁹ Werden dementsprechend im Zeitpunkt 0 einzelne Finanzierungstranchen aufgenommen, deren Kapitaldienste die **Investitionsüberschüsse genau kompensieren**, stellt der Betrag, der über die Investitionsauszahlung hinaus im Zeitpunkt 0 aufgenommen und durch die Investitionsüberschüsse getilgt und verzinst werden kann, den Kapitalwert der Investition dar.

Die separaten Finanzierungstranchen müssen bei einer solchen Duplizierung der Investitionszahlungsreihe den Teil der Zahlungen abdecken, der noch nicht durch zwischenzeitliche Zinszahlungen der längerfristigen Finanzierungstranchen kompensiert wird. Um den noch nicht kompensierten Teil ermitteln zu können, müssen die zwischenzeitlichen Zinszahlungen bekannt sein. Da nur im letzten Zeitpunkt

keine zwischenzeitlichen Zinszahlungen zu berücksichtigen sind, ist die Abzinsung vom letzten Zeitpunkt ausgehend, also retrograd, durchzuführen.²⁰

Beispiel für retrograde Abzinsung

Die Kapitalwertberechnung durch retrograde Abzinsung der Investitionszahlungen wird im folgenden an einem Beispiel verdeutlicht (vgl. Abb. 2). Eine Investition sei durch folgende Zahlungsstruktur gekennzeichnet. Es gelte eine normale Zinsstruktur.

Anschaffungsauszahlung: 4.000		
Überschüsse Jahr 1:	1.450	1-Jahreszins: 5 %
Überschüsse Jahr 2:	1.570	2-Jahreszins: 6 %
Überschüsse Jahr 3:	1.650	3-Jahreszins: 7 %

Die Duplizierung des Zahlungsstroms am Geld- und Kapitalmarkt setzt im Zeitpunkt 3 an. Um den Investitionszufluß in Höhe von + 1.650 zu kompensieren, muß im Zeitpunkt 0 eine erste, langfristige Finanzierungstranche in Höhe von 1.542,06 aufgenommen werden. Die Berechnung der Finanzierungstranche erfolgt wegen der jährlichen Zinszahlungen – als Beispiel sei ein endfälliger Kredit mit jährlicher Zinszahlung unterstellt – mit Hilfe einer einperiodischen Abzinsung:

$$1.542,06 = \frac{1.650}{1,07}$$

Die Aufnahme einer dreijährigen Finanzierungstranche in Höhe von 1.542,06 zum Zeitpunkt 0 führt neben der Tilgung und Zinszahlung in Höhe von 1.650 im Zeitpunkt 3 auch zu Zinszahlungen in Höhe von $0,07 \cdot 1.542,06 = 107,94$ in den Zeitpunkten 1 und 2.

Beim Zahlungsausgleich zum Zeitpunkt 2 ist zu berücksichtigen, daß durch die Zinszahlung der dreijährigen Finanzierungstranche bereits 107,94 der dort anfallenden Investitionsüberschüsse kompensiert werden. Dementsprechend sind durch Aufnahme einer zweijährigen Finanzierungstranche nur $1.570 - 107,94 = 1.462,06$ auszugleichen. Nach einperiodischer Abzinsung mit dem 2-Jahreszins ergibt sich die zweite Finanzierungstranche in Höhe von 1.379,02. Aufgrund der zweiten Finanzierungstranche fallen zum Zeitpunkt 1 neben den Zinsen auf die dreijährige Finanzierungstranche in Höhe von 107,94 nun auch Zinsen auf die zweijährige Tranche in Höhe von $0,06 \cdot 1.379,02 = 82,41$ an. Folglich sind zum Zeitpunkt 1 durch Aufnahme einer einjährigen Finanzierungstranche $1.450 - (107,94 + 82,41) = 1.259,65$ auszugleichen. Die Diskontierung mit dem 1-Jahreszins von 5 % führt zu einer Finanzierungstranche in Höhe von 1.199,67.

Die zum Zeitpunkt 0 aufgenommenen Finanzierungstranchen ergeben in der Summe einen Betrag von 4.120,75. Nach Abzug der Anschaffungsauszahlung der Investition von 4.000 verbleibt zum Zeitpunkt 0 ein Finanzierungüberschuß von 120,75. Da die Kapitaldienste der Finanzierungstranchen, wie die Zahlungssalden von 0 in den Jahren 1, 2 und 3 belegen, durch die Investitionsüberschüsse erbracht werden können, d. h. der Betrag von 120,75

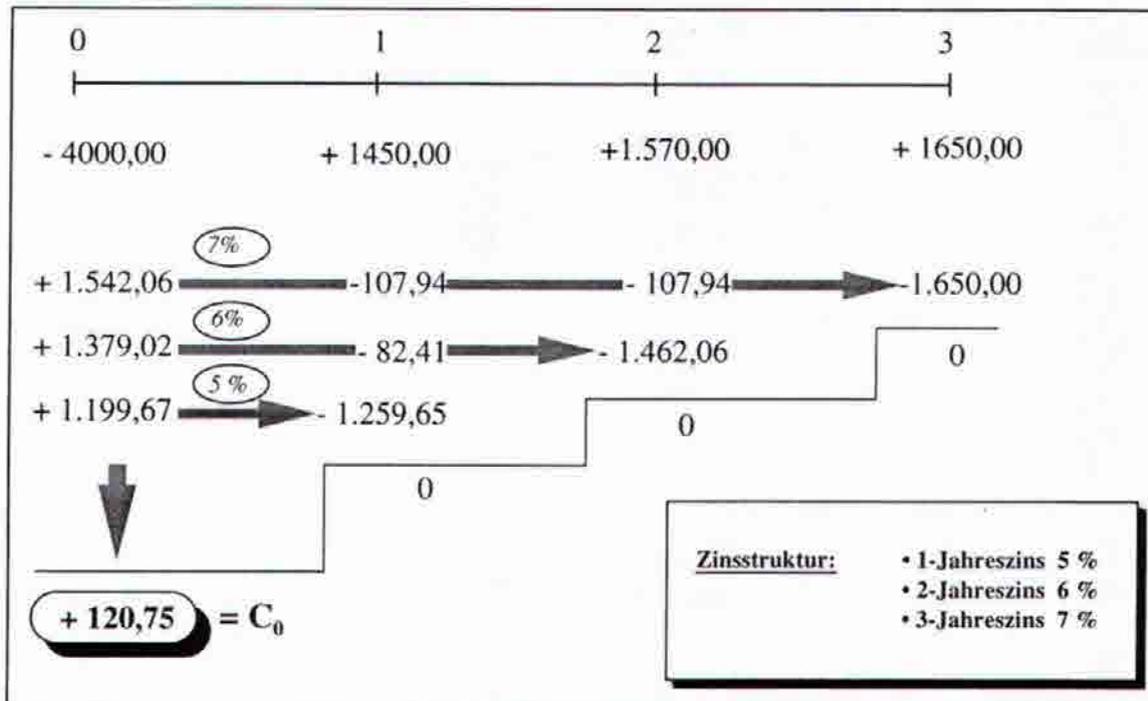


Abb. 2: Berechnung des Kapitalwertes durch retrograde Abzinsung der Investitionszahlungen

über die Investitionsauszahlung hinaus im Zeitpunkt 0 aufgenommen und durch die Investitionsüberschüsse getilgt und verzinst werden kann, stellt der Finanzierungsüberschuß in Höhe von 120,75 den Kapitalwert dieser Investition dar.²¹

2. 2. 2 Ermittlung des Kapitalwertes über Zerobond-Abzinsfaktoren

Soll der Kapitalwert für mehrere Investitionen oder für verschiedene Szenarien berechnet werden, wird die stufenweise retrograde Abzinsung sehr aufwendig. Zur direkten Transformation der einzelnen Terme der Zahlungsreihe können sog. Zerobond-Abzinsfaktoren allgemein aus der Marktstruktur abgeleitet werden.²² Für jede Zinsstrukturkurve müssen nur einmal Zerobond-Abzinsfaktoren ermittelt werden, die dann zur Bewertung aller Investitionsobjekte eingesetzt werden können.

Ein Zerobond verkörpert eine Zahlungsreihe mit nur zwei Zahlungen. Eine Zahlung erfolgt am Anfang, die zweite am Ende der Laufzeit. Der multiplikative Zusammenhang, der zwischen diesen zwei Zahlungen besteht, wird durch den Zerobond-Abzinsfaktor ausgedrückt. Ein Zerobond-Abzinsfaktor gibt an, mit welchem Wert die Endzahlung bei der zugrundegelegten Zinsstruktur zu multiplizieren ist, um die Anfangszahlung zu erhalten.²³

Zur Berechnung der Zerobond-Abzinsfaktoren werden verschiedene Geldanlagen und -aufnahmen unterschiedlicher Laufzeiten so miteinander kombiniert, daß eine Zahlungsreihe mit nur zwei Zahlungen entsteht. Wird der Wert der Endzahlung auf 1 bzw. 100 % normiert, gibt die Zahlung am Anfang den allgemeinen Abzinsfaktor für Zahlungen des Endzeitpunktes an.

3-Jahres-ZB-Abzinsfaktor		0	1	2	3
Marktsätze	Jahr				
7%	3	+ 0,93458	- 0,06542	- 0,06542	- 1
6%	2	- 0,06172	+ 0,00370	+ 0,06542	-
5%	1	- 0,05878	+ 0,06172	-	-
		+ 0,81408	0	0	- 1

Zerobondrendite = 7,097 %

Abb. 3: Berechnung des 3-Jahres-Abzinsfaktors

Beispiel zur Ermittlung von Zerobond-Abzinsfaktoren

Die Ermittlung eines Zerobond-Abzinsfaktors (ZBAF) wird am Beispiel des 3-Jahres-ZBAF verdeutlicht. Abbildung 3 stellt die Berechnung graphisch dar.

Um zum Zeitpunkt 3 eine Auszahlung in Höhe von -1 zu erzielen, ist im Zeitpunkt 0 eine Finanzierungstranche in Höhe von 0,93458 aufzunehmen. Dieser Finanzierungsbetrag ergibt sich durch ein-periodische Diskontierung mit dem 3-Jahreszinssatz von 7 %. Diese Finanzierung führt allerdings nicht nur im Zeitpunkt 3 zu der Auszahlung in Höhe von -1, daneben fallen zu den Zeitpunkten 1 und 2 Zinsauszahlungen in Höhe von $-(0,07 \cdot 0,93458) = 0,06542$ an. Da für die zu konstruierende Zahlungsreihe nur je eine Zahlung am Anfang und am Ende erlaubt ist, sind diese Zinsauszahlungen durch entsprechende Gegengeschäfte zu kompensieren. Um im Zeitpunkt 2 einen Zahlungssaldo von Null zu erzeugen, ist den Zinsauszahlungen eine Einzahlung in gleicher Höhe gegenüberzustellen. Eine Einzahlung zum Zeitpunkt 2 in Höhe von 0,06542 läßt sich durch eine Finanzanlage in Höhe von -0,06172 zum Zeitpunkt 0 erzielen ($0,06172 = 0,06542 \cdot 1,06^{-1}$).

Sowohl aus dem dreijährigen Basisgeschäft als auch aus der zweijährigen Finanzanlage resultieren im Zeitpunkt 1 Zahlungsbewegungen. Den Zinsauszahlungen der Finanzierungstranche in Höhe von -0,06542 stehen Zinseinzahlungen aus der Finanzanlage in Höhe von 0,00370 gegenüber. Der verbleibende Saldo von -0,06172 muß wie gehabt durch eine Einzahlung in gleicher Höhe ausgeglichen werden. Der zusätzlich im Zeitpunkt 0 anzulegende Betrag beläuft sich bei dem 1-Jahreszinssatz von 5 % auf -0,05878.

Um bei der gültigen Zinsstruktur eine einmalige Auszahlung in Höhe von -1 im Zeitpunkt 3 zu erzeugen, sind im Zeitpunkt 0 0,93458 für drei Jahre aufzunehmen und 0,06172 für zwei und 0,05878 für ein Jahr anzulegen. Der Saldo von 0,081408 stellt den 3-Jahres-Abzinsfaktor der zugrundegelegten Zinsstruktur dar. Eine Nettokreditaufnahme in Höhe von 0,81408 führt bei der gegebenen Marktstruktur im Zeitpunkt 3 zu einer Auszahlung in Höhe von -1, ohne daß per Saldo in den Zeitpunkten 1 und 2 Zahlungen zu erwarten oder zu leisten sind.

Der 2-Jahres-ZB-Abzinsfaktor läßt sich analog berechnen. Bei der gegebenen Zinsstruktur ergibt sich ein Wert von 0,88948. Der 1-Jahresabzinsfaktor entspricht dem einfachen Abzinsfaktor in Höhe von $1,05^{-1} = 0,95238$.

Der Kapitalwert der Investition ergibt sich nun, indem die einzelnen Terme der Zahlungsreihe direkt mit den entsprechenden

Zerobond-Abzinsfaktoren abgezinst werden.²⁵

$$C_0 = 4.000 + 1.450 \cdot 0,95238 + 1.570 \cdot 0,88948 + 1.650 \cdot 0,81408 = 120,67$$

Spot-Rates

Aus den Zerobond-Abzinsfaktoren lassen sich sog. Spot-Rates oder Zerobondrenditen R_t ableiten, die die durchschnittlichen Marktrenditen für Zerobonds angeben.²⁶ Der Zusammenhang zwischen Zerobond-Abzinsfaktoren und Spot-Rates läßt sich durch folgende Formel ausdrücken:²⁷ $ZBAF_t \cdot (1+R_t)^t = 1$.

Der marktzinsorientierte Kapitalwert einer Investition kann nun auch über die Summe der mit den Spot-Rates diskontierten Rückflüsse Z_t ermittelt werden. Dies entspricht der Vorgehensweise der klassischen Kapitalwertmethode:

$$C_0 = -A_0 + \sum_{t=1}^n Z_t \cdot (1+R_t)^{-t}$$

Mit den oben ermittelten Zerobond-Abzinsfaktoren errechnet sich die Spot-Rate R_1 zu 5 %, die Spotrate R_2 zu 6,03 % und R_3 zu 7,1 %. Für Investition ergibt sich damit wieder der Kapitalwert von 120,67.

$$C_0 = -4.000 + 1.450 \cdot (1,05)^{-1} + 1.570 \cdot (1,0603)^{-2} + 1.650 \cdot (1,071)^{-3} = 120,67$$

2. 3 Verteilungsprinzipien des Kapitalwertes

Um dem Denken in jährlichen Überschüssen entgegenzukommen, kann der Gesamtüberschuß einer Investition periodisiert werden. Ziel der Periodisierung ist es, statt der auf den Zeitpunkt 0 bezogenen Zeitpunkgröße „Kapitalwert“ auf die Investitionslaufzeit verteilte Periodenerfolgsgrößen zu generieren, die dem Kapitalwert wertmäßig äquivalent sind.²⁸ Äquivalent bedeutet dabei, daß der Barwert der neuen Zahlungsreihe dem Barwert der gegebenen Zahlungsreihe entspricht.²⁹ Die folgende Abbildung gibt einen Überblick über die möglichen Verteilungsregeln.³⁰

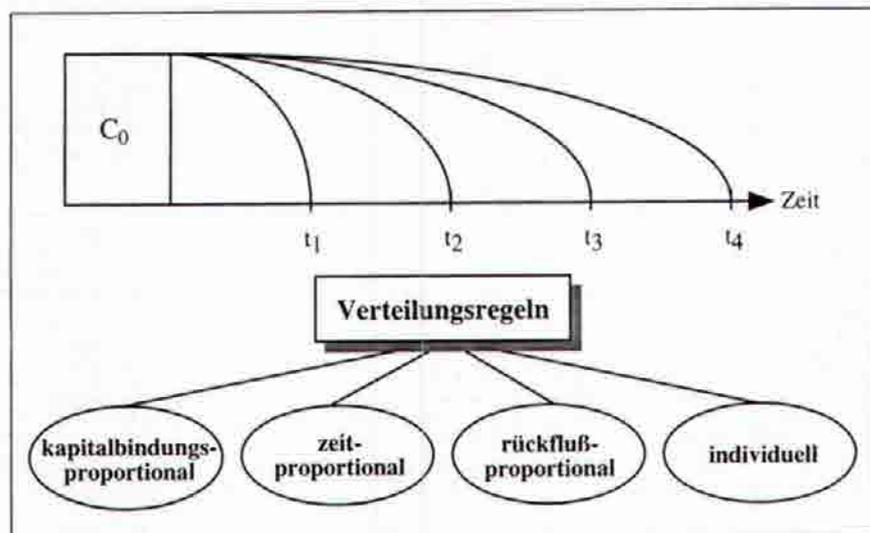


Abb. 4: Verteilungsprinzipien für den Kapitalwert

Bei der kapitalbindungsproportionalen Verteilung erfolgt die Periodisierung anhand des Anteils des in der jeweiligen Periode gebundenen Kapitals an der gesamten Kapitalbindung. Dieser auf dem internen Kapitalverlauf basierende Verteilungsschlüssel dient z. B. im Rahmen der Internen Zinsfußmethode der Verteilung des Überschußbarwertes.³¹

Auch die zeitproportionale Verteilung findet in der klassischen Investitionsrechnung Anwendung. So entspricht die Aufteilung des Kapitalwertes in gleichhohe, periodische Zahlungen (A) der Vorgehensweise der klassischen Annuitätenmethode.³² Da die Summe der Barwerte dem Kapitalwert entsprechen muß, kann für die hier betrachtete Investition folgender Berechnungsansatz abgeleitet werden:

$$C_0 = A \cdot ZBAF_1 + A \cdot ZBAF_2 + A \cdot ZBAF_3$$

$$A = \frac{C_0}{\sum ZBAF_t} = \frac{120,75}{0,95238 + 0,88948 + 0,81408} = \frac{120,75}{2,65594} = 45,46$$

Die rückflußproportionale Verteilung greift zur Periodisierung auf die originäre Zahlungsreihe zurück.³³ Jede Zahlung der Zahlungsreihe trägt in einer bestimmten Weise zum Überschuß des Investitionsvorhabens bei.³⁴ Dementsprechend kann der Kapitalwert nach dem Beitrag, den die Einzelzahlungen zur Gesamteinnahme leisten, auf die verschiedenen Zahlungszeitpunkte verteilt werden. Die periodischen Erfolgsbeiträge lassen sich anschließend durch Division der periodischen Anteile durch die jeweiligen Zerobond-Abzinsfaktoren ermitteln. Für die betrachtete Investition ergeben sich bei einer rückflußproportionalen Verteilung die in Abb. 5 dargestellten Werte.

Die rückflußproportionale Verteilung orientiert sich

an einem Grundprinzip ordnungsgemäßer Buchführung, nämlich dem Realisationsprinzip. Das Realisationsprinzip soll verhindern, daß noch nicht eingetretene Gewinne in die Erfolgsrechnung einfließen.³⁵ Demzufolge entspricht eine Überschußvereinbarung im Zeitpunkt 0 in Form des Kapitalwertes nicht dem Realisationsprinzip. Der Kapitalwert des Investitionsprojektes stellt in bilanzieller Hinsicht selbst bei kongruenter Finanzierung lediglich eine mögliche, aber noch keine realisierte Erfolgsgröße dar.³⁶ Da bei der rückflußproportionalen Periodisierung erst bei Zahlungseingang ein entsprechender Überschußanteil abgegrenzt wird, trägt diese dagegen dem Realisationsprinzip Rechnung.

Individuelle Verteilungsprinzipien stellen die vierte Möglichkeit der Periodisierung des Kapitalwertes dar. Die Verteilung erfolgt hierbei nicht über eine bestimmte formale Regel, sondern über individuelle Vorstellungen und Ziele der Entscheidungsträger.

Grundsätzlich besteht die Möglichkeit einer Periodisierung des Investitionsüberschusses nicht nur in der Marktzinsmethode, sondern auch in den anderen Verfahren der Investitionsrechnung.³⁷ Allerdings bietet nur die Marktzinsmethode – unter der Voraussetzung, daß sich die erwartete Zahlungsreihe auch tatsächlich verwirklicht – die Möglichkeit, mit Sicherheit zu erzielende Zahlungsüberschüsse zu generieren. Voraussetzung für jede reale periodische Überschußverteilung im Marktzinsmodell ist die Ermittlung der Finanzierungsstruktur, die dem Periodisierungskonzept und der Zahlungsreihe entspricht. Diese Finanzierungsstruktur wird im Zeitpunkt 0 zu aktuellen Marktzinsen abgeschlossen.

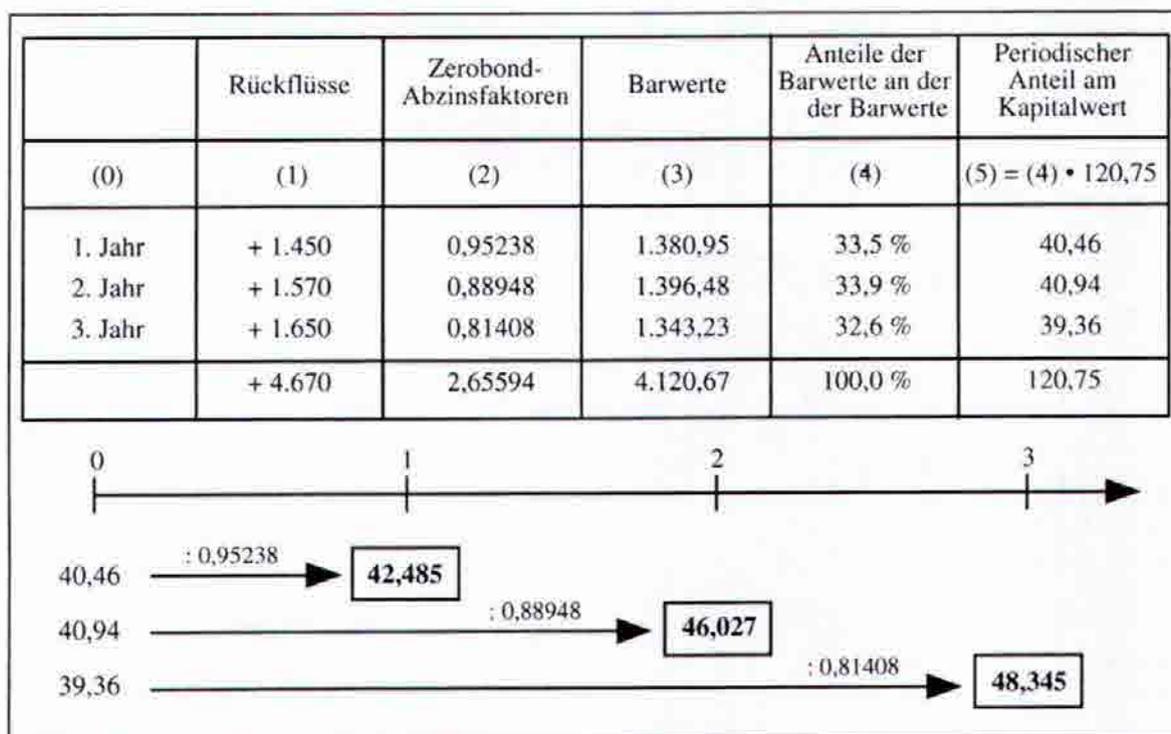


Abb. 5: Rückflußproportionale Verteilung des Kapitalwertes

INHALTSVERZEICHNIS 1996

Aufsätze (Autorenverzeichnis)	CM-Nr.:	Seite:
ANGSTER, EUGEN M. Aufbruch deutscher Unternehmen in internationale Märkte	Heft 2	119
BENTZ, AXEL KVP in der öffentlichen Verwaltung	Heft 4	224
BENZ, CHRISTOPH „Kosten der Nicht-Qualität“ (Non Quality Costs)	Heft 3	140
BISCHOFF, MANFRED Die spezifischen Anforderungen des Controlling in der Luft- und Raumfahrt	Heft 5	267
DEYHLE, ALBRECHT Sprachkompetenz als Controller Ärzte & Controller Outsourcing – falsch begründet? Controlling-Kompetenz im Management: "Think plan – act now" Warten bis nach 2000?	Heft 1 Heft 2 Heft 3 Heft 4 Heft 6	9 67 190 201 327
DORPRIGTER, ULRICH Kostenmanagement in der Energiewirtschaft	Heft 2	77
EISELMAYER, KLAUS Das „Unternehmens-Blutbild“	Heft 2	70
EVERSMANN, MORITZ Corporate Real Estate für Logistik-Unternehmen: Chance im Wettbewerb	Heft 6	360
FELLERER, ANDREA Vom „Kontrolleur“ zum „Controller“ – Seminarthema selbst erlebt	Heft 4	213
FIESSER, GÜNTHER Jahresgespräche, Konditionen-Management und Key Account-Steuerung	Heft 6	333
FREI, HARTMUT „Kosten der Nicht-Qualität“ (Non Quality Costs)	Heft 3	140
FRENKEL, WERNER ...und wie haben wir Controller es mit der „Qualität“?	Heft 1	50
FRÖHLING, OLIVER Integriertes Kennzahlensystem für das Kosten- und Erfolgs-Controlling in Handelsunternehmen	Heft 2	86
GAFFGA, MIRKO Technisch fundierte Investitionsbeurteilung einer Holzvergasungsanlage	Heft 2	101

Aufsätze (Autorenverzeichnis)	CM-Nr.:	Seite:
GAO, HONGSHEN Wirtschaftliche Situationsanalyse in China	Heft 4	205
GRIMME, MAJA Controlling und Marketing gemeinsam adressorientiert in zukunftsorientierten Unternehmen	Heft 6	329
GROTHER, MANFRED Als Controller online Quo-Vadis-Controller? Die 30 wichtigsten Internet-Begriffe	Heft 1 Heft 4 Heft 5	1 237 286
GUTSCHELHOFER, ALFRED Personal-Controlling made in California	Heft 6	379
HAGMAIER, BORIS Die vernachlässigte Phase im Target Costing: Konstruktionsbegleitende Kalkulation bei Grundig	Heft 6	338
HANNIG, UWE Der Nutzen von Management-Informationssystemen	Heft 6	383
HAPPEL, JÜRGEN Neue Notwendigkeiten für ein Umweltcontrolling	Heft 1	35
HARMS, JÖRG MENNO Wesentliche Erfolgsfaktoren eines global und lokal tätigen Unternehmens	Heft 5	274
HART, JAMES Microsoft: Tooling the information age	Heft 5	296
HERMANN, SILKE Neue Notwendigkeiten für ein Umweltcontrolling	Heft 1	35
HERRMANN, PETER-JULIUS Controlling aus mathematischer Sicht	Heft 3	187
HÖLSCHER, REINHOLD Investitions-Controlling auf der Basis der Marktzinsmethode	Heft 6	368
IGC International Group of Controlling (vormals Interessengemeinschaft Controlling) Neue Formulierung Controller Leitbild	Heft 3	133
v. ISSENDORFF, ARND Teamarbeit: „Der Gedankensalat ist angerichtet“	Heft 3	134
JENTZSCH, KLAUS Target Costing-Implementation	Heft 4	243
KAUFMANN, LUTZ Vereinfachte Ermittlung von Prozeßzeiten im indirekten Bereich	Heft 6	364
KNÖLL, HEINZ-DIETER Betriebswirtschaftliche Kostenrechnung als Grundlage des Controlling in öffentlichen Verwaltungen	Heft 6	352
KOCH, ROLAND Vom „Kontrolleur“ zum „Controller“ – Seminarthema selbst erlebt	Heft 4	213
KUNDE, ARMIN Wirtschaftlichkeits- und Wirkungsverbesserung in kommunalen Verwaltungen	Heft 6	344

Sachregister	CM-Nr.:	Seite:
Arbeitstechniken - Informations-Systeme - EDV-Software		
Grotheer, M.: Als Controller online	Heft 1	1
Hannig, U.: Der Nutzen von Management-Informationssystemen	Heft 6	383
Lahme, K. / Riethmüller, Ch.: Die Integration von PPS und Rechnungswesen: Voraussetzung für ein erfolgreiches Controlling	Heft 3	165
Michels, J. K.: Finanzmanagement in der Datenverarbeitung	Heft 5	309
Rebmann, E.: Erfahrungen bei der Einführung von IAS (International Accounting Standards)	Heft 5	272
Schopka, K.: Controlling und Sicherheit der Informationstechnologie (IT)	Heft 3	148
Williams, K. / Hart, J.: Microsoft: Tooling the information age	Heft 5	296
Branchenbeiträge / Länder-Berichte / Erfahrungs-Geschichten		
Angster, E. M.: Aufbruch deutscher Unternehmen in internationale Märkte	Heft 2	119
Bentz, A. / Rüd, M.: KVP in der öffentlichen Verwaltung	Heft 4	224
Bischoff, M.: Die spezifischen Anforderungen des Controlling in der Luft- und Raumfahrt	Heft 5	267
Dorprigter, U.: Kostenmanagement in der Energiewirtschaft	Heft 2	77
Fröhling, O.: Integriertes Kennzahlensystem für das Kosten- und Erfolgs-Controlling in Handelsunternehmen	Heft 2	86
Gao, H.: Wirtschaftliche Situationsanalyse in China	Heft 4	205
Knöll, H.-D.: Betriebswirtschaftliche Kostenrechnung als Grundlage des Controlling in öffentlichen Verwaltungen	Heft 6	352
Kunde, A.: Wirtschaftlichkeits- und Wirkungsverbesserung in kommunalen Verwaltungen	Heft 6	344
Mayer, E.: Aus dem Werkzeugkasten des Krankenhaus-Controllerdienstes	Heft 1	44
Pradel, M.: Ansatz zur Steuerung von öffentlichen Unternehmen bei einer Center-Struktur	Heft 2	114
Schmidt, P.: Kosten-Controlling mit PC-orientiertem Controlling-Informationssystem im Bergbau	Heft 4	216
Spöhr, H.-J.: Das Verwaltungscontrolling zur Führungsunterstützung	Heft 6	346
Volk, H.: China – Stolpersteine auf einem sich öffnenden Markt	Heft 1	53
Center-Konzepte		
Leidig, G.: Sparten- und Profitcenterrechnung in der Druckindustrie Teil 1	Heft 4	252
Teil 2	Heft 5	288
Ophoven, O. / Sieberath, W.: Marktorientierte Unternehmensführung mit Hilfe eines internen Kunden-Lieferanten-Systems am Beispiel Kölner Verkehrsbetriebe	Heft 2	93
Controller-Aufgaben und Controller-Organisation		
Deyhle, A.: Sprachkompetenz als Controller	Heft 1	9
Deyhle, A.: Ärzte & Controller	Heft 2	67
Deyhle, A.: Controlling-Kompetenz im Management: "Think plan – act now"	Heft 4	201
Eiselmayer, K.: Das „Unternehmens-Blutbild“	Heft 2	70
Fellerer, A. / Koch, R.: Vom „Kontrolleur“ zum „Controller“ – Seminarthema selbst erlebt	Heft 4	213
Frenkel, W.: ... und wie haben wir Controller es mit der „Qualität“?	Heft 1	50
Grotheer, M.: Quo-Vadis-Controller?	Heft 4	237
Herrmann, P.-J.: Controlling aus mathemagischer Sicht	Heft 3	187
IGC International Group of Controlling (vormals Interessengemeinschaft Controlling): Neue Formulierung Controller Leitbild	Heft 3	133
Rommel, M.: Eröffnungsrede zum 21. Congress der Controller in München	Heft 5	265
Römer, G.: Verschiebung des Controlling im 3-D-Raum	Heft 4	232
Uhlendorf, M.: Chancen und Möglichkeiten eines Controllers auf Zeit	Heft 2	106
Controller-Berichtswesen		
Grotheer, M.: Die 30 wichtigsten Internet-Begriffe	Heft 5	286
Pelizäus, R.: Strategisches Kostenmanagement – Controller's Botschaft an die Geschäftsleitung	Heft 4	228
Kostenplanung – Prozeßkostenrechnung – Kalkulation		
Jentsch, K. / Weidt, Th.: Target Costing-Implementation	Heft 4	243
Kaufmann, L.: Vereinfachte Ermittlung von Prozeßzeiten im indirekten Bereich	Heft 6	364

Sachregister	CM-Nr.:	Seite:
Mayer, R.: Auftragsabwicklungszentren (AAZ) als Ergebnis radikaler Neugestaltung von Prozessen	Heft 1	31
Schönleitner, G.: Durchführung einer Prozeßkosten-Analyse	Heft 6	390
Scholl, K. / Mees, A. / Hagmaier, B.: Die vernachlässigte Phase im Target Costing: Konstruktionsbegleitende Kalkulation bei Grundig	Heft 6	338
Winzenried-Hafner, E.: Controlling-System verhilft zu neuem Kostenbewußtsein	Heft 5	307
Marketing- / Vertriebs-Controlling		
Fiesser, G.: Jahresgespräche, Konditionen-Management und Key Account-Steuerung	Heft 6	333
Grimme, M.: Controlling und Marketing gemeinsam adressorientiert in zukunftsorientierten Unternehmen	Heft 6	329
Struckmeier, U.: Elemente im Vertriebscontrolling bei Markenartiklern	Heft 1	20
Organisation / Führung / Kommunikation		
Harms, J. M.: Wesentliche Erfolgsfaktoren eines global und lokal tätigen Unternehmens	Heft 5	274
Meissner, D.: Zukunftssicherung: Selbststeuerung muß wieder an die Basis!	Heft 4	241
Reinhardt, H.-H.: Vernetztes Denken bei der Zielfindung	Heft 2	111
Volk, H.: Warum verkrusten Unternehmen?	Heft 4	202
Personal-Controlling		
Gutschelhofer, A.: Personal-Controlling made in California	Heft 6	379
Philosophie / Psychologie		
v. Issendorff, A.: Teamarbeit: „Der Gedankensalat ist angerichtet“	Heft 3	134
Wielpütz, A. U.: Motivationskonzepte und Controlling	Heft 3	172
Wogersien, A.: Die richtige Argumentationsstrategie	Heft 1	55
Projekt-/Investitions-Controlling		
Frei, H. / Wetzel, G. / Benz, Ch.: „Kosten der Nicht-Qualität“ (Non Quality Costs)	Heft 3	140
Hölscher, R. / Rücker, U.: Investitions-Controlling auf der Basis der Marktzinsmethode	Heft 6	368
Schmidt, A. / Gaffga, M.: Technisch fundierte Investitionsbeurteilung einer Holzvergasungsanlage	Heft 2	101
Strategisches Controlling		
Pugell, B. / Prinzler, D.: Strategische Partnerschaften zwischen Handel und Lieferanten	Heft 2	71
Vohs, H.: Straco – ein Modell aus dem strategischen Werkzeugkasten	Heft 3	157
Zimmer, U.: Strategieplanung und -kontrolle bei Zulieferern im Automobilsektor	Heft 6	386
Umwelt und Controlling		
Eversmann, M.: Corporate Real Estate für Logistik-Unternehmen: Chance im Wettbewerb	Heft 6	360
Hermann, S. / Happel, J.: Neue Notwendigkeiten für ein Umweltcontrolling	Heft 1	35
Unternehmensplanung		
Deyhle, A.: Outsourcing – falsch begründet?	Heft 3	190
Deyhle, A.: Warten bis nach 2000?	Heft 6	327
Mathiopoulos, M.: Warum unsere Wirtschaft flieht	Heft 5	279
Schneider, D.: Strategisches Insourcing-Outsourcing-Controlling mit Make-or-Buy-Portfolios		
Teil 1	Heft 4	207
Teil 2	Heft 5	300

Aufsätze (Autorenverzeichnis)	CM-Nr.:	Seite:
LAHME, KLAUS Die Integration von PPS und Rechnungswesen: Voraussetzung für ein erfolgreiches Controlling	Heft 3	165
LEIDIG, GUIDO Sparten- und Profitcenterrechnung in der Druckindustrie Teil 1 Teil 2	Heft 4 Heft 5	252 288
MATHIOPOULOS, MARGARITA Warum unsere Wirtschaft flieht	Heft 5	279
MAYER, ELMAR Aus dem Werkzeugkasten des Krankenhaus-Controllerdienstes	Heft 1	44
MAYER, REINHOLD Auftragsabwicklungszentren (AAZ) als Ergebnis radikaler Neugestaltung von Prozessen	Heft 1	31
MEES, ALBERT Die vernachlässigte Phase im Target Costing: Konstruktionsbegleitende Kalkulation bei Grundig	Heft 6	338
MEISSNER, DIRK Zukunftssicherung: Selbststeuerung muß wieder an die Basis!	Heft 4	241
MICHELS, JOCHEN K. Finanzmanagement in der Datenverarbeitung	Heft 5	309
OPHOVEN, OTMAR Marktorientierte Unternehmensführung mit Hilfe eines internen Kunden-Lieferanten-Systems am Beispiel Kölner Verkehrsbetriebe	Heft 2	93
PELIZÄUS, RAINER Strategisches Kostenmanagement – Controller's Botschaft an die Geschäftsleitung	Heft 4	228
PRADEL, MICHAEL Ansatz zur Steuerung von öffentlichen Unternehmen bei einer Center-Struktur	Heft 2	114
PRINZLER, DETLEF Strategische Partnerschaften zwischen Handel und Lieferanten	Heft 2	71
PUGELL, BERND Strategische Partnerschaften zwischen Handel und Lieferanten	Heft 2	71
REBMANN, EMIL Erfahrungen bei der Einführung von IAS (International Accounting Standards)	Heft 5	272
REINHARDT, HANS-HEINRICH Vernetztes Denken bei der Zielfindung	Heft 2	111
REMMEL, MANFRED Eröffnungsrede zum 21. Congress der Controller in München	Heft 5	265
RIETHMÜLLER, CHRISTIAN Die Integration von PPS und Rechnungswesen: Voraussetzung für ein erfolgreiches Controlling	Heft 3	165
RÖMER, GERHARD Verschiebung des Controlling im 3-D-Raum	Heft 4	232
RÜCKER, UWE-CHRISTIAN Investitions-Controlling auf der Basis der Marktzinsmethode	Heft 6	368
RÜD, MICHAEL KVP in der öffentlichen Verwaltung	Heft 4	224

Aufsätze (Autorenverzeichnis)	CM-Nr.:	Seite:
SCHMIDT, ANDREAS Technisch fundierte Investitionsbeurteilung einer Holzvergasungsanlage	Heft 2	101
SCHMIDT, PETER Kosten-Controlling mit PC-orientiertem Controlling-Informationssystem im Bergbau	Heft 4	216
SCHNEIDER, DIETRAM Strategisches Insourcing-Outsourcing-Controlling mit Make-or-Buy-Portfolios Teil 1 Teil 2	Heft 4 Heft 5	207 300
SCHÖNLEITNER, GÜNTHER Durchführung einer Prozeßkosten-Analyse	Heft 6	390
SCHOLL, KAI Die vernachlässigte Phase im Target Costing: Konstruktionsbegleitende Kalkulation bei Grundig	Heft 6	338
SCHOPKA, KLAUS Controlling und Sicherheit der Informationstechnologie (IT)	Heft 3	148
SIEBERATH, WALTER Marktorientierte Unternehmensführung mit Hilfe eines internen Kunden-Lieferanten-Systems am Beispiel Kölner Verkehrsbetriebe	Heft 2	93
SPOHR, HERMANN-JOSEF Das Verwaltungscontrolling zur Führungsunterstützung	Heft 6	346
STRUCKMEIER, UWE Elemente im Vertriebscontrolling bei Markenartiklern	Heft 1	20
UHLENDORF, MICHAEL Chancen und Möglichkeiten eines Controllers auf Zeit	Heft 2	106
VOHS, HARALD Straco – ein Modell aus dem strategischen Werkzeugkasten	Heft 3	157
VOLK, HARTMUT China – Stolpersteine auf einem sich öffnenden Markt Warum verkrusten Unternehmen?	Heft 1 Heft 4	53 202
WEIDT, THORSTEN Target Costing-Implementation	Heft 4	243
WETZEL, GÜNTHER „Kosten der Nicht-Qualität“ (Non Quality Costs)	Heft 3	140
WIELPÜTZ, AXEL U. Motivationskonzepte und Controlling	Heft 3	172
WILLIAMS, KATHY Microsoft: Tooling the information age	Heft 5	296
WINZENRIED-HAFNER, ELVIRA Controlling-System verhilft zu neuem Kostenbewußtsein	Heft 5	307
WOGERSIEN, ANKE Die richtige Argumentationsstrategie	Heft 1	55
ZIMMER, UDO Strategieplanung und -kontrolle bei Zulieferern im Automobilsektor	Heft 6	386

Beispiel für Finanzierungsstruktur bei einer rückflußproportionalen Überschußverteilung

Im folgenden soll dieses Vorgehen an der Beispielinvestition für eine rückflußproportionale Periodisierung dargestellt werden. Die Berechnungen erfolgen nach der in Kapitel 2. 2. 1 dargestellten retrograden Abzinsung. Bei der Ermittlung der Finanzierungsstranchen ist allerdings zu berücksichtigen, daß von den jeweiligen Rückflüssen die periodischen Erfolgsbeiträge abzuziehen sind. Da es das Ziel der Überschußverteilung ist, die periodischen Erfolgsbeiträge zu den einzelnen Zahlungszeitpunkten zur Verfügung zu haben, dürfen diese Beträge nicht kompensiert werden. Dementsprechend ist für die Ermittlung der Finanzierungsstranchen nur der Teil der Zahlungen zu kompensieren, der nach Abzug der periodischen Erfolgsbeiträge und zwischenzeitlicher Zinszahlungen verbleibt.

Wie aus Abbildung 6 ersichtlich ist, läßt sich durch Aufnahme eines 1-Jahreskredits in Höhe von 1.164,45 und eines 2-Jahreskredits in Höhe von 1.338,86 sowie eines 3-Jahreskredits in Höhe von 1.496,87 die sich in diesem Beispiel ergebende rückflußproportionale Überschußverteilung bereits im Zeitpunkt 0 sicherstellen.

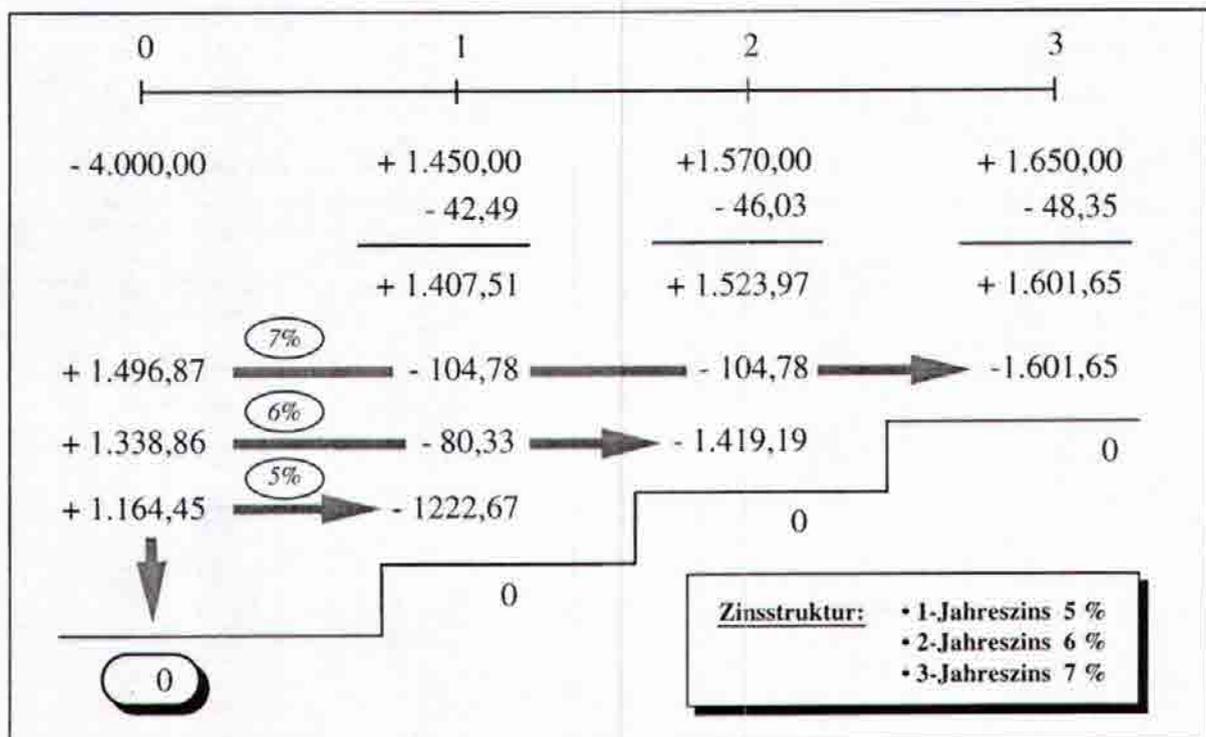


Abb. 6: Finanzierungsstruktur bei einer rückflußproportionalen Überschußverteilung

Generell ist dazu zunächst festzustellen, daß die Marktzinsmethode eine fristeninkongruente Finanzierung keinesfalls ausschließt, sie trennt jedoch die Verantwortlichkeiten und spiegelt damit die Entscheidungsstrukturen in dezentral organisierten Unternehmen wider. Durch die unterstellte Fristenkongruenz werden den Abteilungen, Divisionen o.ä., die Investitionen tätigen wollen, die Mittel zu den aktuellen Marktzinssätzen zur Verfügung gestellt. Die dezentralen Einheiten müssen daraufhin Investi-

3 EINSATZ DER MARKTZINSMETHODE

3. 1 Steuerung der Fristentransformation

Die marktziensorientierte Investitionsrechnung unterstellt eine fristenkongruente Finanzierung, d. h. eine Abwicklung aller Finanzierungsmaßnahmen zum Investitionszeitpunkt. Häufig weichen in Industrieunternehmen aber die Investitions- und Finanzierungslaufzeiten voneinander ab, so daß auch zu späteren Zeitpunkten Finanzierungsmaßnahmen durchgeführt werden müssen.

Speziell Adam et. al. vertreten die Meinung, daß durch die Unterstellung von Fristenkongruenz zwischen Investitions- und Finanzierungsmaßnahmen bestehende Interdependenzen gekappt würden.³⁸ Die Vorteilhaftigkeit einer Investition sei auch von der gewählten Finanzierung abhängig. Bei einer z. B. revolvingierenden kurzfristigen Finanzierung könnten durchaus Investitionsobjekte vorteilhaft werden, die bei fristenkongruenter Finanzierung abzulehnen wären. Da die Marktzinsmethode ein solches, in der Praxis anzutreffendes Finanzierungsverhalten nicht berücksichtigt, führe sie im allgemeinen zu Fehlurteilen.³⁹

tionsprojekte entwickeln, deren Renditen die Marktzinssätze übersteigen, nur dann erwirtschaften sie einen positiven Kapitalwert.

Für die Mittelbeschaffung ist in industriellen Unternehmen eine übergeordnete Finanz- oder Treasuryabteilung zuständig. Die unternehmensinterne Weiterleitung der Mittel erfolgt in der Marktzinsmethode auf der Basis der Marktzinssätze, zu diesen Sätzen kann sich die Treasury-Abteilung auch

am Markt refinanzieren. In diesem Fall erwirtschaftet die Treasury keinen zusätzlichen Erfolgsbeitrag, sie geht aber auch keine in der Fristeninkongruenz begründete Zinsänderungsrisiken ein. Für die Treasury-Abteilung besteht jedoch die Möglichkeit, sich fristeninkongruent zu refinanzieren und sich dadurch die aktuelle Zinsstruktur zunutze zu machen. Liegt eine normale Zinsstruktur vor, kann durch eine kurzfristige Refinanzierung ein positiver Transformationserfolg erwirtschaftet werden, bei einer inversen Zinsstruktur ergibt sich demgegenüber ein negatives Ergebnis aus der Fristentransformation. Diese Zusammenhänge verdeutlicht die nachstehende Abbildung.

	Zinsstruktur	
	normal	invers
Investitionslaufzeit > Finanzierungslaufzeit	positiv	negativ
Investitionslaufzeit = Finanzierungslaufzeit	null	null
Investitionslaufzeit < Finanzierungslaufzeit	negativ	positiv

Abb. 7: Transformationserfolge bei unterschiedlichen Zinsverhältnissen und Fristenstrukturen

Im Falle der kurzfristigen Finanzierung einer langfristigen Investition sind fortlaufend Anschlußfinanzierungen zu tätigen. Die für diese Finanzierungsmaßnahmen geltenden Zinssätze sind zu Beginn

unbekannt, so daß sich aus einer Fristeninkongruenz auch Zinsänderungsrisiken und Zinsänderungschancen ergeben. Für die Bewertung der Investition gelten die Marktzinssätze im Investitionszeitpunkt. Die auftretenden Zusatzerfolge oder – im Falle von Zinsänderungsrisiken – Erfolgseinbußen werden im Rahmen des Marktzinskonzeptes ausschließlich der Treasury-Abteilung, die die Finanzierungsentscheidung getroffen hat, gutgeschrieben oder angelastet; der Erfolg resp. Kapitalwert der Investition verändert sich dadurch nicht.

Beispiel für die Berechnung des Kapitalwertes bei inkongruenter Finanzierung

Die Berechnung des Kapitalwertes bei inkongruenter Finanzierung soll im folgenden an einem Beispiel aufgezeigt werden, wobei für die Beispielinvestition nunmehr von einer revolvingierenden Finanzierung mit Jahresgeldern ausgegangen wird. Die Zinsstrukturkurve soll sich im Zeitablauf parallel nach oben verschieben. Zum Zeitpunkt 1 beträgt der 1-Jahreszins 5,7 %, zum Zeitpunkt 2 6,5 %. Abbildung 8 verdeutlicht die Berechnungen.

Der Gesamterfolg wird wie in Kapitel 2. 2. 1 durch retrograde Abzinsung bestimmt. Mit Ausnahme des Zeitpunktes 0 muß für alle anderen Zeitpunkte mit Hilfe einer jährlich revolvingierenden Finanzierung ein Zahlungssaldo von Null hergestellt werden. Der Investitionseinzahlung von 1.650 des Zeitpunktes 3 ist eine Finanzierungsauszahlung gegenüberzustellen, die auf einer einjährigen Kapitalaufnahme beruht. Dementsprechend ist im Zeitpunkt 2 eine Finanzierungstranche in Höhe von $1.549,30 = 1.650 \cdot 1,065^1$ aufzunehmen. Diese Tranche muß zu 6,5 % verzinst werden und führt im Zeitpunkt 3 mit Tilgung und Zinszahlung zu der Ausgabe von 1.650.

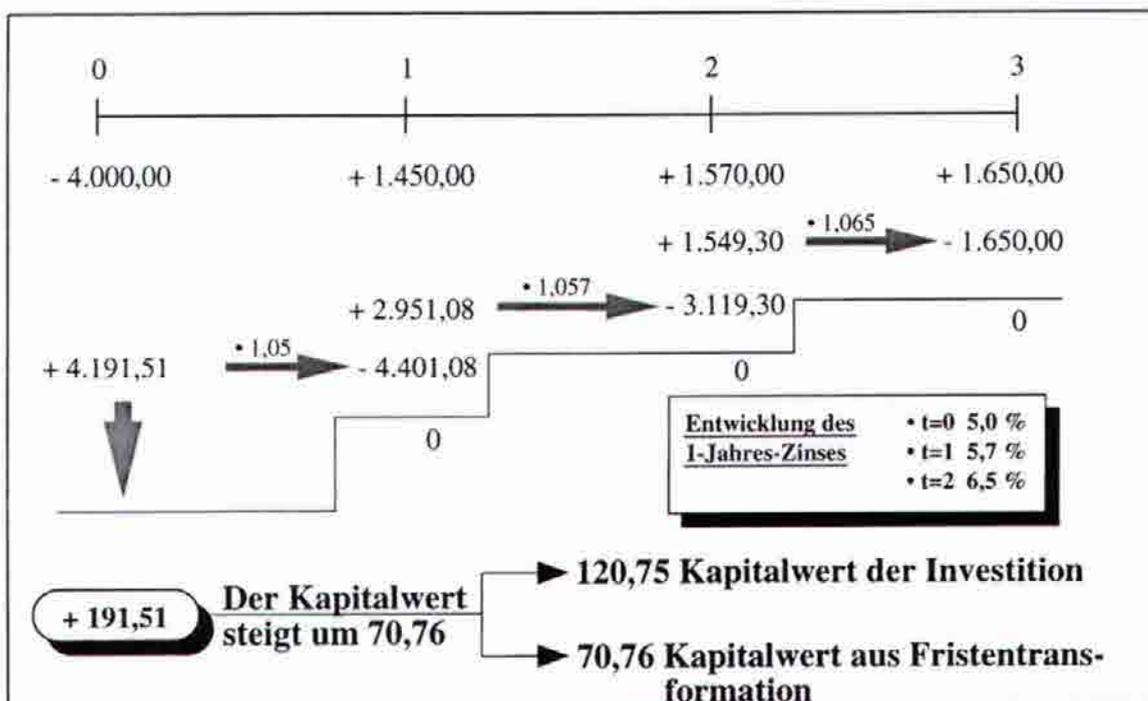


Abb. 8: Transformationserfolg bei fristeninkongruenter Finanzierung

Im Zeitpunkt 2 fließen dem Unternehmen neben der Finanzierungstranche von 1.549,30 auch die Investitionsüberschüsse in Höhe von 1.570 zu. Um einen Saldo von Null zu erzielen, muß im Zeitpunkt 2 eine Rückzahlung in Höhe von 3.119,30 anfallen. Dementsprechend ist im Zeitpunkt 1 für ein Jahr eine Finanzierungstranche in Höhe von 2.951,30 aufzunehmen. Diese Tranche verzinst sich zu 5,7 %.

Auch im Zeitpunkt 1 fallen Investitionsüberschüsse an. In der Summe sind demnach $1.450 + 2.951,08 = 4.401,08$ durch eine Auszahlung zu kompensieren. Eine im Zeitpunkt 0 aufgenommene einjährige Finanzierungstranche in Höhe von 4.191,51 führt bei einer Verzinsung von 5 % zu der gesuchten Auszahlung in Höhe von 4.401,08 im Zeitpunkt 1.

Bei jährlich revolvingender Finanzierung ergibt sich demnach ein Finanzierungsüberschuß oder Kapitalwert von $4.191,51 - 4.000 = 191,51$. Durch die fristeninkongruente Finanzierung erhöht sich demzufolge der Kapitalwert um 70,76 von 120,75 auf 191,51. Der Betrag von 70,76 stellt den Fristentransformationsbeitrag dar, der auf die revolvingende Finanzierung mit Einjahresgeldern und die während des gesamten Zeitraums niedrigen kurzfristigen Zinssätze zurückzuführen ist.

Behandlung des Transformationserfolges

Der Transformationserfolg wird nicht der Investition gutgeschrieben, da er allein auf Finanzierungsentscheidungen der Treasury beruht und nicht durch die Investition hervorgerufen wird. Letzteres ist auch daran erkennbar, daß das Transformationsergebnis auch ohne die Realinvestition, d. h. also durch eine reine Finanzoperation, erzielt werden kann. Dies verdeutlicht die nachstehende Abb. 8. Um die gleiche Einzahlungsreihe wie bei der Investition zu erreichen, müßten 4.120,75 DM, aufgeteilt in drei Tranchen mit jeweils unterschiedlicher Laufzeit, am Kapitalmarkt angelegt werden. Wird diese Geldanlage nun fristeninkongruent mit den gleichen Zinserwartungen wie bei der Realinvestition finanziert, fließen dem Unternehmen zu Beginn 4.191,51 DM zu. Es ergibt sich ein Finanzmittelüberschuß von 70,76 DM, der mit

dem Transformationserfolg bei inkongruenter Finanzierung der Realinvestition übereinstimmt. **Das Transformationsergebnis ist folglich unabhängig von Sachinvestitionen, wird von der Treasury-Abteilung erwirtschaftet, birgt Zinsänderungsrisiken in sich und darf der Realinvestition verursachungsgerecht nicht zugeordnet werden.**

Bisher wurde eine fristenkongruent bewertet vorteilhafte Investition unterstellt. Wird eine unvorteilhafte Investition fristeninkongruent finanziert, so kann aus dem negativen Kapitalwert der Investition ein positives Gesamtergebnis werden. Ein derartiger Vorzeichenwechsel ist allein auf die Fristentransformation zurückzuführen und macht aus einer unvorteilhaften keine vorteilhafte Investition. Liegt beispielsweise der fristenkongruent ermittelte Kapitalwert bei -20 und der fristeninkongruente bei +30, so beläuft sich das erwartete Ergebnis aus der Fristentransformation auf 50. Da die Fristentransformation – mit dem Ergebnis von 50 – allein durch Finanzoperationen erreicht werden könnte, verzichtet das Unternehmen auf 20, wenn es die Investition realisiert und sie fristeninkongruent finanziert.

3. 2 Gespaltene Marktzinssätze

Bisher wurde davon ausgegangen, daß für eine Fristigkeit nur ein Zinssatz existiert, d. h. daß der Soll- mit dem jeweiligen Habenzinssatz übereinstimmt. Allerdings ist die Zinsidentität in der Praxis selbst am Feld- und Kapitalmarkt nicht gegeben.

Grundsätzlich kann die Berechnung des Kapitalwertes nach der Marktzinsmethode auch mit unterschiedlichen Soll- und Habenzinssätzen erfolgen. Werden bei der retrograden Abzinsung, d. h. der Duplizierung der Investitionszahlungsreihe durch Finanztransaktionen, Kreditaufnahmen getätigt, ist der Sollzins zu verwenden, bei Anlagen dementsprechend der Habenzinssatz. Probleme ergeben sich allerdings, wenn der Kapitalwert nicht über die retrograde Abzinsung, sondern über die Zerobond-Abzinsfaktoren ermittelt wird. Da bei der Berechnung der Zerobond-Abzinsfaktoren die Soll- und Habenzinssätze in einem anderen Mischungsverhältnis als bei der retrograden Abzinsung zum Einsatz

kommen, weichen die Ergebnisse voneinander ab. Die Zerobond-Abzinsfaktoren sollen die Rechnung vereinfachen. **Das „richtige“ Ergebnis liefert die unmittelbare Glatstellung des Zahlungsstromes, so daß diese Vorgehensweise vorzuziehen ist.**

Treten darüber hinaus bei einer Investition nach der Anfangsauszahlung nur positive Rückflüsse auf, so finden bei der retrograden Abzinsung nur die Sollzinssätze Anwendung. Da keine Geldanlage zu tätigen ist, können nunmehr wiederum ausschließlich auf der Basis der Geldaufnahmezinssätze Abzinsfaktoren bestimmt werden, die zum gleichen Ergebnis wie bei der Direktabzinsung führen.

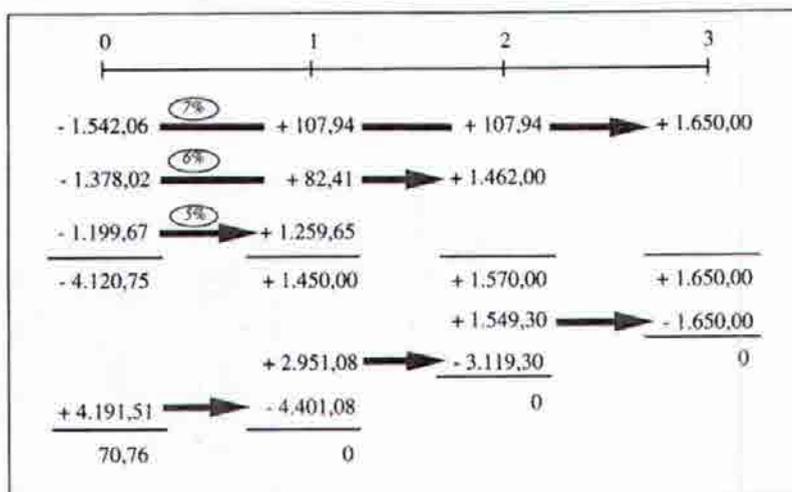


Abb. 9: Fristeninkongruente Finanzierung einer Finanzanlage

3. 3 Bewertung des Investitionsrisikos

Die Marktzinsmethode in der bisher vorgestellten Form beinhaltet eine Kapitalwertbestimmung „ohne Risikoeinbau“.⁴⁰ Aus dem Charakter der Investitionsrechnung als einer zukunftsorientierten Planungsrechnung resultieren jedoch zwangsläufig Prognoseunsicherheiten. Dementsprechend beruhen Investitionsentscheidungen im allgemeinen auf unsicheren Daten. **Zwar wird die Unsicherheitsproblematik durch die Marktzinsmethode verringert, indem eine Komponente dieser Problematik, die Unsicherheit des Vorteilhaftigkeitsmaßstabs durch die Verwendung realisierbarer Marktzinsen, ausgeschaltet wird, aber die Unsicherheit, ob die Investitionszahlungen in der erwarteten Höhe und Verteilung eintreten werden, bleibt bestehen.**

Der Kapitalwert der Marktzinsmethode stellt eine „Bruttogröße vor Risikokosten“ dar und ist dem quantifizierten Investitionsrisiko gegenüberzustellen,⁴¹ d. h. die Risikogewichtung wird im Rahmen der Marktzinsmethode der detaillierten Interpretation und Beurteilung des Kapitalwertes zugewiesen.⁴²

Neben einer Kapitalwertbildung ohne Risikoadjustierung stehen grundsätzlich zwei weitere Vorgehensweisen der Risikoberücksichtigung zur Verfügung.⁴³

1. Die erwarteten Investitionseinzahlungen werden um Risikoprämien vermindert, d. h. es werden sog. Sicherheitsäquivalente ermittelt, die unter Verwendung der sicheren Marktzinssätze kapitalisiert werden.
2. Die erwarteten Investitionszahlungen werden direkt, also ohne Risikoabschläge, aber mit einem „risikogerechten“, d. h. um einen Risikozuschlag erhöhten Zinssatz für sichere Anlagen kapitalisiert.

Die Ermittlung subjektiver Risikoab- und -zuschläge wird in der neueren Literatur größtenteils kritisch gesehen.⁴⁴ Demgegenüber wird die Verwendung aus kapitalmarkttheoretischen Erkenntnissen des Capital Asset Pricing Model (CAPM) abgeleiteter risikogerechter Kapitalkostensätze für die Beurteilung risikobehafteter Investitionsprojekte durchaus befürwortet.⁴⁵ Aber die Bestimmung einer Risikoprämie im Kalkulationszinssatz mit Hilfe des CAPM ist zumindest problematisch. Die rigiden Modellannahmen des CAPM bieten manchen Ansatzpunkt der Kritik.⁴⁶

Eine Verknüpfung der kapitalmarkttheoretischen Erkenntnisse mit der Marktzinsmethode erscheint nach derzeitigem Stand kaum möglich, denn über die risikoorientierte Anpassung würden die „Marktzinssätze“ eine wesentliche Eigenschaft verlieren, sie wären nämlich nicht mehr umsetzbar.

Fußnoten

¹ Vgl. Institut der deutschen Wirtschaft, Zahlen zur wirtschaftlichen Entwicklung der Bundesrepublik Deutschland, Ausgabe 1995, Tab. 25.
² Vgl. Schäfer, Investitionscontrolling, 1993, S. 24.
³ Vgl. Bieg, Aufgaben, Grundprinzipien und Bestandteile der

Finanzwirtschaft, Teil III, in: Der Steuerberater, Heft 1/1995, S. 18, Schierenbeck, Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre 12. Auflage 1995, S. 315.
⁴ Vgl. Bieg, a. a. O., S. 19, Schierenbeck, a. a. O. 1995, S. 318.
⁵ Vgl. Kußmaul, Dynamische Verfahren der Investitionsrechnung, in: Der Steuerberater Heft 8/1995, S. 304.
⁶ Vgl. Rolfes, Marktzinsorientierte Investitionsrechnung, in: ZfB Heft 7/1993, S. 692.
⁷ Vgl. Rolfes, Moderne Investitionsrechnung, 1992, S. 23ff.
⁸ Vgl. Schierenbeck, Ertragsorientiertes Bankmanagement, 4. Aufl. 1994, S. 69ff. Zu einem weiteren Einsatzfeld vgl. Hölscher, Marktzinsorientierte Ergebnisrechnung in der Lebensversicherung 1994.
⁹ Vgl. Rolfes, a. a. O., 1992, S. 120.
¹⁰ Vgl. Rolfes, a. a. O., 1993, S. 697.
¹¹ Vgl. Schierenbeck, a. a. O., 1995, S. 351.
¹² Vgl. Hölscher, in: Handbuch Bankcontrolling, hrsg. von Schierenbeck/Moser 1992, S. 245f.
¹³ Vgl. Rolfes, a. a. O., 1992, S. 124.
¹⁴ Vgl. Rolfes, a. a. O., 1993, S. 698.
¹⁵ Vgl. dazu im folgenden 3. 1.
¹⁶ Vgl. Adam/Schlüchtermann/Utzel, Zur Eignung der Marktzinsmethode für Investitionsentscheidungen, in: zfbf 1/1993, S. 10.
¹⁷ Adam, Investitionscontrolling, 1994, S. 290.
¹⁸ Vgl. Rolfes, a. a. O., 1993, S. 699.
¹⁹ Vgl. Hax, Investitionstheorie, 5. Aufl. 1985, S. 34.
²⁰ Vgl. Rolfes, a. a. O., 1992, S. 147.
²¹ Vgl. Rolfes, a. a. O., 1993, S. 700, Hax, a. a. O., S. 34.
²² Vgl. Rolfes, a. a. O., 1992, S. 171, Adam, a. a. O., S. 280.
²³ Vgl. Rolfes, a. a. O., 1992, S. 174, Adam, a. a. O., S. 281.
²⁴ Für alternative Berechnungstechniken der ZBAF₁ vgl. Kruschwitz/Röhrs, Debreu, Arrow und die marktzinsorientierte Investitionsrechnung, in: ZfB 5/1994, S. 659f. und Rolfes, a. a. O., 1992, S. 177ff.
²⁵ Die Abweichung in Höhe von 0,08 im Vergleich zum Kapitalwert bei retrograder Abzinsung beruht auf Rundungsdifferenzen.
²⁶ Vgl. Rolfes, a. a. O., 1992, S. 174 und Wilkens, Ermittlung und Verwendung marktorientierter laufzeitkongruenter Kalkulationszinssätze in der Kapitalwertmethode, in: WiSt 9/1995, S. 462.
²⁷ Vgl. Wilkens, a. a. O., S. 462.
²⁸ Vgl. Schierenbeck, a. a. O., 1995, S. 358.
²⁹ Vgl. Perridon/Steiner, Finanzwirtschaft der Unternehmung, 8. Auflage 1995, S. 65.
³⁰ In Anlehnung an Schierenbeck, a. a. O., 1995, S. 358.
³¹ Vgl. Rolfes, a. a. O., 1992, S. 186.
³² Vgl. Blohm/Lüder, Investition, 7. Auflage 1991, S. 75 und Rolfes, a. a. O., 1992, S. 201.
³³ Vgl. Schierenbeck, a. a. O., 1995, S. 360.
³⁴ Vgl. Rolfes, a. a. O., 1992, S. 205.
³⁵ Vgl. Bieg/Kußmaul, Grundlagen der Bilanzierung, 1993, S. 47.
³⁶ Vgl. Rolfes, a. a. O., 1992, S. 204.
³⁷ Wie angedeutet, basiert z. B. die Annuitätenmethode auf einer zeitproportionalen Periodisierung des Kapitalwertes.
³⁸ Vgl. Adam et al., a. a. O., S. 15.
³⁹ Vgl. Adam et al., a. a. O., S. 13.
⁴⁰ Vgl. Volkart/Nadig, Marktzinsmethode und betriebliche Investitionsrechnung, in: Die Unternehmung, 2/1995, S. 136.
⁴¹ Vgl. Rolfes, a. a. O., 1993, S. 708.
⁴² Vgl. Volkart/Nadig, a. a. O., S. 136.
⁴³ Vgl. Franke/Hax, Finanzwirtschaft des Unternehmens und Kapitalmarkt, 3. Auflage 1994, S. 307.
⁴⁴ Vgl. Perridon/Steiner, a. a. O., S. 99f., Franke/Hax, a. a. O., S. 308.
⁴⁵ Vgl. z. B. Volkart/Nadig, a. a. O., S. 136ff.
⁴⁶ Vgl. Franke/Hax, a. a. O., S. 350. ■

PERSONAL-CONTROLLING MADE IN CALIFORNIA

Ein Personalkennzahlensystem eines
US-Consulters als Benchmarking-Grundlage

von Alfred Gutschelhofer, Graz



*Dr. Alfred Gutschelhofer,
wissenschaftlicher Assistent
am Institut für Unterneh-
mensführung der Karl-
Franzens-Universität Graz
und Unternehmensberater*

1. PROBLEMHINTERGRUND

Manager wie auch Personalisten beklagen im Zusammenhang mit der Ressource Mensch häufig Mängel wie z. B. unzulängliche Verwendung von Meßinstrumenten bzw. Transparenz der Daten, mangelnde Integration von qualitativen bzw. langfristigen Elementen, geringer Konnex zwischen kundenorientierter Wertschaffung und den Humanressourcen, Akzeptanzprobleme der internen Personalarbeit bei hohem Kostenvorhalt bzw. mangelnder Dialog mit dem Linienmanagement¹. Gerade deshalb könnte, bedingt durch die zunehmende Diskussion von Outsourcing, ein ergänzendes Einbeziehen externer Kapazität für manche Belange ein sinnvoller Weg sein. Im Folgenden soll das „Human Value Management System“ vorgestellt werden, welches seit mehr als zehn Jahren erfolgreich den übertrieblichen Datenaustausch im Sinne eines Benchmarking im Personalbereich in den USA unterstützt und ein über das traditionelle Leistungsangebot von Beratungsunternehmen hinausgehendes Instrumentarium anbietet. Mit entsprechenden Adaptionen können auch für das Personal-Controlling in unseren Breiten sinnvolle Impulse identifiziert werden.

2. PERSONAL-CONTROLLING BEI SARATOGA INSTITUTE

Die Konzeption des „Human Value Management System“ wurde von Saratoga Institute² (SAI) entwickelt und baut auf die drei Säulen **Service**, **Productivity** und **Quality** auf. Diese drei Elemente sind quasi das Markenzeichen aller Aktivitäten von SAI. So sind im Servicebereich das Human Value Management Seminar (HVM), der Customer Service Report und der Human Value Management System-Business Plan, im Productivitybereich der Human Resource

Effectiveness Report (HRER) mit den dazugehörigen Implementierungs-, Benutzer- und Datenvergleichsseminaren und im Qualitybereich ein umfassend agierendes Human-Resource-Benchmark-Network und das Best in America Guidebook die zentralen Elemente.

Diese Orientierungshilfen für Manager werden ca. 700 Unternehmen regelmäßig zugänglich gemacht und sind für Europäische Verhältnisse relativ preisgünstig. Im Bedarfsfall werden diese aggregierten Eckdaten weiter aufgelöst. Diese Leistungen werden vom SAI individuell auf die Firmen abgestimmt. Theoretisches Fundament sind drei anerkannte Bücher von Jac Fitz-enz^{3,4,5}.

2. 1 Human-Resource-Effectiveness-Report als Basis (Productivity)

Der Human-Resource-Effectiveness-Report (HRER) ist ein Katalog von verdichteten Kenndaten (Benchmarks), der seit mehr als zehn Jahren erscheint und mit Daten von 20 verschiedenen Branchen erstellt wird.⁶ Die Daten werden vom SAI in standardisierter Form mittels eigener Software in vier Sektionen erhoben (Bild 2), wobei für den ursprünglich integrierten Bereich der Personalentwicklung ein gesondertes „Training Evaluation Programm“ angeboten wird.⁷

Diese Informationen werden jeweils nach Unternehmensgröße, Geographischer Region (Bild 2), Branche und Umsatzzuwachs (Bild 3) ausgewertet. Jede Sektion beginnt mit einer umfassenden Erklärung bzw. Definition der ermittelten Kenndaten und bietet eine eingehende Interpretation der Ergebnisse. Der Bericht und die dahinterstehenden Daten bilden somit ein Grundgerüst und klären den Bedarf für viele weiterführende Aktivitäten im Beratungs- und Forschungsbereich.

<p>1. ORGANIZATIONAL EFFECTIVENESS</p> <p>Revenue Factor (Revenue/Employees) Expense Factor (Expense/Employees) Comprev (Compensation/Revenue) Compex (Compensation/Expense) HRMex (HR Expense/Expense) Headcount Factor (HR Employees/Employees) HR Investment Factor (HR Expense/Employees)</p> <p>2. BENEFITS</p> <p>Benrev (Benefit Cost/Revenue) Benex (Benefit Cost/Expense) Bencomp (Benefit Cost/Compensation) Healthcare (Healthcare Cost/Covered Employees) Workers Compex Percent (WC Cost/Expense) Workers Comp Factor (WC Cost/Claims) Retiree Factor (Retiree Benefit Cost/Retirees) Retiree Benefits Percent (Retiree Benefit Cost/Expense)</p>	<p>3. ABSENCE AND TURNOVER</p> <p>Absence Rate Separation Rate Voluntary Separation Rate Involuntary Separation Rate Voluntary Separation-Length Of Service</p> <p>4. ACCESSION AND STAFFING</p> <p>External Accession Rate External Add Rate External Replacement Rate External Cost Per Hire External Time to Fill External Time To Start Internal Placement Rate Internal Add Rate Internal Replacement Rate Internal Cost Per Hire Internal Time To Fill Internal Time To Start Acceptance Rate</p>
---	---

Bild 1: Die vier Sektoren der Kenndatenauswertung

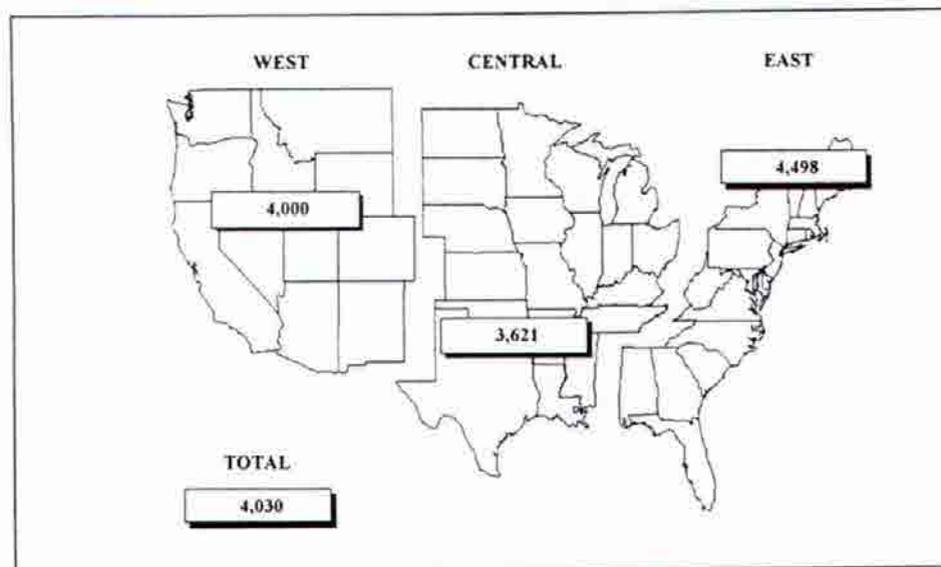


Bild 2: Durchschnittliche Rekrutierungskosten – geographische Auswertung

2. 2 Human-Value-Management (Service)

Um jene Personalaktivitäten zu fördern, die einen Wert für die Organisation schaffen, orientiert sich das Konzept im Porterschen Sinne an der Wertkette bzw. dem gesamten Wertsystem, in dem die Unternehmung agiert. Wertorientiertes Management setzt sehr früh in das Zielsystem des Unternehmens ein, indem ein Feedback zwischen wettbewerbsrelevanten bzw. kundenorientierten Wertschöpfungsstufen und den Prozessen des Personalmanagements hergestellt wird. Bild 4 skizziert den SAI-Pfad von den Human-Ressourcen zum Kunden als 5-stufige Kette. In diesem Zusammenhang wird klar herausgearbeitet, daß jedes Glied der Kette für einen strategischen

(wertschaffenden) Erfolg notwendig ist und entsprechend dimensioniert sein muß. SAI erarbeitet gemeinsam mit den Kunden die Bandbreite der möglichen Führungsprozesse und bietet einen umfangreichen quantitativ/qualitativ ausgelegten Methodenmix.

2. 3 Benchmarking Staff Performance (Quality)

Als qualitativ orientierte Ergänzung zu HRER und HVM wurde ein umfangreiches Benchmarking-Network aufgebaut, welches auf der Basis von Prozessen die Leistungsfähigkeit der betrieblichen Human-Ressourcen zu steigern versucht. Unter Bench-

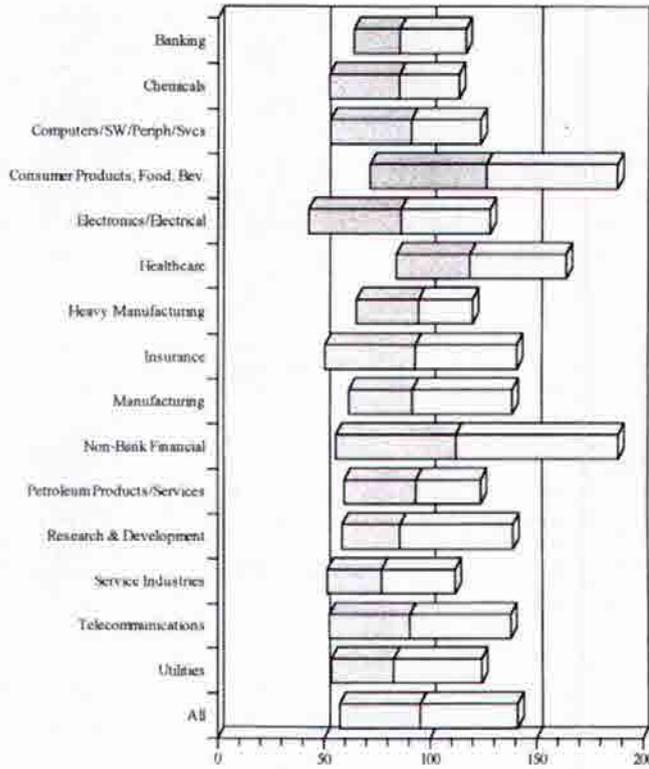


Bild 3: Mitarbeiter pro Personalisten - Branchenauswertung

Output-Relationen identifiziert (z. B. Verkürzung der Wiederbesetzungszeiten), daraus die produkt-/kundenbezogenen Wirkungszusammenhänge ableitet (z. B. Möglichkeit zur exakten Planung der Fertigungs-/Leistungsschritte - geringe Ausfallzeiten/Überstunden), um letztlich den wettbewerbsentscheidenden (subjektiven) Wert (z. B. schnelle Durchlaufzeit/Erfüllung der Aufträge) für den Kunden in den Mittelpunkt zu stellen. Wie bereits erwähnt, sind alle sinnvoll erscheinenden Indikatoren respektive metrischen Größen (Kosten, zeitbezogene Kenndaten, qualitäts- bzw. mengenbezogene

marking⁸ wird im Rahmen dieses Konzeptes ein branchenübergreifender Vergleich von Outputdaten mittels geeigneter Indizes (siehe Bild 5) verstanden. Diese Form des Personal-Benchmarking kommt in einem hohen Maß dem Bedarf nach Meßbarkeit nach, die Methode ist jedoch sehr flexibel.

Benchmarks und verhaltensorientierte Evaluationen) in jeder Stufe der Sequenz einsetzbar und können so zu einem, der unternehmensbezogenen Wertkette gerechten Methoden-Mix aggregiert werden.

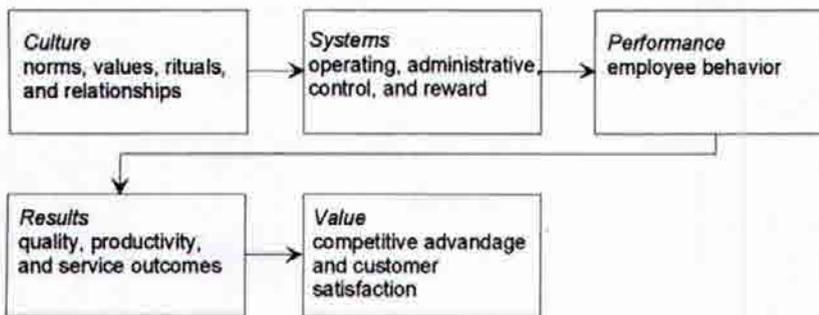


Bild 4: Die „Prozess-Wertkette“ im Saratoga Konzept

3. IMPLIKATIONEN FÜR DAS PERSONAL-CONTROLLING UNSERER BREITEN

Das SAI-Konzept ist zweifelsohne auch für den europäischen Markt eine diskutierenswerte Alternative und die folgenden Punkte sollen dies noch verdeutlichen helfen.

So können einerseits viele operative Formate aus dem analytischen HRER abgeleitet werden (insbesondere cost/process orientierte), andererseits gibt das strategisch ausgerichtete HVM die Stellgrößen für die qualitativ/wertorientierten Aktionen bzw. Indizes und der Brückenschlag erfolgt durch entsprechende beschreibende Größen.

Analog zur Wertkette (Abb. 4) sucht dieses System eine möglichst stimmige Sequenz an Benchmarking Aktivitäten (Actions) zu generieren, die von den einzelnen Prozessen (z. B. Verbesserung der Rekrutierung) ausgehend, geeignete Input-/

		Actions			
		Processes	Outcomes	Impacts	Value
Indices	Cost				
	Time				
	Quantity				
	Quality				
	Human Reaction				

Bild 5: Mögliche Kombinationen von Aktionen und Indizes

3. 1 Förderung der Investitions- und Vermögenssicht

Konkret kann das SAI-Konzept die Philosophie des amerikanischen Human-Ressourcen-Managements einbringen, das in einem stärkeren Umfang die „Resource Mensch“ als betriebliches Vermögen sieht. Insbesondere durch die objektive Reflexion des sensiblen Faktors Human-Ressourcen kann ein externes Paket von quantitativ/qualitativ gesetzten Impulsen viel effektiver sein als rein intern ausgerichtete Prozesse. Nebst den bereits angeführten Argumenten können als zusätzliche Vorteile die eingebrachten Innovationspotentiale durch die überbetriebliche (im Benchmarking auch branchenübergreifende) Kommunikation angeführt werden.

3. 2 Meßmythen und Human-Ressourcen

Beinahe so alt wie das Personalmanagement ist die Diskussion um die mangelnde Meßbarkeit in diesem Bereich. Die Investitionen in die Humanressourcen werden im Managementgefüge nicht mit der erforderlichen Aufmerksamkeit entschieden, da die Meßinstrumente nicht bekannt sind oder durch ihr Abweichen von der traditionellen Rechnungswesenpraxis nicht akzeptiert sind. Das Personal-Controlling versucht zwar, in Spurenelementen ökonomische Überlegungen in das Personalmanagement zu bringen, jedoch fehlt eine vergleichbar kontinuierliche Vorgehensweise, obwohl dies in anderen Bereichen selbstverständlich ist.⁹ Das SAI-Konzept bietet mit dem Kenndatenvergleich (HREER) ein standardisiertes Instrumentarium, das sich, als einfach handhabbares quantitatives Grundgerüst, auch die entsprechende Akzeptanz zu verschaffen vermag. Die mehr als eine Dekade umfassende Zeitreihe der Durchführung und primär das prominente Klientel demonstrieren uns, daß in den USA die aufwendigen Meßverfahren im Personalmanagement als Notwendigkeit erkannt wurden und professionell eingesetzt werden. Nicht die Genialität der Kennzahlen, sondern die Konsequenz der Organisation und Umsetzung sind die für uns entscheidenden Faktoren¹⁰. Selbst wenn der amerikanische Grundsatz "if you can not measure it – you can not manage it" für unsere Begriffe häufig zu einer Quantifizierungsneurose führen mag, so gibt dieses Modell dennoch einige Denkanstöße, nicht den „Mythos der Unmeßbarkeit von Personalentscheidungen“ als Generalentschuldigung vorzuschieben. Auch sind die Argumente der Sensibilität von Personaldaten (z. B. „der gläserne Mensch“) im Lichte des SAI-Konzeptes relativ zu sehen, da eine auf den Betrieb und nicht auf das Individuum bezogene zweckdienliche Offenheit eher schützt als gefährdet.

3. 3 Gemeinkostenvorteile und Akzeptanz-erhöhung

Externe können sich und damit auch den Personalfragen im Linienmanagement als Prozeßbeschleuniger eine höhere Akzeptanz verschaffen. Durch

extern eingebrachte Module des Personal-Controllings wird die Qualität der Personalführung durch das Linienmanagement im Sinne von ganzheitlichen Entscheidungen stärker reflektiert. All diese Bedingungen werden durch das SAI-Konzept angestrebt, da durch klar abgrenzbare Einheiten ein konkretes Instrumentarium nebst Implementierungssoftware angeboten werden kann. Dabei halten sich die Kosten in absolut überschaubaren Grenzen.

3. 4 Förderung der Eigeninitiative

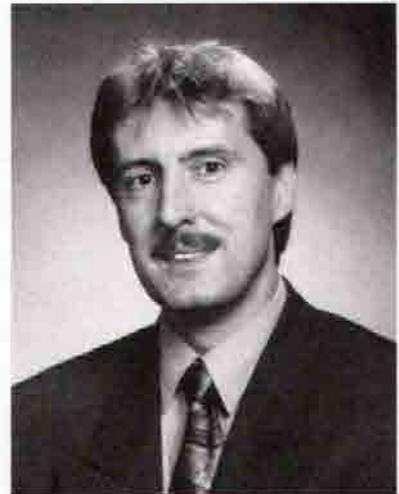
Einerseits durch das angebotene Leistungsprogramm, andererseits durch die hohe Flexibilität werden permanent Möglichkeiten und Wege für die Eigeninitiative der Unternehmen aufgezeigt. Die häufig gefürchtete Beraterabhängigkeit wird durch eine von dieser Konzeption geforderte Kommunikation zwischen den Kunden und den angebotenen Netzwerkstrukturen glaubwürdig widerlegt. Dieses Konzept zeigt Parallelen zu in anderen Controllingbereichen angebotenen Lösungen auf, indem in einer sehr organischen Sichtweise die Hilfe zur Selbsthilfe angeregt wird.

Fußnoten und Literatur

- ¹ Gerpott T./Siemers S. (Hrsg.), Controlling von Personalprogrammen. Stuttgart 1995.
- ² SAI wurde von Dr. Jac Fitz-enz gegründet und ist südlich von San Franzisko in Saratoga angesiedelt.
- ³ Fitz-enz Jac: How to measure Human Resources Management. New York, 1984.
- ⁴ Fitz-enz Jac: Human Value Management. San Franzisko, 1991.
- ⁵ Fitz-enz Jac: Benchmarking Staff Performance. San Franzisko, 1993.
- ⁶ SAI ist in mehr als 10 Ländern vertreten, wobei neben USA und Canada insbesondere Australien, Mexiko, Venezuela und United Kingdom partizipieren.
- ⁷ Der Trainingssektor wurde bedingt durch seine besondere Form der input/output-Ermittlung 1992 ausgegliedert und in einem eigenen modul verankert.
- ⁸ Balm Gerald: Benchmarking. Illinois, 1992.
- ⁹ Wunderer R. / Schlagenhauser P.: Personal-Controlling, Stuttgart, 1994.
- ¹⁰ Schulte Ch.: Personal-Controlling mit Kennzahlen. Stuttgart, 1989. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau				
	13	14	G	P

DER NUTZEN VON MANAGEMENT- INFORMATIONSSYSTEMEN



Prof. Dr. Uwe Hannig ist Leiter des Instituts für Managementinformationssysteme e. V. in Ludwigshafen und Herausgeber des Buches „Data Warehouse und Managementinformationssysteme“

von Prof. Dr. Uwe Hannig, Ludwigshafen

Ein Managementinformationssystem (MIS) ist eine Software, die dem Entscheider die benötigten Informationen zum richtigen Zeitpunkt in der gewünschten Form zur Verfügung stellt. Für welche Aufgaben Managementinformationssysteme heute eingesetzt werden und welchen Nutzen sie stiften, untersuchte das Ludwigshafener Institut für Managementinformationssysteme unter Leitung von Prof. Dr. Uwe Hannig in einer im März 1996 abgeschlossenen Studie, an der sich insgesamt 150 Unternehmen beteiligten.

Anregung zur Einführung eines MIS

Die Anregung, sich mit der Thematik zu beschäftigen, kam in über der Hälfte der Fälle von der Geschäftsleitung (vgl. Abb. 1). In einem weiteren Drittel der Unternehmen startete das Controlling eine entsprechende Initiative. Obwohl über 50 Prozent der Unternehmen einem Konzern angehörten, kam von der Mutter nur in rund jedem 12. Fall der Anstoß zum MIS-Einsatz. **Das bedeutet, daß der Leidensdruck im Unternehmen selbst groß genug sein muß, bevor man sich mit Managementinformationssystemen beschäftigt.**

Engere Wahl

In über 40 Prozent der Fälle werden zwei Tools in die engere Wahl einbezogen, in rund 38 Prozent 3 bis 5 Systeme. Nur einem einzigen Hersteller widmet sich jedes sechste Unternehmen. In der Regel gehören diese Firmen Konzernen an, in denen

bereits eine Grundsatzentscheidung für einen Anbieter getroffen wurde.

Kritische Erfolgsfaktoren von MIS

Die kritischen Erfolgsfaktoren von MIS sind **Bedienerfreundlichkeit und Flexibilität** (vgl. Abb. 2). Nach den für die Auswahl ihres Systems entscheidenden Gründen befragt, nannten die Auskunftspersonen mit produktiven Managementinformationssystemen als nächstes die Lauffähigkeit des MIS auf dem PC.

Entwicklungszeit

In fast 50 Prozent der Fälle liegt zwischen der Einsatzentscheidung und dem Produktivbetrieb der Pilotanwendung eine Zeitspanne zwischen drei und sechs Monaten. Anwender, die sich gerade mit dem Gedanken der MIS-Einführung tragen, schätzen die Zeit zur Entwicklung eines lauffähigen MIS im Durchschnitt länger ein als tatsächlich notwendig.

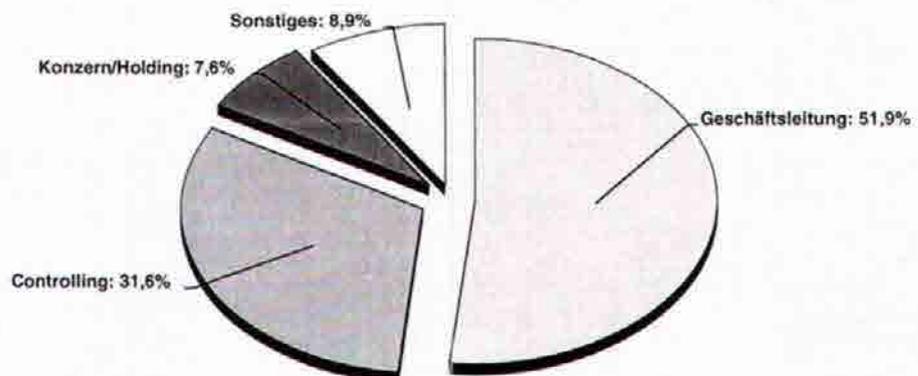


Abb. 1: Anregung zur Einführung eines MIS

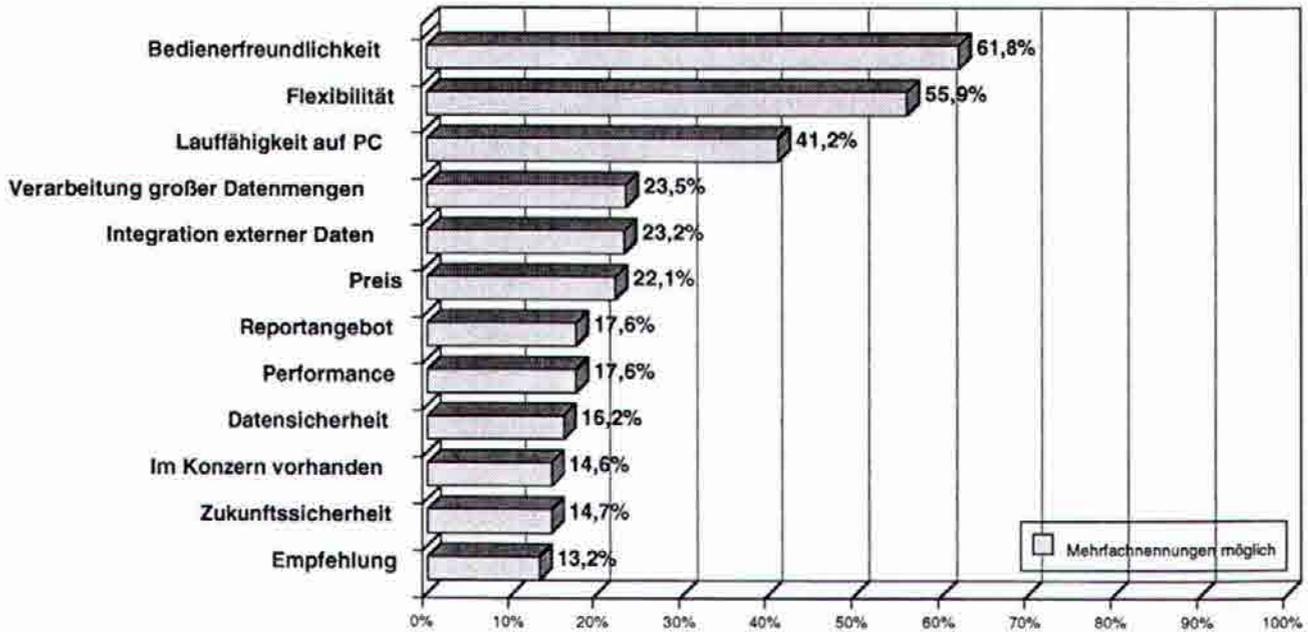


Abb. 2: Kritische Erfolgsfaktoren von MIS

Kosten

Auch bezüglich der Kosten neigen die potentiellen MIS-Anwender dazu, den Aufwand zu überschätzen und gehen deshalb von im Durchschnitt höheren Kosten aus. Von den Unternehmen, die ein MIS produktiv im Einsatz haben, konnte über ein Viertel bereits für weniger als DM 50.000 eine Lösung implementieren. Weitere 28 Prozent investierten in die notwendigen Softwarelizenzen, die Anwendungsentwicklung und die Mitarbeiter-schulung unter DM 100.000. Nur rund jedes fünfte Unter-

nehmen verzeichnete Kosten von mehr als einer Viertel Million. Das Gros der potentiellen MIS-Anwender erwartet hingegen Kosten zwischen DM 100.000 und DM 250.000.

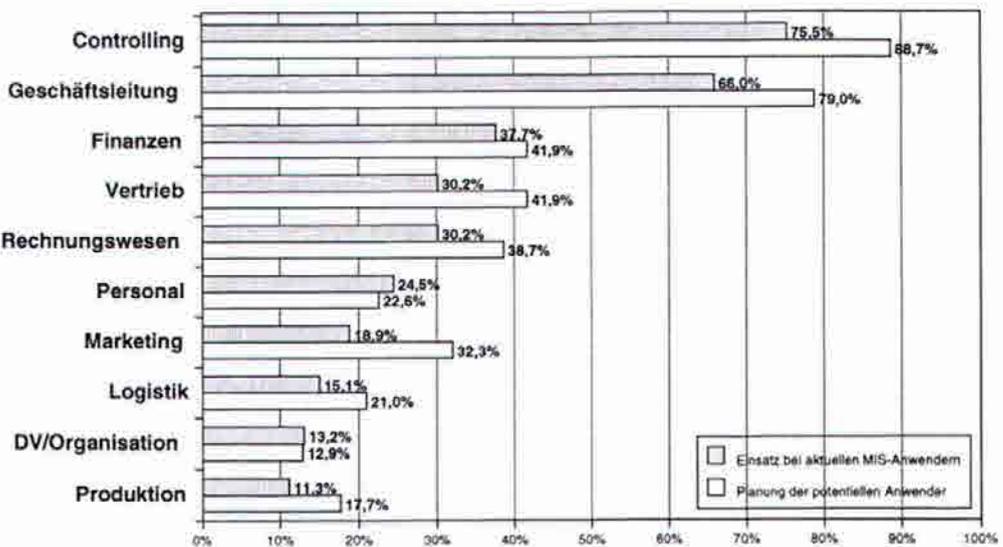


Abb. 3: Einsatzbereiche von MIS

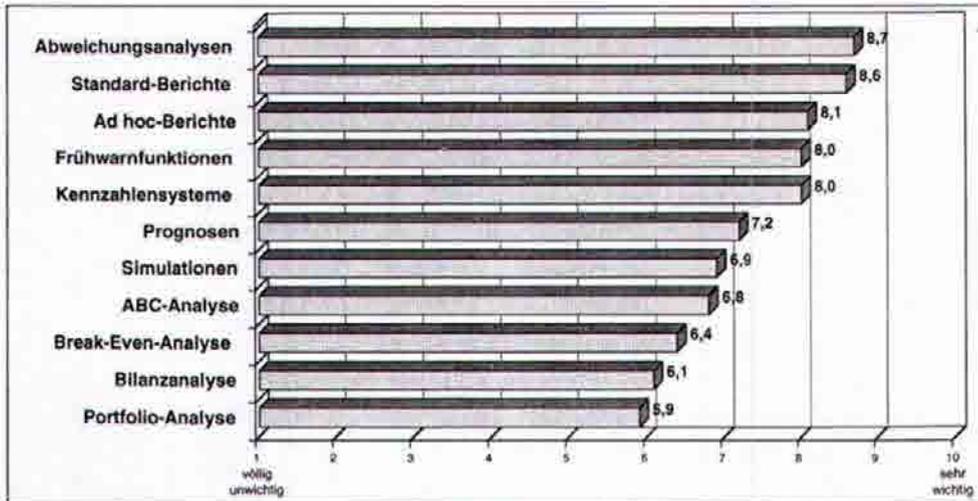


Abb. 4: Bedeutung einzelner Analysefunktionen für die Anwenderunternehmen

Qualitätsverbesserung erreicht. Die angestrebten Personal- und Kostenersparungen ließen sich in immerhin 50 Prozent der Unternehmen realisieren.

Die durchschnittlichen Nutzenzuwächse liegen in puncto Flexibilitätssteigerung und Zeitersparnis bei über 50 Prozent (vgl. Abb. 5).

Einsatzbereiche

Mit deutlichem Abstand am häufigsten wird im Controlling auf MIS zugegriffen (vgl. Abb. 3). Erheblicher Nachholbedarf ist hingegen noch im Marketing zu verzeichnen. Der geringe Einsatz dort liegt zum einen an der unsystematischen Datensammlung in diesem Bereich und zum anderen an der noch wenig ausgeprägten Einbindung externer Daten, die für Marketingentscheidungen notwendig sind. Mit der Verbreitung von Data Warehouses und dem Einsatz intelligenter Datenagenten eröffnen sich diesbezüglich völlig neue Möglichkeiten.

Bedeutung einzelner Analysen

Entsprechend dem Einsatz in den einzelnen Funktionsbereichen haben Abweichungsanalysen und Standard-Berichte die größte Bedeutung für die MIS-Anwender (vgl. Abb.4). Danach folgen nahezu gleichauf Ad hoc-Berichte, für die insbesondere die von MIS gewährleistete Flexibilität Voraussetzung ist, Frühwarnfunktionen und Kennzahlensysteme. Prognosen, Simulationen und ABC-Analysen sind bereits für weniger Unternehmen interessant. Break Even-, Bilanz- und Portfolio-Analysen haben insgesamt nur geringe Bedeutung für die Anwender.

Hinsichtlich der Qualitätsverbesserung werden mehr als 40 Prozent Nutzenzuwachs erzielt. Die **Kostenersparnis erreicht hingegen nur ungefähr 20 Prozent und Personal wird mit knapp über 10 Prozent kaum eingespart.** Denn bei Managementinformationssystemen kommt der Appetit beim Essen. Je mehr Analysen möglich sind, desto mehr Auswertungen werden auch durchgeführt.

Resümee

Die hohe Zufriedenheit der MIS-Anwender mit den von ihnen eingesetzten Systemen spiegelt sich in der guten Durchschnittsnote über alle Hersteller von 2,1 auf der Schulnotenskala wider. Rund 86 Prozent der Unternehmen würden denn auch heute wieder dasselbe System kaufen, der Rest würde zu einem anderen Hersteller wechseln. Ein Managementinformationssystem würden aber alle wieder einsetzen. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau				
04	39	G	F	

Nutzenzuwächse durch MIS-Einsatz

Die zum Teil hohen Erwartungen an den MIS-Einsatz werden erfüllt. In mehr als drei Viertel der Unternehmen wurden die Planziele bezüglich Zeitersparnis, Flexibilitätssteigerung und

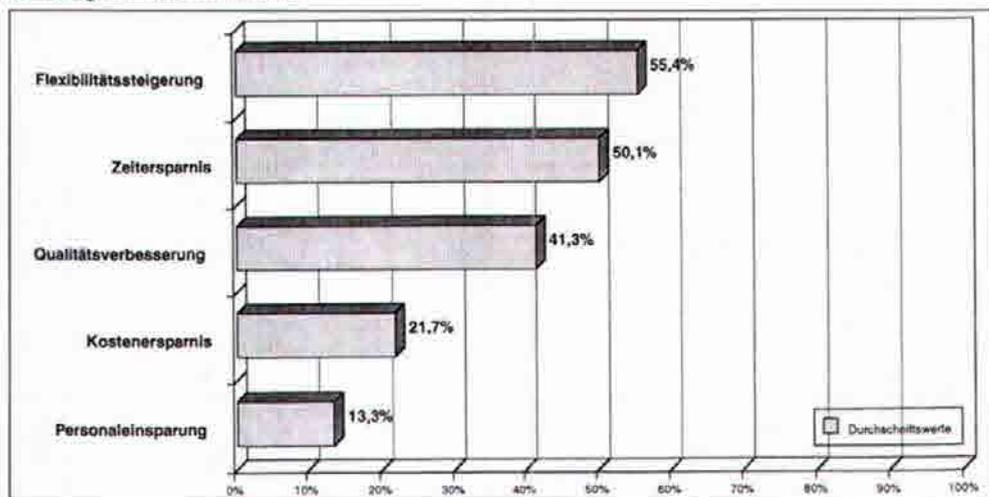


Abb. 5: Nutzenzuwächse durch den MIS-Einsatz

STRATEGIEPLANUNG UND -KONTROLLE BEI ZULIEFERERN IM AUTOMOBILSEKTOR - EINE HERAUSFORDERUNG AN DAS CONTROLLING



Udo Zimmer, Dipl.-Kfm. und Controller
(CA), Peter-Wust-Str. 8,
66589 Merchweiler

von Udo Zimmer, Merchweiler

1. Darstellung der Problematik

Viele Unternehmen der Zulieferindustrie im Automobilsektor sehen sich einer zweifachen Belastung gegenüber, die den freien Wettbewerb erschwert. Zum einen sind diese Unternehmen in der Rolle von Angebotspolypolisten, denen eine geringe Zahl von Nachfragern, meist mit erheblicher Marktmacht, gegenübersteht, zum zweiten sind Zulieferbetriebe ihrerseits Nachfrager bei großen und mächtigen Rohstofflieferanten. Als Folge dieser Doppelbelastung sind die Zulieferer heute oft nicht in der Lage, den dadurch entstehenden Kostendruck weiterzugeben.

Besonders hart trifft diese Entwicklung diejenigen Zulieferer, die nahezu ausschließlich für den Kraftfahrzeugbereich produzieren. Schätzungen gehen davon aus, daß bis zum Jahre Zweitausend jeder zweite Zulieferer in dieser Branche nicht mehr existiert¹.

Diese Zukunftsaussichten erfordern immer neue Strategien der Zulieferunternehmen, die über die bloße Produktplatzierung am Markt hinausgehen. Allen diesen Strategien ist gemeinsam, daß sie in der Regel Reaktionen auf sich verändernde Marktsituationen bei den Nachfragern, d. h. bei den Automobilproduzenten, darstellen. Um das Reaktionsprinzip nun wieder in ein Aktionsprinzip zu wandeln, ist ein Controlling-Konzept notwendig, das systematisch zukünftige Chancen und Risiken erkennt und managt², wobei die Berücksichtigung von Kundenwünschen beim Zulieferanten ein hohes Maß an Flexibilität bei der strategischen Planung erfordert.

2. Überblick über angewandte Strategien bei Zulieferern im Automobilsektor

Die derzeit diskutierten Strategien, den Kundenanforderungen gerecht zu werden, teilen die Masse der Zulieferer in zwei große Gruppen:

- low-cost-Produzenten
- full service-Produzenten³.

Die Unternehmen der ersten Gruppe der Zulieferer versuchen durch Kostenvorteile gegenüber ihren Wettbewerbern an Kundenattraktivität zu gewinnen. Sind innerhalb der Unternehmen die Kosteneinsparpotentiale erkannt und ausgeschöpft worden, werden neue Strategien entwickelt, wie z. B. die Beschränkung der Tätigkeitsfelder auf die Kerngeschäfte der Unternehmen oder die Verlagerung der Produktionsstandorte in Kundennähe und in Länder mit niedrigeren Produktionskosten. Zusätzlich zu diesen Maßnahmen treten häufig Kooperationsbestrebungen zwischen Mitbewerbern gleicher Produktlinien in den Vordergrund, um gemeinsam die Marktmacht zu verstärken und dadurch kostengünstiger anbieten zu können. Derartige Strategien, von denen es sicherlich noch viele andere gibt, führen dazu, daß die Unternehmen ihre bisherige Identität ein Stück weit verändern müssen.

Im Gegensatz dazu will die zweite Gruppe der Zulieferer, die full service-Produzenten, ihre Marktvorteile nicht nur durch Kostensenkungsmaßnahmen, sondern vor allem durch das Angebot umfassender Service-Tätigkeiten verstärken.

Ziel derartiger Service-Strategien ist es, Dienstleistungen verschiedenster Art rund um das Erzeugnis anzubieten. So übernehmen die Zulieferer beispielsweise Entwicklungs- und Logistikaufgaben ihrer Kunden oder die direkte Anlieferung der Erzeugnisse in deren Fertigungsbereich.

Eine der heute in der Praxis am meisten erörterten Strategien ist der Wechsel vom Einzelerzeuger zum Systemanbieter. Die Systemanbieter übernehmen dabei die Vorentwicklung und Montage von komplett vorgefertigten Komponenten im Sinne eines Baukastensystems und tragen hierfür das Risiko und den Aufwand⁴. Diese Strategie erfordert Kooperation unter den Einzelanbietern und Koordination zwischen den Einzelanbietern durch den Systemlieferanten.

Die aufgeführten Beispiele zeigen, welche Überlegungen derzeit von Zulieferern der Automobilbranche angestellt werden, um trotz des wachsenden Kosten- und Leistungsdrucks am Markt bestehen zu können.

Die Wahl der richtigen Strategie kann, besonders für kleinere und mittlere Automobilzulieferer, die ausschließlich in diesem Sektor tätig sind, existentielle Bedeutung haben, denn nach einer US-amerikanischen Studie werden Zulieferunternehmen, die den Sprung in eine der genannten Gruppen nicht schaffen, von anderen Firmen übernommen werden.

3. Die Rolle des Controllings bei der Strategischen Planung

3. 1. Die Aufgaben des Controllings

Der Controller-Bereich hat in Unternehmen im Allgemeinen eine Reihe vielschichtiger Aufgaben zu erfüllen. Insbesondere ist der Controller als Servicefunktion im Betrieb zuständig für

- die Koordination der Führungsteilsysteme,
- die Funktionssicherung des Planungs- und Kontrollsystems,
- die Funktionssicherung des Informationssystems⁵.

Diese Aufgabenteilung ist auch bei der strategischen Planung streng einzuhalten, denn um vorausschauend strategisch zu planen, müssen aus allen Unternehmensbereichen die notwendigen Informationen zusammengetragen, ausgewertet und zielgerecht koordiniert werden. Das Wesen einer strategischen Planung besteht aber oftmals darin, daß deren Notwendigkeit aus Sachzwängen herrührt, die dem Unternehmen als Ausnahme von der Regel erscheinen. Da in solchen Situationen normalerweise keine vorgefertigten Controlling-Konzepte vorliegen, hat der Controller im Rahmen strategischer Planung auch die Funktion, Strukturen zu bauen⁶ und Konzeptionen zu entwickeln, die es ihm erlauben, die strategische Ausrichtung zu überprüfen, eventuelle Abweichungen zu erkennen und Kurskorrekturen vorzunehmen.

Bezüglich der Strategieverfolgung kommt dem Controller aber auch eine Beratungsfunktion zu, die im Vorfeld bei der Auswahl der richtigen Strategie entsteht und im Nachhinein in einem Maßnahmenkatalog mündet, wenn sich Abweichungen von der festgelegten strategischen Stoßrichtung ergeben.

3. 2. Anforderungen an eine strategische Planung bei Automobilzulieferern

Gliedert man den Aufbau einer Unternehmensstrategie in die Phasen

- Analyse,
- Auswahl,
- Durchführung und
- Kontrolle,

so wird deutlich, daß insbesondere die Analyse- und Auswahlphase den Bereich der strategischen Planung bestimmen, während die Durchführungs- und

Kontrollphase der Strategieumsetzung zuzuordnen sind.

Aufgrund des spätestens in der Kontrollphase einzuleitenden Rückkoppelungsprozesses sind die Bereiche der Strategieplanung und Strategieumsetzung eng miteinander verbunden. **Dieser Rückkoppelungseffekt spielt bei Zulieferern im Automobilsektor eine besonders wichtige Rolle, weil durch die geringe Zahl der Kunden jede Strategiedefinition zugunsten eines Kunden Möglichkeiten und Gefahren hinsichtlich der übrigen Abnehmer hervorruft.**

Die strategische Planung muß gleichermaßen das externe und das interne Aktionsfeld des Zulieferers berücksichtigen⁷.

Das externe Aktionsfeld ist durch die Faktoren gekennzeichnet, die das Unternehmen nicht selbst beeinflussen kann, wie z. B. die Absatzentwicklung beim Endabnehmer von Kraftfahrzeugen, die – von den Kunden verfolgten – Strategien oder die Preisentwicklung bei den Zulieferteilen. Das interne Aktionsfeld umfaßt demgegenüber diejenigen Faktoren, die vom Zulieferer selbst beeinflußt werden können, wie beispielsweise Qualitätsstandards, die Fähigkeit zur Innovation, Gemeinkostenmanagement und dergleichen.

Bei Zulieferern, die nahezu ausschließlich für den Automobilbereich tätig sind, wird das externe Aktionsfeld durch die Kundenwünsche definiert, so daß umfangreiche Marktanalysen in der Regel entfallen können. **Da die Anforderungen der verschiedenen Kunden aber nicht immer identisch sind, der Zulieferer jedoch meist von jedem Kunden abhängig ist, kann die strategische Stoßrichtung nicht nur auf einen Kunden fixiert sein, sondern muß einer Vielzahl von Anforderungen genügen.**

Jede Annäherung des Zulieferanten an einen bestimmten Kundenwunsch beeinflußt die Möglichkeiten seiner strategischen Ausrichtung auf einen anderen Kunden, die wiederum durch Handlungsalternativen aus dem internen Aktionsfeld gesteuert wird. Diese Vorgehensweise erfordert von der strategischen Planung:

1. die Entwicklung strategischer Teilpläne (Handlungsalternativen)
2. das Denken in Szenarien.

Die strategische Planung muß so konzipiert werden, daß zum einen die richtigen Dinge, welche die Kundschaft auf dem Markt will und, daß zum anderen nur die richtigen Dinge, welche das Unternehmen auch beherrscht, getan werden können⁸.

3. 3. Die notwendige Controlling-Vorgehensweise

Die strategische Planung beginnt in der Analysephase mit der Untersuchung des internen und externen Aktionsfeldes des Zulieferers. Die Analyse des externen Aktionsfeldes dient der Früherkennung, um wichtige, zukünftige Einflüsse im Unternehmensumfeld im voraus zu erkennen⁹. Die Früh-

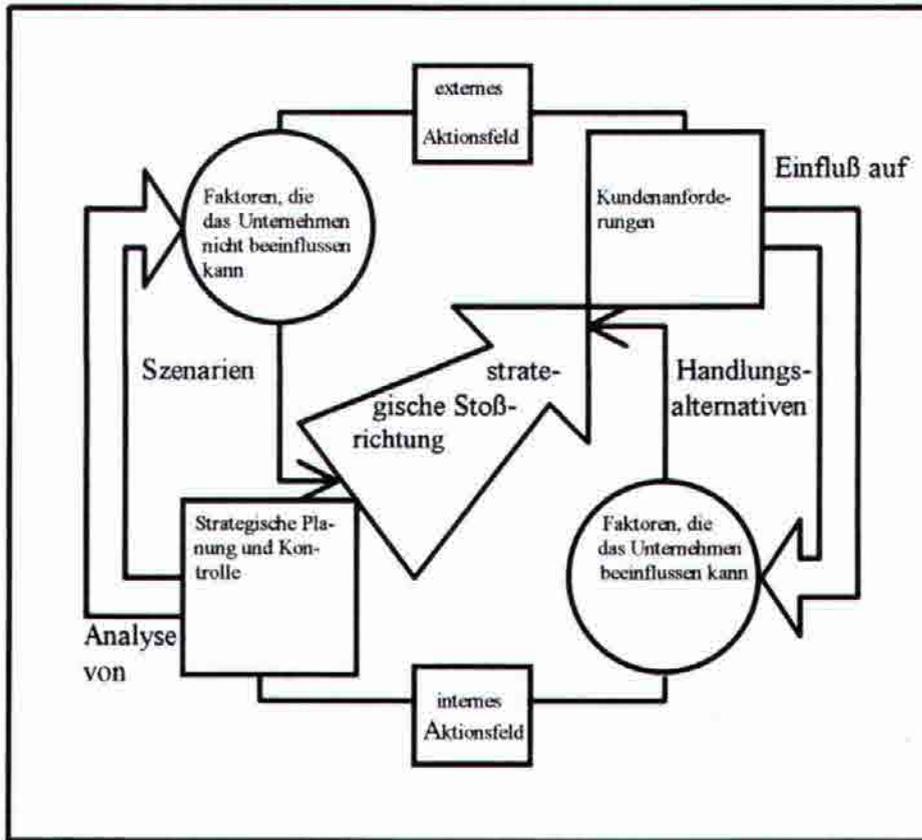


Abb. 1: Stellung der strategischen Planung und Kontrolle im Unternehmensumfeld

erkenntnis bezieht sich auf alle Bereiche außerhalb des eigenen Unternehmens und betrachtet gleichermaßen Kunden, Lieferanten, Konkurrenten sowie Arbeits-, Kapital-, Geld- und Gütermärkte in der Umgebung des Zulieferanten. Bei der Analyse des internen Aktionsfeldes, beispielsweise in Form einer Potentialanalyse, werden die Stärken und Schwächen des Unternehmens, insbesondere im Vergleich zu den Konkurrenten, untersucht.

Die Einschätzung durch die Kunden, im Rahmen von Fragebogenaktionen, liefert für sämtliche Untersuchungen hilfreiche Erkenntnisse.

Alle Ergebnisse der Analysen werden mit den Kundenwünschen abgestimmt und im Vergleich dazu wird dann die eigene Wettbewerbsposition ermittelt.

Die aus der Analyse der Stärken und Schwächen gewonnenen Informationen über die Ansatzpunkte von Veränderungen ergeben eine Auflistung möglicher Strategien, die auf die Kundenwünsche ausgerichtet sind. In der sich nun anschließenden Auswahlphase wird sich, auf Grund der großen Bedeutung jedes einzelnen Kunden für den Zulieferer, keine Einzelstrategie, sondern viel eher ein Strategienbündel herausbilden.

Mit Hilfe des Managements und der Fachabteilungen müssen für die einzelnen Teilstrategien Prämissen und operationale Maßnahmenpläne aufgestellt werden, deren Einhaltung durch das Controlling überwacht werden muß. Im Gesamtsystem der Strategieumsetzung ergibt sich durch die Gliederung in Teilstrategien die Chance, auf bestimmte Kundenwünsche flexibel zu reagieren, ohne die

Grundsatzstrategie in Frage stellen zu müssen. Das setzt aber voraus, daß in der Umsetzungsphase die Prämissen jeder Teilstrategie exakt beachtet, Abweichungen festgehalten und ausgewertet und die Abweichungsfolgen dokumentiert werden.

Die Abschätzung möglicher Folgen von Abweichungen auf die zielgerichtete Verfolgung der Teilstrategien muß, wenn festgelegte Grenzen überschritten werden, Gegensteuerungsmaßnahmen auslösen, die dem Management vom Controlling empfohlen werden. Die Kontrolle der Prämissen und die Analyse von Abweichungsfolgen kann mit Hilfe von Punktbewertungsmodellen (Scoring-Modellen)

und Szenarien erfolgen. Für Zulieferer im Automobilsektor ist die ständige Wiederholung der beschriebenen Prozedur notwendig, um die Flexibilität der strategischen Planung zu gewährleisten, wobei das gründliche und systematische Durchdenken von Wirkungszusammenhängen und das Vorausdenken in Alternativen möglicher Entwicklungen den wesentlichen Vorteil dieser strategischen Planung bilden¹⁰.

4. Abschließende Bemerkungen

Strategien im Bereich der Automobilzulieferindustrie zeichnen sich dadurch aus, daß

1. die strategische Stoßrichtung durch mehrere, zum Teil verschiedene Kundenwünsche vorgegeben wird, wobei eine einzelne Strategie oftmals nicht ausreicht,
2. die Umsetzung mehrerer Strategien einer ständigen Kontrolle unterworfen werden muß,
3. die durch die raschen Änderungen im internen und externen Aktionsfeld hervorgerufenen Flexibilitätsansprüche hohe Anforderungen bezüglich der Informationsbeschaffung und der Informationsauswertung stellen.

Die Koordination der Einflußgrößen auf das Unternehmensgeschehen des Zulieferers in einem System der strategischen Planung und der strategischen Kontrolle bleibt eine ständige Herausforderung an das Controlling. Dabei sollte aber auch stets beachtet werden, daß eine Änderung der Strategie sich normalerweise auch in einer Änderung der Organisation niederschlagen muß¹¹.

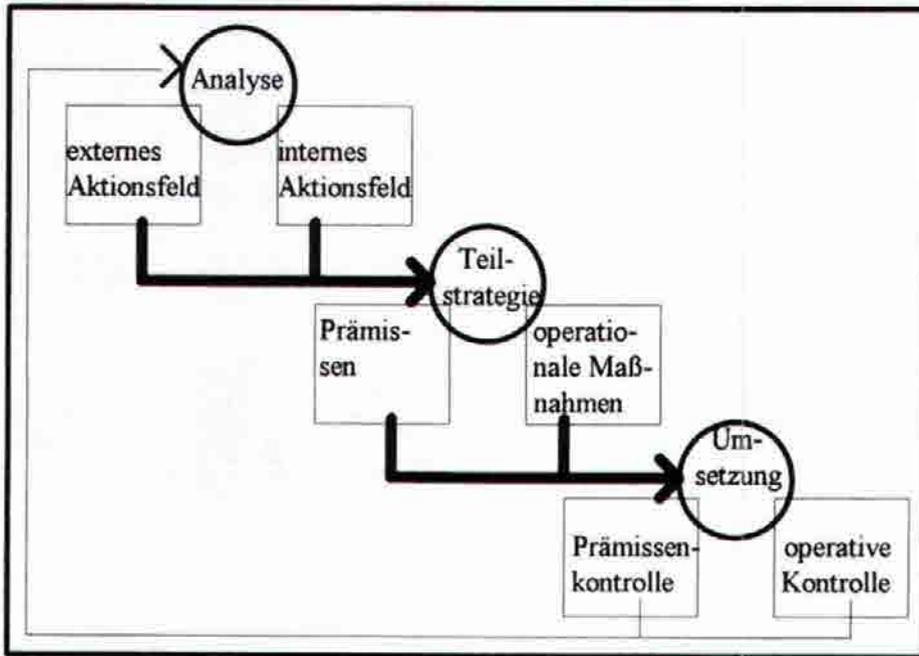


Abb. 2: Zyklus der strategischen Planung und Kontrolle

¹¹ Vgl. MICHEL, R. M.: Know-how der Unternehmensplanung, I. H. Sauer-Verlag, Heidelberg; Verlag Industrielle Organisation, Zürich, 2. Aufl. 1990, S. 436.

Literaturhinweise

Daschmann, H.-A.: Strategische Unternehmensführung im Mittelstand, in CM 4/94, S. 211

Deyhle, A.: Controller Handbuch V, Management Service Verlag, Gauting/München, 3. Aufl. 1990, S. 116

Fußnoten

- ¹ Vgl. GLÖCKNER, T.: Zulieferindustrie – Großer Sprung, in Wirtschaftswoche Nr. 7/08.02.1996, S. 36
- ² Vgl. SCHELL, E.: Einführung eines Controlling-Konzepts, in DSWR 8/92, SS. 188 ff.
- ³ Vgl. dazu auch DIEM, W.: Study says European TIER 1 supplier base will shrink, in Automotive News Europe, 15. April 1996
- ⁴ Vgl. SCHULTE-HILLEN, J., in GLÖCKNER, T.: Zulieferindustrie – Großer Sprung, a. a. O., S. 36
- ⁵ Vgl. LACHNIT, L.: Controlling als Instrument der Unternehmensführung, in DStR 7/92, SS. 230 ff.
- ⁶ Vgl. DEYHLE, A.; STEIGMEIER, B. u. a.: Controller und Controlling, in Die Orientierung, Nr. 93, Schweizerische Volksbank, S. 24
- ⁷ Vgl. dazu auch POHLE, K.: Strategisches Controlling – Ein Instrument zur Planung und Steuerung der eigenen Wettbewerbsstärke?, in Horváth, P. (Hrsg.): Strategieunterstützung durch das Controlling: Revolution im Rechnungswesen?, Verlag C. E. Poeschel, Stuttgart 1990, SS. 64 ff.
- ⁸ Vgl. DEYHLE, A.: Controller Handbuch V, Management Service Verlag, Gauting/München, 3. Aufl. 1990, S. 116
- ⁹ Vgl. DASCHMANN, H.-A.: Strategische Unternehmensführung im Mittelstand, in CM 4/94, S. 211
- ¹⁰ Vgl.: DUMONT DU VOITEL, R.J.P.: Operationalisierung der Strategischen Planung durch Strategisches Controlling, in HORVÁTH, P. (Hrsg.): Strategieunterstützung durch das Controlling: Revolution im Rechnungswesen?, Verlag C. E. Poeschel, Stuttgart 1990, S. 128

Deyhle, A.; Steigmeier, B. u. a.: Controller und Controlling, in Die Orientierung, Nr. 93, Schweizerische Volksbank, S. 24

Diem, W.: Study says European TIER 1 supplier base will shrink, in Automotive News Europe, 15. April 1996

Dumont du Voitel, R.J.P.: Operationalisierung der Strategischen Planung durch Strategisches Controlling, in Horváth, P. (Hrsg.): Strategieunterstützung durch das Controlling: Revolution im Rechnungswesen?, Verlag C. E. Poeschel, Stuttgart 1990, S. 128

Glöckner, T.: Zulieferindustrie – Großer Sprung, in Wirtschaftswoche Nr. 7/08.02.1996, S. 36

Horváth, P. (Hrsg.): Strategieunterstützung durch das Controlling: Revolution im Rechnungswesen?, Verlag C. E. Poeschel, Stuttgart 1990

Lachnit, L.: Controlling als Instrument der Unternehmensführung, in DStR 7/92, SS. 230 ff.

Michel, R. M.: Know-how der Unternehmensplanung, I. H. Sauer-Verlag, Heidelberg; Verlag Industrielle Organisation, Zürich, 2. Aufl. 1991, S. 436

Pohle, K.: Strategisches Controlling – Ein Instrument zur Planung und Steuerung der eigenen Wettbewerbsstärke?, in Horváth P. (Hrsg.) a.a.O., SS. 64 ff.

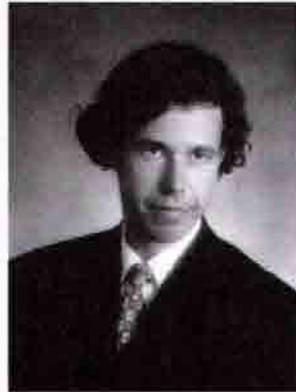
Schell, E.: Einführung eines Controlling-Konzepts, in DSWR 8/92, SS. 188 ff.

Schulte-Hillen, J., in Glöckner T.: Zulieferindustrie – Großer Sprung, a.a.O., S. 36. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
	03	24	G	T	L

DURCHFÜHRUNG EINER PROZESSKOSTENANALYSE

von Dr. Günther Schönleitner, Salzburg



*Dr. Günther Schönleitner,
Porsche Holding OHG, Salzburg,
Konzerncontrolling für Handel und
Dienstleistungen*

Ausgangssituation

Beim vorliegenden Unternehmen handelt es sich um einen Großhandelsbetrieb im Bereich Garten- und Freizeitgeräte der Porsche Holding OHG. Die Unternehmensstruktur umfaßt 5 Abteilungen mit ca. 100 Mitarbeitern.

Die Abteilungen im einzelnen:

- a) Handelswaren: Großhandel mit Handelswaren, Vertrieb an den Einzelhandel: Fachgeschäfte, Gartencenter, Baumärkte;
- b) Maschinen: Handel mit Geräten, Vertrieb an Endverbraucher: Golfplätze, Sportanlagen, Kommunen;
- c) Kundendienst: Bereitstellung eines Servicenetzes zur Reparatur von Geräten und zur Ersatzteilversorgung. Das Servicenetz umfaßt sowohl Vertragspartner als auch eigene Niederlassungen in den Ballungszentren;
- d) Lager;
- e) Verwaltung.

Die Produktpalette im Handelswarenbereich umfaßt Rasenmäher, Garten- und Heckenscheren, Rasentrimmer, Rasendünger und -saatgut, Schneefräsen, etc. Der Bereich Maschinen vertreibt Mäher für Sportanlagen, Rasentracs, Rasendünger und -saatgut, Reinigungsgeräte, etc.

Beim nachfolgend beschriebenen Projekt wurden, wo es sinnvoll erschien, Vereinfachungen bzw. Adaptierungen vorgenommen. Als Werkzeug zur Unterstützung der Erfassung gelangte der „Prozeßmanager für Windows“ der Horváth und Partner GmbH zum Einsatz.

Zielsetzungen

Anlaß für die Durchführung der Prozeßkostenanalyse war der Beitritt Österreichs zur Europäi-

schen Union mit 1. 1. 1995. Durch sie sollte sich das Unternehmen auf die durch den EU-Beitritt sich verändernden Rahmenbedingungen besser vorbereiten können. Die dazu notwendigen Schritte:

- mehr Transparenz der eigenen Funktionen;
- klarere Herausarbeitung der eigenen Rolle gegenüber Kunden und Lieferanten;
- stärkere Konzentration auf die Hauptaufgaben.

Zu diesem Zweck erschien die Durchführung einer Prozeßkostenanalyse als eine geeignete Maßnahme. Insbesondere deshalb, da die Prozeßkostenrechnung auf

- transparent machen, analytisch planen und Prozesse zuordnen,
- Wirtschaftlichkeitskontrolle auf Kostenstellen- und Bereichsebene und die
- Identifikation von teuren Prozeßsteuervorgängen und Cost Drivers

abzielt.

Abweichend von der „konventionellen Kostenstellenrechnung“, die Kostenstelle für Kostenstelle betrachtet, zielt die Prozeßkostenanalyse auf die betriebsübergreifende Betrachtung von Aufgaben/ Prozessen ab. Dabei geht es in erster Linie um Strukturkosten, die im Detail betrachtet werden.

Projektplanung und -durchführung

Das nachfolgend beschriebene Projekt wurde in 9 Phasen für einen Zeitraum von insgesamt 4 Monaten geplant und durchgeführt. Der Aufwand seitens des Projektkoordinators belief sich dabei auf ca. 25 MT (Manntage).

Die Phasen umfassen im einzelnen:

1. Hauptprozesse definieren
Beteiligte: Geschäftsführer, Abteilungsleiter, Projektkoordinator
Aufwand: 1/2 MT
2. Teilprozesse vordefinieren
Beteiligte: Abteilungsleiter, Projektkoordinator
Aufwand: 1/2 MT
3. Prozeßkostenstellen bilden
Beteiligte: Abteilungsleiter, Projektkoordinator
Aufwand: 1/2 MT
4. Kostenverteilung auf Prozeßkostenstellen-Basis
Beteiligte: Finanzleiter, Projektkoordinator
Aufwand: 1 - 2 MT
5. Informationsveranstaltung vorbereiten/abhalten
Beteiligte: Geschäftsführer, alle Mitarbeiter, Projektkoordinator
Aufwand: 2 MT
6. Interviews durchführen
Beteiligte: Mitarbeiter, (ev. Abteilungsleiter), Projektkoordinator
Aufwand: 2 - 4 MT
7. Teilprozesse zuordnen, Erfassung im System
Beteiligte: Projektkoordinator
Aufwand: 6 - 8 MT
8. Auswertungen erstellen
Beteiligte: Projektkoordinator
Aufwand: 1 - 3 MT
9. Erkenntnisse ableiten, Abschlußpräsentation vorbereiten/abhalten, Präsentation vor Lieferanten vorbereiten/abhalten, Maßnahmen planen/umsetzen
Beteiligte: Geschäftsführer, Mitarbeiter, Lieferanten, Projektkoordinator
Aufwand: 6 - 10 MT

Hauptprozesse definieren

Vorgehensweise:

In dieser ersten Phase der Hypothesenbildung bzw. Definition von Hauptprozessen geht es darum, die Hauptfunktionen des Unternehmens zu nennen. Diese bilden im gesamten Projekt die Basis für die Aggregation von Teilprozessen bzw. die Grundlage für Auswertungen verschiedener Art. Daraus geht hervor, daß dieser Phase besonderes Augenmerk geschenkt werden soll. Dies heißt jedoch nicht, daß es nachträglich nicht mehr möglich ist, eventuell notwendige Ergänzungen oder Veränderungen vorzunehmen. Vielmehr ist die Hypothesenbildung als ein iterativer Prozeß zu verstehen, so daß auch in späteren Phasen noch Korrekturen vorgenommen werden können.

Weiters sind in dieser Phase auch die Cost Drivers mit der zugehörigen Anzahl zu bestimmen. Unter Cost Drivers sind die verantwortlichen Faktoren zu verstehen, die wesentlichen Einfluß auf die Hauptprozesse bzw. auf die daraus resultierenden Kosten ausüben.

Beispiel:
Hauptprozeß: Garantien Eigenmarke abwickeln
Cost Driver: Garantiefälle der Eigenmarke
Anzahl: 320

Ergebnisse:

In der ersten Phase wurden 25 Hauptprozesse definiert, die später auf 34 erweitert wurden.

Auszugsweise:

Hauptprozeß	Cost Driver	Anzahl
HP 1 Kundenauftrag Key-accounts abwickeln	Aufträge Key-accounts	370
HP 5 Sortimentsgestaltung	Artikel Handelswaren	950
HP 6 Beschaffung Hauptlieferant 1 abwickeln	Bestellungen Hauptlieferant 1	210
HP 8 Garantien Eigenmarke abwickeln	Garantiefälle Eigenmarke	320
HP 13 Image Eigenmarke generieren	/	/
HP 18 Beschaffung Filialen abwickeln	Bestellungen Filialen	5.200
HP 25 Sammelprozeß Rechnungswesen	/	/

Wie aus den Ergebnissen ersichtlich, kann es auch Hauptprozesse geben, die nicht sinnvoll meß- oder zählbar sind. In diesem Fall entfällt die Angaben von Cost Drivers. Weiters können Hauptprozesse, die für spätere Auswertungen nicht mehr weiter aufgesplittet werden sollen, zu Sammelprozessen zusammengefaßt werden.

analyse in Phase 5 zu unterstützen, werden in dieser Phase Teilprozesse soweit wie möglich bereits vordefiniert.

Ergebnisse:
An dieser Stelle wurde jeder Hauptprozeß in 3 - 10 Teilprozesse aufgesplittet.

Teilprozesse vordefinieren

Vorgehensweise:

Teilprozesse bilden die Bestandteile von Hauptprozessen. Um den Mitarbeitern bei der Aufgaben-

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
31	32	33	A	S	L

Auszugsweise:

Hauptprozeß:	Kundenauftrag Key-accounts abwickeln
Teilprozesse:	Kundenkontakte persönlich Kundenkontakte telefonisch Fahrtzeit Auftragserfassung Kommissionieren Verpacken und Kontrolle LKW verladen Zustellungen Versandpapiere übergeben Rechnungskontrolle/-versand

- Personalkosten: Löhne/Gehälter, gesetzliche Sozialkosten, kalkulatorische Sonderzahlungen
- Betriebskosten: Fuhrparkkosten, Fahrt- und Reisespesen, Rechts- und Beratungskosten, Energiekosten, EDV-Kosten
- Anlagenkosten: Miete und Pacht.

Ergebnisse:

Die genannten Kostenblöcke wurden mit den zugehörigen Ressourcen auf die 28 Prozeßkostenstellen aufgeteilt.

Auszugsweise:

PST 10 Kundendienst-Leitung	1 Mannjahr
950.000 ATS	
PST 11 Ersatzteile-Disposition	3 Mannjahre
2.150.000 ATS	
PST 19 Buchhaltung/Lohnverr.	8 Mannjahre
4.720.000 ATS	

Ausgenommen von der Prozeßanalyse sind die „produktiven Mitarbeiter“ z. B. in den Werkstätten, deren Arbeitszeit an den Kunden weiterverrechnet wird.

Prozeßkostenstellen bilden

Vorgehensweise:

Ausgehend von der aktuellen Kostenstellen-Struktur werden an dieser Stelle die Prozeßkostenstellen definiert. Dabei ist davon auszugehen, daß eine Prozeßkostenstelle eine kleinere Einheit darstellt. Das ausschlaggebende Kriterium in diesem Zusammenhang stellt die Homogenität der Kosten dar. D. h. Mitarbeiter mit einer ähnlichen Kostenstruktur werden zu einer Prozeßkostenstelle zusammengefaßt.

Beispiel:

Die Kostenstelle Handelswaren wurde aufgeteilt in:

- Verkaufsleitung
- Auftragsbearbeitung
- Außendienst
- Marketing/Werbung/Einkauf

Ergebnisse:

Die 5 Kostenstellen wurden in 28 Prozeßkostenstellen aufgesplittet.

Auszugsweise:

PST 1	Geschäftsleitung
PST 2	Geschäftsleitung-Sekretariat
PST 3	Verkaufsleitung Handelswaren
PST 10	Kundendienst-Leitung
PST 11	Ersatzteile-Disposition
PST 12	Ersatzteile-Lager
PST 18	Verwaltung-Leitung
PST 19	Buchhaltung / Lohnverrechnung
PST 20	Archiv

Kostenverteilung auf Prozeßkostenstellen-Basis

Vorgehensweise:

Sind die Prozeßkostenstellen definiert und die Mitarbeiter zugeordnet, so kann man die damit einhergehenden Kosten verteilen. Zu diesem Zweck wurden die Budgetwerte des aktuellen Wirtschaftsjahres verwendet. Da im Rahmen der Prozeßkostenrechnung die Ressourcen der Mitarbeiter (Mannjahre) die ausschlaggebende Meßgröße darstellen, wurden die Kosten soweit wie möglich auf einzelne Mitarbeiter aufgeteilt.

Die Kosten umfassen in diesem Zusammenhang:

- Verkaufskosten: Verkaufs-/Vermittlungsprovisionen

Informationsveranstaltung abhalten

Vorgehensweise:

Sind die vorbereitenden Phasen 1 - 4 abgeschlossen, so sollten die Mitarbeiter möglichst ausführlich über das Projekt Prozeßkostenanalyse informiert werden. Denn der wesentliche Beitrag zum Projekt wird von den einzelnen Mitarbeitern kommen. Zu diesem Zweck wurden die Mitarbeiter in Gruppen von ca. 15 - 20 Personen zu einer Informationsveranstaltung eingeladen. In diesen ca. 1-stündigen Präsentationen wurden die Mitarbeiter über die Zielsetzungen des Projektes sowie über Projektablauf und Terminplan ausführlich informiert. Im Anschluß daran wurde das Erfassungsformular vorgestellt und praktische Hinweise zum Ausfüllen gegeben. Gemeinsam mit den Mitarbeitern wurde je ein Beispiel für einen ausgefüllten Erfassungsbogen durchgegangen sowie ein Erfassungsbogen gemeinsam ausgefüllt. Am Ende der Veranstaltung bekam jeder Mitarbeiter die Präsentationsunterlagen in schriftlicher Form zusammen mit dem Erfassungsbogen ausgehändigt.

Ergebnisse:

Die Erfassungsbögen wurden von den Mitarbeitern im Laufe einer Woche ausgefüllt retourniert.

Interviews durchführen

Vorgehensweise:

Sobald alle Erfassungsbögen retourniert sind, kann mit der Sichtung der Unterlagen begonnen werden. Es wird nicht vorkommen, daß die Mitarbeiter ihre Tätigkeiten mit dem gleichen Detaillierungsgrad beschreiben. **Um eine gemeinsame Basis zu erhalten, wird es deshalb erforderlich sein, weitere Aufsplittungen bzw. Aggregationen vorzunehmen.** Außerdem werden an verschiedenen Stellen Informationen unvollständig bzw. unverständlich ausgeführt sein.

Hauptkostenstelle: 120 - HANDELSWARE				Name: MÜLLER				
Prozeßkostenstelle: 120.4 EINKAUF				MITARBEITEREINSATZ				
Nr.	Teilprozeß	Maßgröße	TP-Mengen	Jahres-	1. Quartal	2. Quartal	3. Quartal	4. Quartal
				summe	Kapazität	Kapazität	Kapazität	Kapazität
1	Angebote einholen	Anzahl Angebote	200	52	10	12	20	10
2	Lieferantenverhandlungen	Anzahl Lieferanten	200	75	20	15	20	20
3	Bestellen	Anzahl Bestellungen	1.000	90	25	20	25	20
4	Disposition	Anzahl Artikel	500	130	40	50	20	20
5	Bestellverfolgungen	Anzahl Bestellungen	1.000	85	20	25	20	20
6	Zollabwicklung	Anzahl Zollabfertigungen	4.000	140	50	30	40	20
7	ER-Kontrollen	Anzahl Eingangsrechnungen	8.000	165	55	50	30	30
8	Schriftverkehr	Anzahl Korrespondenzen	...	140	30	40	30	40
9	Behördenkontakte	Anzahl Behördenkontakte	...	38	8	10	10	10
10	Auswertungen	Anzahl Auswertungen	...	33	8	10	5	10
11	Messebesuche	Anzahl Messebesuche	3	28	8	20	0	0
12
13
				1.700	450	470	420	360

Abbildung 1: Mitarbeiter-Erfassungsbogen

Um eine qualitativ gute Informationsbasis zu erhalten, wird man deshalb um eine gut vorbereitete Interviewphase nicht herumkommen. Hier werden in persönlichen Gesprächen mit den Mitarbeitern die offenen Punkte abzuklären versucht.

Ergebnisse:
Zuordenbare, homogene Teilprozesse, die in der Folge im System erfaßt werden können.

Teilprozesse zuordnen

Vorgehensweise:
Nach Abschluß der Phase 6 werden die aus den Erfassungsbögen zu homogenen Teilprozessen aggregierten Tätigkeiten verursachungsgerecht den Hauptprozessen zugeordnet.

Anschaulich:

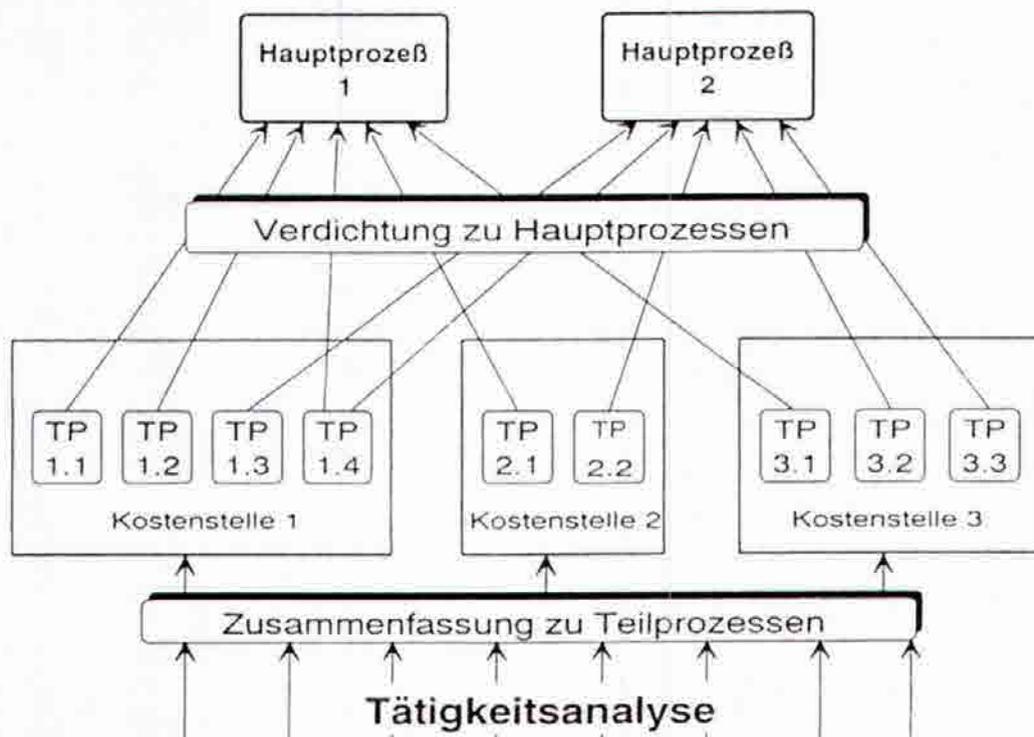


Abb. 2: Prinzip der Hauptprozessverdichtung

Quelle: Mayer R.: Anwendungsfelder der Prozeßkostenrechnung zur Center Steuerung; in: Peter Horváth (Hrsg.): Target Costing, Stuttgart 1993

Beispiele für Teilprozeßzuordnungen:

- TP17 Auftragserfassung Key-accounts
--> (100 %) HP 1 Kundenauftrag
Key-accounts abwickeln
- TP25 Angebote erstellen
--> (30 %) HP 1 Kundenauftrag
Key-accounts abwickeln
--> (70 %) HP 3 Kundenauftrag
Außendienst abwickeln
- TP215 Eingangsrechnungen buchen
--> (33 %) HP 6 Beschaffung Hauptlieferant 1
abwickeln
--> (67 %) HP 7 Beschaffung Hauptlieferant 2
abwickeln
- TP375 Drucksachen erstellen
--> (45 %) HP12 Image Marke 1 generieren
--> (55 %) HP13 Image Eigenmarke generieren
- TP430 Ersatzteile retournieren
--> (100 %) HP17 Beschaffung Ersatzteile
durchführen

Die Schritte der Erfassung im System:

- Prozeßstellen, Prozeßstellenkosten erfassen
- Teilprozesse erfassen
- Hauptprozesse erfassen
- Teilprozesse zuordnen.

Ergebnisse:

Im System erfaßte Prozeßstellen, Hauptprozesse, Teilprozesse sowie auf Hauptprozesse zugeordnete Teilprozesse.

Auswertungen erstellen

Vorgehensweise:

Bevor man sich über die Art der Auswertungen Gedanken macht, sollte man sich noch einmal die Zielsetzungen des Projektes vergegenwärtigen.

D. h. im vorliegenden Projekt: Auswertungen, die Aufschluß geben über

- mehr Transparenz der eigenen Funktionen
- klarere Herausarbeitung der eigenen Rolle gegenüber Kunden und Lieferanten
- stärkere Konzentration auf die Hauptaufgaben.

Nachfolgend 4 Vorschläge zu Auswertungen.

Erkenntnisse ableiten

Vorgehensweise:

Basierend auf den erstellten Auswertungen sowie weiteren Betrachtungen aus den Unterlagen der Prozeßkostenanalyse werden an dieser Stelle Erkenntnisse abgeleitet. Weiters sind die Vorbereitungen für die Abschlußpräsentation für die Mitarbeiter sowie für die Hauptlieferanten zu treffen. Vor Projektabschluß sind noch die angestrebten Maßnahmen zu planen und diese in der Folge auch umzusetzen.

Ergebnisse:

- Kernaussagen zu Kostenrelationen vergleichbarer Prozesse;
- Entscheidungsgrundlagen zur Verlagerung verschiedener Funktionen zu Lieferanten bzw. zu Subunternehmern;

- neue Erkenntnisse über die eigenen Hauptfunktionen gegenüber Lieferanten und Kunden;
- detaillierte Informationen über Kostensätze einzelner Funktionen;
- Anstoß eines innerbetrieblichen Verbesserungsprozesses aus den Ergebnissen der Prozeßkostenanalyse.

Zimmer Anwendungsbereich ZIM Modell : ZIM1 /BASISPLN		PROZESSMANAGER		PROZESSKOSTEN		KAPAZITÄT		KOSTEN		
		Imi	Gesamt	Imi	Gesamt	Art	Menge	Bezeichnung	Imi	Gesamt
Untersuchungsvolumen : 59757,01										
Hauptprozesse										
Bezeichnung										
HP120010	Kundenauftr. Key-acc. abw	1635,61	283,36	1918,98	5,048	MJ	324	Aufträge Key-account	5,923	3,21
HP120020	Kundenauftr. FB abw.	8436,50	969,86	9406,37	3,013	MJ	2800	Aufträge FB	3,359	15,74
HP120030	Kundenauftr. AD abw.	2474,04	301,09	2775,13	0,309	MJ	8000	Aufträge AD-besuchter Kl.	0,347	4,64
HP120050	Kundenauftr. Ausland abw.	862,74	33,35	896,09	1,541	MJ	560	Aufträge Ungarn	1,600	1,50
HP120110	Sortimentsgestaltung	526,87	116,67	643,54	0,878	MJ	600	Artikel HW	1,073	1,08

Abb. 3: Hauptprozeß-Übersicht (auszugsweise)

Der Hauptprozeß-Bericht listet alle zu einem Hauptprozeß gehörenden Teilprozesse mit den zugeordneten Ressourcen und Kosten auf (siehe Abb. 4).

PROZESSMANAGER					(c) Horváth & Partner GmbH					
Zimmer Anwendungsbereich ZIM Modell : ZIM1 /BASISPLN			Hauptprozeßbericht		Datum : 15.10.96 Jahr : 1994 Seite : 1					
HP-Nummer : HP120010			CD-Nr. : CD120010		CD-Bezeichnung : Aufträge Key-account					
HP-Bezeichnung : Kundenauftr. Key-acc. abw			CD-Menge : 324		HP-Verantwortlicher : Ing. Huber					
Teilprozesse der Prozeßlisten		PST + Prozeß		Kapazität		Hauptprozeßkosten			Hauptprozeßkostensatz	
Bezeichnung	PST-Nr.	TP-Nr.	Art	Gesamt	lms	lrm	Gesamt	lms	Gesamt	
Rabatt- und Preisgest.	P120010	TP120002	MJ	0,03	18,40	6,47	24,87	0,057	0,077	
Vorbereitung VK-Unterl.	P120010	TP120004	MJ	0,01	9,20	3,23	12,43	0,028	0,038	
Bearbeitung Post	P120010	TP120005	MJ	0,00	2,02	0,71	2,74	0,006	0,006	
Fahrzeit	P120010	TP120006	MJ	0,11	78,20	27,48	105,68	0,241	0,326	
Kundenkontakte	P120010	TP120008	MJ	0,01	9,20	3,23	12,43	0,028	0,038	
Verkaufsplanungen	P120010	TP120010	MJ	0,01	7,36	2,59	9,95	0,023	0,031	

Abb. 4: Hauptprozeß-Bericht (auszugsweise)

Diese Form der Betrachtung stellt die gesamte unternehmerische Tätigkeit vom Umsatz bis zum Betriebsergebnis auf Prozeßkostenbasis dar.

	HW	MA	KD	VW	SUMMEN
Umsatz					
- Wareneinsatz					
Bruttogewinn I					
- Erlösminderungen					
Bruttogewinn I a					
- Bezugsspesen					
- Skonti					
Bruttogewinn II					
- Garantien					
Bruttogewinn II a					
- Produktwerbekosten					
- Sonstige Verkaufskosten					
DB I					
- Direkte Prozeßkosten					
Kundenauftr. Key-accounts abwickeln					
Sortimentsgestaltung					
Beschaffung Hauptlieferant 1 abwickeln					
.....					
.....					
DB Prozeßkostenrechnung					
- Direkte Nicht-Prozeßkosten					
DB V					
- Kalkulatorische Zinsen					
- Verteilung Verwaltung					
- Verteilung Geschäftsleitung					
- Abschreibung Umlaufvermögen/Forderungen					
Betriebsergebnis nach Zinsen					

Abb. 5: Gesamt-Betrachtung

Erläuterungen: HW = Handelswaren; MA = Maschinen; KD = Kundendienst; VW = Verwaltung; Direkte Nicht-Prozeßkosten = Kosten, die nicht im Rahmen der Prozeßkostenrechnung analysiert wurden; Kosten für „produktive“ Mitarbeiter



Diese Art der Darstellung bietet eine detaillierte Darstellung der Wertschöpfungsstufen des Unternehmens (in diesem Fall für einen bestimmten Lieferanten).

Abb. 6: Beiträge zur Wertschöpfung für Hauptlieferant 1

LITERATURFORUM

Liebe Leserin, lieber Leser!

Ich begrüße Sie herzlich zur neuen Ausgabe des Literaturforums. Darf ich Ihnen die neue Strukturierung Ihres Literaturforums kurz vorstellen, wie Sie sie zukünftig vorfinden werden. Die notwendige Flexibilität kann dazu führen, daß eine Rubrik mal in einer Ausgabe übersprungen wird oder mal doppelt erscheint. Hinter diesem Konzept steht die Zielsetzung der absoluten Kundenorientierung sowie das nachhaltige Bestreben, das Literaturforum in der Spitzengruppe unter den einschlägigen Rezensionen zu halten. Die Besprechungen gliedern sich ab dieser Ausgabe wie folgt:

✱ **Im Fokus**

In der Diskussion, im Brennpunkt, im Widerspruch

✱ **Controlling und Rechnungswesen**

Unser Fachwissen in der veröffentlichten Meinung und Erfahrung.

✱ **Themenbesprechung**

Interessante, wechselnde Schwerpunktthemen. Heute z. B. Projekte und Standardsoftware.

✱ **Neue Medien**

Dem verstärkten Vordringen neuer Medien wird an dieser Stelle Rechnung getragen.

✱ **Neuauflagen**

Was gibt es „Neues Altes“?

✱ **Der persönliche Tip**

Im Sinne eines ganzheitlichen Ansatzes Bücher über z. B. Steuern und Finanzen, Karriere, Streß und Gesundheit usw. Beginnt in der Ausgabe 2/97.



✱ **IM FOKUS**

Schwendner, Raimund: Logik des Scheiterns

Wiesbaden: Gabler Verlag 1996 - 211 Seiten - gebunden - DM 78,-

Autor und Konzeption

Raimund Schwendner, promovierter Diplom-Psychologe mit zusätzlicher Ausbildung in Betriebswirtschaft, arbeitet für zahlreiche Unternehmen als Coach und Führungskräftetrainer sowie als Projekt- und Prozeßberater. Außerdem lehrt er Innovations- und Personalmanagement an der Universität München und an der Internationalen Managementhochschule in Bad Waldsee. Dieses Buch geht zurück auf eine Reihe couragierter Unternehmer, Führungskräfte und Personalverantwortliche, die sich dieser Thematik mit aufgeschlossenem Interesse angenommen haben. Der Untertitel des Buches „Potentiale im Unternehmen verbessern statt verspielen“ umschreibt die Kernthese der Neuerscheinung.

Aufbau und Inhalt

Einführung - Verantwortung als Ressource, Prozeß, soziale Intelligenz - Die Kompetenz zur visionären Führung - Von der Innovationskultur zur Innovationsführerschaft - Rapid learning - Trainer und Berater als riskante „Viren“ im Betrieb - „Prozesse des Gelingens“ optimieren.

Kommentierung

Schwendner befaßt sich in der vorliegenden Veröffentlichung recht kritisch und überaus engagiert mit der Frage des Scheiterns von Prozessen und Projekten, insbesondere von Veränderungsprozessen und Reorganisationsprojekten. Nüchtern greift der Autor insbesondere heikle Fragen auf, die vor allem in der Führungskultur zu suchen sind. Plakative Erfolgsstory, demonstrativer Aktionismus, Bombenwurfstrategie, gestylte Folien oder Hofberichterstattung sind nur einige der Wendungen, mit denen Schwendner übliche betriebliche Situationen umschreibt und belegt. Er vermittelt dem Leser eine scharfe Analyse, sensibilisiert ihn für Fehlentwicklungen und gibt nicht zuletzt Anstöße für eine Neuausrichtung, die auf visionäre Kompetenz und Innovationskultur zielt. Das Buch enthält eine Fülle von Anregungen und stellt so manches in Frage. Streckenweise wirken die Ausführungen abstrakt und fast akademisch, manchmal beziehen sie sich unmittelbar auf gängige reale betriebliche Situationen. Ein Buch, das sowohl die Logik des Scheiterns als die des Gelingens vortrefflich herausarbeitet, transparent und bewußt macht. Aber die Brücke zur konkreten praktischen Umsetzung und Anwendung ist doch etwas schmal und sollte in einer späteren Neubearbeitung erweitert werden. Insgesamt ein besonders lesens- und beachtenswertes Buch, das couragiert auf den Punkt kommt, sich brillant mit der Thematik auseinandersetzt und neue Perspektiven öffnet.

Reichwald, Ralf / Höfer, Claudia / Weichselbaumer, Jürgen:
Erfolg von Reorganisationsprozessen
Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 1996 – einschl. Bewertungsprogramm und
Kriterienkatalog auf CD-ROM – 296 Seiten – gebunden – DM 98,--

Autoren und Konzeption

Die Autoren arbeiten am Lehrstuhl für Allgemeine und Industrielle Betriebswirtschaftslehre der Technischen Universität München. Frau Höfer ist zusätzlich Mitarbeiterin der Betriebswirtschaftlichen Projektgruppe für Unternehmensentwicklung (BPU), München. Das Buch verdichtet die Ergebnisse einer umfangreichen Praxisstudie zu einer kritischen Analyse und zu einem Leitfaden einer neuen Bewertungsmethodik.

Aufbau und Inhalt

Informationstechnik, Organisation und Wirtschaftlichkeit – Betriebliche Reorganisation und Bewertung – Erweiterte Wirtschaftlichkeit, eine neue Methodik zur arbeits- und strategieorientierten Bewertung von Reorganisationsmaßnahmen

Kommentierung

Das Buch widmet sich der Frage nach der Bewertung, nach dem Erfolg von Reorganisationsprozessen im Verständnis einer weit gefaßten Wirtschaftlichkeit, die insbesondere strategieorientierten Erfolgskriterien hohes Gewicht einräumt. In der vorliegenden Neuerscheinung wird ein konzeptionell fundiertes Instrumentarium zur Bewertung von Reorganisationsprozessen entworfen, das – so die Autoren – bereits mehrfach erfolgreich auf dem empirischen Prüfstand war. Das Autorenteam stellt die Prinzipien des klassischen Rechnungswesens und die neuen Anforderungen an die Bewertungsmethodik gegenüber und macht so das Spannungsfeld und die Widersprüchlichkeiten in der Bewertungspraxis transparent und bewußt. Zahlreiche Methodenbrüche werden herausgearbeitet, z. B. die Unterschiedlichkeiten hinsichtlich der Bewertungsmethodik zur Rechtfertigung eines Projektes und den Verfahren zur späteren Auswahl und Bewertung von Konzepten usw. Die definierten Anforderungen an eine neue Bewertungsmethodik beinhalten eine stärkere strategische Ausrichtung, betonte Nutzung des Erfahrungspotentials der Mitarbeiter, Berücksichtigung von Vernetzung und Verbundeffekten, einer Humanzielorientierung sowie einer instrumentellen Unterstützung des Autonomieaspektes (effektives self-controlling). Die Ausführungen sind sicher in gewisser Weise idealtypisch und eilen damit auch der Praxis voraus. Sie tragen dazu bei, die Praxis kritisch zu reflektieren und vermitteln zahlreiche Impulse, die Steuerung und Beurteilung derartiger Projekte erheblich zu verbessern. Projektleitern und -mitarbeitern kann es nachhaltig empfohlen werden.

Johnson, Mike: Perspektiven
Düsseldorf: ECON Verlag 1996 – 240 Seiten – DM 58,--

Autor und Konzeption

Mike Johnson ist Gründer und Chef einer internationalen Consultingfirma in Brüssel. Dieses Buch entstand aus der Überlegung, die Ideen der herausragenden Wirtschaftsdenker zusammenzutragen und sie in leicht lesbarer Form einem breiten Leserpublikum zugänglich zu machen.

Aufbau und Inhalt

Willkommen in der neuen Wirtschaftswelt – Die globale Welt im Jahre 2010 – Die Unternehmensstrukturen des nächsten Jahrtausends – Die Manager des nächsten Millenniums – Die Ressource Wissen – Kundennähe heißt die Devise – Die Technologie des kommenden Jahrtausends – Die neuen Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen im Jahre 2010.

Kommentierung

Die vorliegende Neuerscheinung bietet einen kompakten Überblick über die maßgeblichen Theorien und Modelle unserer Zeit, thematisch gegliedert und mit Bezug auf das „Management der Zukunft“. Herausragende Denker und führende Visionäre wie u. a. Thomas Bonona, Peter F. Drucker, Paul G. Kahn, Mike Kami, Philip Kotler oder Michael E. Porter fanden Eingang in die Veröffentlichung. Der Autor spannt den Bogen weit, wie aus der Inhaltsangabe erkennbar wird. Das Buch stößt an, informiert und setzt eine Überlegung in Gang. Nachhaltig wird deutlich, welche gewaltigen Veränderungen uns bevorstehen bzw. bereits begonnen haben. Der Leser erlebt die nahe Zukunft als große Herausforderung und wird auf diese Veränderungen eingestimmt. Das Buch ist gut lesbar und leicht verständlich, es bringt den Leser auf die Höhe der aktuellen Diskussion um das Management der Zukunft.

*** CONTROLLING UND RECHNUNGSWESEN**

Weber, Peter W.: Controlling Management
Wiesbaden: Gabler Verlag 1996 – 196 Seiten – gebunden – DM 68,--

Autor und Konzeption

Prof. Dr. Peter W. Weber lehrt Betriebswirtschaft an der Universität Stettin. Ferner führt er ein freiberufliches Beratungs- und Bildungsinstitut (PeWeCo - Peter Weber Colleg) und die Akademie Moderne Betriebswirtschaft. Der vorliegende Band will einen Beitrag zur Zukunftssicherung mit einem leistungsorientierten Steuerungskonzept vermitteln.

Aufbau und Inhalt

Zukunftssicherung und Unternehmenssteuerung – Bausteine erfolgreichen Managements – Entwicklungslinien betriebswirtschaftlicher Steuerungsinstrumente – Unternehmen im Wandel – Ausgefahrene Gleise verlassen: Von der Kostenverursachung zur Leistungsveranlassung – Controlling – Management im Unternehmen – Resümee

Kommentierung

Weber setzt in seiner neuen Veröffentlichung zwei Schwerpunkte. Zunächst gibt er eine aktuelle Bestandsaufnahme der Managementaufgaben im Regelkreis des Unternehmens und plädiert für eine sinnvolle Ergänzung und Zusammenarbeit zwischen Controlling und Management. Weber sieht die aktiven Steuerungs- und Regelaufgaben beim Management und die Aufbereitungs- und Analysefunktionen im Controllerdienst. Weber argumentiert, er bestimme die Managementaufgaben im kybernetischen Sinne neu und hebe damit den Gegensatz von Controlling und Management auf. Zum anderen kritisiert er überzeugend und engagiert die heute noch weit verbreitete ausschließliche Kostenorientierung und fordert dazu auf, die vorwiegende Kostensicht zu verlassen und sich verstärkt an einer markt- und kundenkonformen Leistung zu orientieren, von da aus man quasi automatisch von der Kostenkontrolle zur Steuerung von Ergebnissen gelange. In diesem Zusammenhang stellt Weber das von ihm konzipierte und vertretene Leistungsveranlassungsprinzip näher dar und veranschaulicht die praktische Umsetzung an einem Modell. Die zentrale Botschaft lautet „Controlling ist das Adjektiv zum Management“. Das Buch ist systematisch und übersichtlich gehalten und insgesamt gut lesbar.

Ossola-Haring, Claudia (Hrsg.): Die besten 499 Checklisten für Ihr Unternehmen Landsberg: Verlag Moderne Industrie 1996 – 793 Seiten DIN A 4 – DM 248,--

Autoren und Konzeption

Die Herausgeberin führt ein Redaktions- und Herausgeberbüro und ist als freie Fachjournalistin sowie Referentin tätig. Sie wird unterstützt von weiteren Fachkräften. Das Buch bietet für die wichtigsten Bereiche und Problemstellungen im Unternehmen Lösungsansätze in Checklistenform.

Aufbau und Inhalt

Unternehmensführung und Organisation – Finanzwirtschaft und Steuern – Controlling – Unternehmensstrategie und -analyse – Marketing – Verkauf – Einkauf – Materialwirtschaft und Logistik – Forschung und Entwicklung – Produktion – Personalmanagement – EDV-Einsatz – Veranstaltungsmanagement.

Kommentar

Das Buch stellt sich vor als Managementhilfe für alle Bereiche. Das Handbuch bietet fundierte Arbeits- und Überblickshilfen im Sinne von Checkpoints, Orientierungs- und Prüfhilfen. Insofern wendet sich das Werk insbesondere an Führungskräfte, die es bei ihrer Aufgabe wirkungsvoll unterstützt, ihre Bereiche bzw. das Unternehmen strategisch und operativ effektiv zu führen, und zwar vornehmlich in Klein- und Mittelbetrieben oder dezentralen Einheiten. Die einzelnen Themenfelder werden unterschiedlich intensiv behandelt, ein besonderer Schwerpunkt liegt auf „Finanzwirtschaft und Steuern“, andere Gebiete wie z. B. „Produktion“ und „EDV-Einsatz“ erfahren hingegen eine knappe und eine etwas zu enge Abhandlung. Insgesamt erfaßt die Veröffentlichung ein breites Spektrum, das kompakt und in optimaler Praxisnähe dargestellt wird.

Groffmann, Thomas: Marktorientierte Steuerung von Schaden- und Unfallversicherungsunternehmen Berlin: Duncker & Humblot 1995 – 317 Seiten – DM 136,--

Autor und Konzeption

Dieser Veröffentlichung liegt eine Dissertation (Univ. Bonn) zugrunde. Groffmann entwirft ein Steuerungskonzept für die Erfolgssteuerung von Schaden- und Unfallversicherungsunternehmen und leistet damit einen Beitrag zur Aufarbeitung eines bislang vernachlässigten Gebietes.

Aufbau und Inhalt

Einleitung – Versicherungsbetriebliche Grundlagen – Steuerung von Schaden- und Unfallversicherungsunternehmen – Ansatz der marktorientierten Steuerung – Finanzmarkttheoretische Prämienkalkulation – Steuerung des Kapitalanlagegeschäftes – Zusammenfassung.

Kommentierung

Der Verfasser entwickelt mit seinem Konzept der marktorientierten Steuerung von Schaden- und Unfallversicherungsunternehmen einen Steuerungsansatz, der auf dem Fundament ökonomischer Methoden die für eine Steuerung von Entscheidungsverantwortlichen erforderlichen Informationen bereitzustellen vermag. Dieser Ansatz ermöglicht sowohl eine fundierte Entscheidungsvorbereitung als auch die Kalkulation und Zurechnung entscheidungsverantwortlicher Erfolgsbeiträge. Diese anspruchsvolle und innovative Arbeit verdient die Aufmerksamkeit der Versicherungsbetriebslehre als auch der Manager und Controller in den Versicherungsunternehmen.

Mittendorf, Christoph: Industrielle Verwaltungskostenrechnung Northeim: Verlag Utermarck 1996 – 309 Seiten – Leinen – DM 87,--

Diese Neuerscheinung beruht auf einer Dissertation. Ziel der Arbeit ist es, alternative Möglichkeiten der Erfassung und Verrechnung der Kosten des industriellen Verwaltungsbereichs aufzuzeigen und zu beurteilen. Im

Verlauf der Arbeit werden vielfältige Ansätze diskutiert und zahlreiche Kriterien einer differenzierten und genaueren Verwaltungskostenrechnung untersucht. Der Verfasser beurteilt die herkömmliche Vorgehensweise betont kritisch und stellt verschiedene alternative Ansätze in die Überlegung. Mittendorf erscheint auch im Verwaltungsbereich die Verrechnung von Verwaltungskosten, ausgehend von mehreren Vorkostenstellen mit simultaner Verrechnung der Kosten innerbetrieblicher Leistungen besonders geeignet. Mit dieser Vorgehensweise werde erreicht, daß sämtliche Stellen, die Leistungen anderer in Anspruch nehmen, mit entsprechenden Kosten belastet werden, die steigere das Kostenbewußtsein und sei eine unabdingbare Grundlage für weitergehende Maßnahmen zur Kostensenkung und Effizienzsteigerung im Verwaltungsbereich. Ein beachtenswerter Beitrag zu einer im allgemeinen relativ vernachlässigten Thematik mit diskussionswürdigen innovativen Ansätzen.

Langenbeck, Jochen: Buchführungspraxis in Fällen und Lösungen
Herne/Berlin: Verlag Neue Wirtschaftsbriefe 1996 - 281 Seiten - gebunden - DM 54,--

Dieses neue Lern- und Arbeitsbuch dient der Vorbereitung auf die Bilanzbuchhalterprüfung sowie auf Prüfungen der Erstsemester der Wirtschaftswissenschaften. Gleichzeitig beantwortet es dem Praktiker viele Fragen aus den täglichen Buchhaltungs- und Abschlußarbeiten.

Haas, Albrecht: Ertragsorientierte Unternehmenssteuerung
Wiesbaden: Gabler Verlag 1996 - 208 Seiten - gebunden - DM 78,--

Autor und Konzeption

Albrecht Haas ist Geschäftsführer der Dr. Szerman, Haas & Partner. Das Ziel dieser Veröffentlichung liegt in der optimalen Gewinn- und Liquiditätssicherung mittelständischer Unternehmen.

Aufbau und Inhalt

Einführung - Managementzyklus - Strategische und operative Unternehmenssteuerung - Mitarbeiterführung und -motivation - Planung Betriebsergebnis - Entwicklungs- und Liquiditätszielplanung - Zielformulierung - Teilpläne - Budgetierung - Kostenrechnung - Deckungsbeitragsrechnung - Unternehmensergebnis - Finanzplanung - Planbilanz - MIS-Kennziffern.

Kommentierung

Das Buch vermittelt im Hinblick auf die Unternehmenssteuerung einerseits fundiertes, aufgaben- und problemorientiertes betriebswirtschaftliches Basiswissen, andererseits macht es mit dem notwendigen Instrumentarium vertraut. Haas legt ein recht brauchbares und nützliches praktisches Lehrbuch zur ertragsorientierten Unternehmenssteuerung vor, das zudem durch eine übersichtliche und systematische Aufmachung gefällt.

Tschandl, Gerhard: Betriebsanalysen
Wien: Wirtschaftsverlag Carl Ueberreuter 1994 - 405 Seiten im Großformat - Preis lag nicht vor

Gerhard Tschandl, selbständiger Betriebsberater mit langjähriger Praxiserfahrung, legt hiermit ein praxisnahes Arbeitshandbuch vor. Dieses Buch unterstützt bei der Erstellung wichtiger Kennzahlen und der betriebswirtschaftlichen Analyse. Zahlreiche Formblätter und Arbeitshilfen unterstreichen den Charakter eines Praktikerbuches. Besonders bei Klein- und Mittelbetrieben ein hilfreiches und nützliches Werk.

Waldherr, Ludwig und Fuchs-Waldherr Hedy: Mobilmachung im Mittelstand
Wiesbaden: Gabler Verlag 1996 - 135 Seiten - DM 48,--

Mit ihrem „IBO-Konzept“ (Integrierte Büro- und Organisations-Analyse) zeigen die Autoren anhand in der Praxis erprobter Beispiele Wege auf, die Organisation fit zu machen. Das Buch sensibilisiert Klein- und Mittelbetriebe hinsichtlich möglicher Defizite und Schwachstellen beim Informationsfluß, bei den Arbeitsabläufen, der Personalführung usw.

Brandt, Jürgen: Controlling I: Personal-Controlling
München: Verlag für Wirtschaftsskripten - 174 Seiten - DM 26,80

Prof. Jürgen Brandt beschreibt hiermit einen modernen Ansatz des Personal-Controlling, das sich nicht als eine Funktion des Personalwesens versteht, sondern als direkte Aufgabe der Unternehmensführung zugeordnet wird und eingebettet ist in das "Total Quality Management"-Denken. Nach einer allgemeinen Einführung beschreibt Brandt die Bedeutung des Controllers in der Unternehmung. Darauf aufbauend entwirft und erläutert er sein Konzept des modernen Personal-Controlling. Ein kompakter und innovativer Beitrag, der Aufmerksamkeit verdient.

Brandt, Jürgen: Controlling II: Weiterbildungs-Controlling
München: Verlag für Wirtschaftsskripten - 252 Seiten - DM 34,80

Dieser Band beschäftigt sich unter Controlling-Aspekten mit den wesentlichen Fragen eines modernen Weiterbildungs-Controlling, d. h. mit Fragen der ökonomischen Veränderungen, der strategieorientierten Personalent-

wicklung, pädagogischen und betrieblichen Aspekten, der Planung und Organisation und nicht zuletzt mit der Problematik der Effektivität und Rentabilität der Weiterbildung. Zahlreiche Abbildungen, eine verständliche, überzeugende und praxisnahe Darstellung machen das Buch zu einer lohnenden Lektüre.

Eggers, Bernd und Eickhoff, Martin: Instrumente des Strategischen Controlling
Wiesbaden: Gabler Verlag 1996 - 108 Seiten - Broschur - DM 29,80

Das Buch bietet kurz und prägnant eine praxisnahe Einführung in informativer und übersichtlicher Form. Behandelt werden u. a. Notwendigkeit, Ziele und Problemfelder, Strategische Planung, Klassische Instrumente, Portfolio-Methoden, Szenario-Technik, Strategische Controlling-Leitsätze.

Wullenkord, Axel: Kosten- und Erfolgscontrolling im Konzern
München: Verlag Franz Vahlen 1995 - 337 Seiten - kartoniert - DM 75,-

Diese Veröffentlichung beruht auf einer Dissertation (Universität Dortmund). Die vorliegende Arbeit befaßt sich mit der Herausarbeitung von Gestaltungsaspekten eines lebenszyklusorientierten Kosten- und Erfolgs-Controlling für internationale Konzerne. Damit soll ein theoretisch und zugleich praxisorientierter Beitrag zur Verbesserung des betriebswirtschaftlichen Instrumentariums internationaler Konzerne geleistet werden. Die Arbeit ist vor dem Hintergrund der zunehmenden Globalisierung von besonderem betriebswirtschaftlichem Interesse. Gliederung der Arbeit: Problemstellung und Gang der Arbeit, Konzern als Betrachtungsgegenstand des Controlling, Problem- und Gestaltungsfelder eines lebenszyklusorientierten Kosten- und Erfolgs-Controlling, Gestaltungsaspekte einer gesamtsystembezogenen Konzernkostenrechnung, Konzeptionelle Anforderungen an den Aufbau der lokalen Kostenrechnung, Zusammenfassung.

Becker, Jörg und Schütte, Reinhard: Handelsinformationssysteme
Landsberg am Lech: Verlag Moderne Industrie 1996 - 522 Seiten - Hardcover - DM 68,-

Die beiden Autoren, Universitätsprofessor bzw. Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Wirtschaftsinformatik an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster, legen hiermit eine umfassende Darstellung vor. Handelsinformationssysteme, wie sie hier verstanden werden, gehen über klassische Warenwirtschaftssysteme hinaus. Sie umfassen im Rahmen des Beschaffungsprozesses die Aufgaben des Einkaufs, der Disposition, des Wareneingangs, der Rechnungsprüfung und der Kreditorenbuchhaltung sowie den Vertriebsprozeß mit seinen Teilgebieten. Die Kopplung zwischen beiden übernimmt der Lagerprozeß. Für alle Bereiche werden Referenz-Informationsmodelle erstellt, die Funktionen, Daten und Prozesse beschreiben.

Reichmann, Thomas: 11. Deutscher Controlling Congress
von Techno Verlag GmbH, Waltherstr. 23, 80337 München, Tel. 089 / 53 35 38
610 Seiten - DM 214,- einschl. Versandkosten und MWSt.

Dieser Tagungsband "Controlling '96" beinhaltet die Beiträge, die auf dem 11. Deutschen Controlling Congress in Düsseldorf gehalten worden sind. Sie spiegeln die Aktivitäten und das Verständnis der Gesellschaft für Controlling e. v. c/o Universität Dortmund wider. Die hier schriftlich wiedergegebenen Referate bekannter Fachleute gliedern sich in die Themenfelder: Intelligente Kostensenkungsprogramme, Management und Controlling close to the customer, Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten, Marktorientiertes Vertriebs-Controlling, Marktorientiertes Produkt-Controlling, Informationsmanagement und Controlling, Qualitäts-Management und Qualitäts-Controlling, Risikoorientiertes Investitions- und Projekt-Controlling. Controlling wird hier im wesentlichen verstanden als ein an der Lösung unmittelbarer Praxisprobleme ausgerichtetes rechnungswesen- und vorkomputergestützter Informations- und Beratungsservice (Reichmann). Eine zentrale These bezog sich darauf, gutes Controlling verlange die Entwicklung von Konzeptionen und Vermittlung von Wissen.

Born, Karl: Unternehmensanalyse und Unternehmensbewertung
Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 1995 - 315 Seiten - gebunden - mit Diskette (Systemvoraussetzung: MS-Windows und MS-Excel ab Version 4.0) - DM 98,-

Autor und Konzeption

Karl Born ist Prüfungsleiter eines großen Konzerns mit dem Hauptgebiet Unternehmensbewertung. Das Buch vermittelt einerseits theoretisch fundierte Grundlagen, andererseits bietet es sich als konkrete Praxishilfe an.

Aufbau und Inhalt

Allgemeines (u. a. Anlässe einer Unternehmensbewertung, Wert und Preis usw.) - Analyse des Unternehmens und seiner Umwelt - Bewertung des Unternehmens - Berechnungsbeispiele einer Unternehmensbewertung - Bewertung strategischer Geschäftseinheiten des eigenen Unternehmens.

Kommentierung

Das Buch verfolgt eine umfangreiche Zielsetzung: es will zunächst eine praktische Arbeitshilfe sein, Verständnis- und Bewertungs- und Beurteilungsmaßstäbe vermitteln, erforderliches theoretisches Wissen darstellen und letztlich Konzepte und Ansätze für das Wertsteigerungs-Management (Shareholder-Value-Konzept) aufzeigen. Insofern ein umfassendes Handbuch.

* THEMENBESPRECHUNG „PROJEKTE UND STANDARDSOFTWARE“

Langem Dietmar (Hrsg.): Management von Projekten

Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 1995 - 298 Seiten - gebunden - DM 78,-

Autoren und Konzeption

Mit dieser Buchveröffentlichung legen die Fachgruppen „Projektmanagement“ des Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e. V. und „Berater im Projektmanagement“ der GPM Gesellschaft für Projektmanagement INTERNET Deutschland e. V. einen gemeinsamen Appell für branchenübergreifendes Projektmanagement mit Beratern vor.

Aufbau und Inhalt

Projekte vor dem Start (wie z. B. Wirtschaftlichkeit von Projektideen) – Projekte in wichtigen Arbeitsfeldern (z. B. ISO 9000 oder Process Reengineering) – Umfeld der Projekte (z. B. Wandel der Projektkultur).

Kommentierung

Die vorliegende Neuerscheinung verfolgt das Ziel, Know-how aus der Beraterpraxis zu vermitteln. 16 Autoren aus den Reihen der 24 Mitglieder der beteiligten Fachgruppen vermitteln sozusagen den „Stand der Technik“ hinsichtlich Philosophien, Methoden und Instrumentarien des Projektmanagement in einer kompakten Aufbereitung. Gleichzeitig gibt das Buch einen Einblick in Besonderheiten der Projekte wie z. B. die Software-Entwicklung in einem Versicherungskonzern. Das Buch erweist sich nicht so sehr als „Rezeptbuch“, wie man ein Projekt abwickelt, sondern führt ein in die moderne Denk- und Arbeitsweise im Management von Projekten und sensibilisiert den Leser im Hinblick auf Risiken und Beachtenswertes.

Lamla, Joachim: Prozeßbenchmarking

München: Verlag Franz Vahlen 1995 - 206 Seiten - kartoniert - DM 75,-

Autor und Konzeption

Lamla hat diese Arbeit verfaßt vor dem Hintergrund seiner Tätigkeit am Lehrstuhl Controlling der Universität Stuttgart sowie der Beratungspraxis der Beratung Prof. Dr. Horváth. Der Autor liefert eine fundierte und vergleichsweise umfassende Einführung in das noch relativ neue Themenfeld Prozeßbenchmarking, die sowohl wissenschaftlichen als auch insbesondere praktischen Anforderungen entspricht.

Aufbau und Inhalt

Einleitung – Benchmarking in Unternehmenspraxis und Literatur – Aktuelle Probleme bei der Organisation und Leistungsbeurteilung indirekter Bereiche – Wettbewerbsumfeld und aktuelle Probleme der Unternehmen der Antriebstechnik – Konzeptionsentwicklung (Bausteine sowie Schritte und Bestandteile) – Umsetzung in Unternehmen der Antriebstechnik.

Kommentierung

Lamla arbeitet zunächst die theoretischen Bezüge und die praktische Problemstellung heraus und erläutert die zu bewältigende Aufgaben- und Problemstellung. Auf dieser Basis einerseits und andererseits aufgrund der praktischen Erfahrungen bei der Übertragung auf die Unternehmenspraxis in Unternehmen der Antriebstechnik entwirft der Verfasser einen Gestaltungsvorschlag und diskutiert Handlungsmöglichkeiten. Die Veröffentlichung ist die vermutlich erste geschlossene und eine relativ gesicherte Darstellung zu dieser recht zukunftsbezogenen Methodik. Insgesamt hat die Arbeit den Charakter eines Leitfadens, der die Essenz des Prozeßbenchmarking vermittelt, die Umsetzung in der Praxis unterstützt und erleichtert, aber auch Grenzen und Probleme nicht vernachlässigt und zugleich Verbindungen zu verwandten oder angrenzenden Themen skizziert. So kann diese Neuerscheinung auch einem breiten Leserkreis empfohlen werden.

Wenzel, Paul (Hrsg.): Geschäftsprozeßoptimierung mit SAP-R/3

Braunschweig/Wiesbaden: Vieweg 1995 - 351 Seiten - gebunden - DM 168,-

Dieses Buch befaßt sich mit Modellierung, Steuerung und Management betriebswirtschaftlich-integrierter Geschäftsprozesse. Der Sammelband beinhaltet zahlreiche Beiträge von Praktikern und Hochschullehrern mit langjähriger Erfahrung im Umgang mit betriebswirtschaftlicher Anwendungssoftware. Das Buch will einen Überblick über den State of the Art verschaffen im Sinne einer praxisnah verstandenen Wirtschaftsinformatik. Der Bogen ist weit gespannt, er reicht u. a. von der Anwenderschulung über z. B. Informationssysteme bis u. a. zur Zertifizierung. Das Buch ist anspruchsvoll, engagiert und streckenweise auch durchaus kritisch geschrieben. Aspekte der Informatik stehen im Vordergrund.

AFOS: SAP, Arbeit, Management

Braunschweig/Wiesbaden: Vieweg Verlag 1996 - 228 Seiten - kartoniert - DM 49,-

Autoren und Konzeption

Die Autoren stammen aus den drei Instituten BIT e. V., FORBA e. V. und FORBIT e. V., die sich für die Durchführung des Projektes „Gestaltungsmöglichkeiten integrierter Standardsoftware aus arbeitsorientierter Sicht am Beispiel der Softwareprodukte R/2 und R/3 von SAP“ zu der Projektgemeinschaft AFOS zusammengeschlossen

sen haben. Das Projekt wurde mit öffentlichen Geldern gefördert. Die Autoren formulieren ihr Ziel mit „Durch systematische Arbeitsgestaltung zum Projekterfolg“.

Aufbau und Inhalt

Einführung – Besonderheiten der SAP-Produkte – Auswirkungen auf die Arbeitsorganisation – Leitbilder – Technisch organisatorische Ansatzpunkte – Gestaltung als Prozeß.

Kommentierung

Dieses Buch, im Magazinformat aufgemacht, informiert über die technischen Besonderheiten der SAP-Systeme und vermittelt Hinweise, welche Konsequenzen sich hinsichtlich der Organisation und Arbeitsgestaltung im Unternehmen ergeben. Im Mittelpunkt steht die Frage, welche organisatorischen Auswirkungen von SAP-Software vor dem Hintergrund des technischen Grundkonzepts zu bedenken sind. Den Autoren gelingt es in zahlreichen Einzelbeiträgen nachhaltig, dem Leser die vielfältigen Aufgaben und Problemzonen bei der Einführung von Standardsoftware transparent und bewußt zu machen. Die Verfasser bemühen sich mit deutlichem Erfolg, eine bewußte Gestaltung der Systemanwendung zu vermitteln. Den Autoren der Arbeitsgemeinschaft ist es mit dieser Veröffentlichung gelungen, ein schwieriges Thema kenntnisreich und verständlich aufzubereiten, kritisch-engagiert zu vermitteln und damit einen sehr empfehlenswerten Ratgeber für die einschlägige Projektarbeit vorzulegen. Das Buch eröffnet nicht wie zahlreiche andere Darstellungen die Aussicht auf eine plakative Erfolgsstory, sondern rückt den doch oft recht mühevollen Weg einer Umstellung in die Aufmerksamkeit. Hierzu kann das Arbeitsbuch ein nützlicher und hilfreicher Wegbegleiter sein, in gewisser Weise unabhängig von jeweiligen Softwareanbietern.

Wenzel, Paul (Hrsg.): Betriebswirtschaftliche Anwendungen des Integrierten Systems SAP R/3 Braunschweig/Wiesbaden: Friedr. Vieweg Verlag 1996 – 773 Seiten – DM 98,--

Autor und Konzeption

Der Herausgeber ist Hochschullehrer für Wirtschaftsinformatik an der FH Konstanz. In einem Pilotprojekt wurde im Studiengang Wirtschaftsinformatik an der FH Konstanz die Standardsoftware R/3 der SAP eingeführt. Das Buch ist auf der Basis dieses Hochschulprojektes entstanden.

Aufbau und Inhalt

Informationen zur SAP und ihren Produkten – Customizing – Finanzbuchhaltung – Anlagenbuchhaltung – Kostenrechnung & Controlling – Materialwirtschaft – Fertigungswirtschaft – Instandhaltung – Vertriebssystem – Personalwirtschaft – Business Workflow – Anhang: Geschäftsprozeß Auftragsabwicklung.

Kommentierung

Dieses Buch kann und soll keine Bedienungsanleitung darstellen oder ersetzen, hier wird ausdrücklich auf die einschlägige SAP-Dokumentation verwiesen, es vermittelt vielmehr einen kompakten Funktionsüberblick – aber nicht vollumfänglich und in unterschiedlicher Intensität – über die Möglichkeiten in Release 2.1F/2.2A. Die verschiedenen Module des integrierten Systems werden dargestellt im Zusammenhang mit konkreten Anwendungen und Projekterfahrungen im Sinne einer praxisorientierten Wirtschaftsinformatik. Die zugrundeliegenden betriebswirtschaftlichen Aufgabenstellungen und Fragen werden in der Regel grob skizziert. Verschiedentlich erfolgen kritische Anmerkungen sowie Achtungs-Hinweise zu einzelnen Funktionen der Standardsoftware, die insgesamt recht positiv vermittelt wird. Auf grundsätzliche Fragen der Standard-Software wie z. B. die Integrationsproblematik oder auf die Problematik der Deckungsgleichheit der angebotenen Funktionalität mit dem jeweiligen betrieblichen Konzept wird kaum eingegangen. Insgesamt erweist sich das Handbuch als eine wertvolle Ergänzung zur SAP-Dokumentation und eine ausgezeichnete Unterstützung für Projektmitarbeiter, Anwender sowie Entscheider und DV-Verantwortliche.

*** NEUE MEDIEN**

Deyhle, Albrecht: CD-ROM Controller Handbuch

Wörthsee-Etterschlag: Management Service Verlag 1996 – DM 109,--

Komplette Controller-Handbuch-Texte – 1127 Seiten – alle 256 Grafiken – Controlling-Poster – Controller's Video Clip

Schneck, Ottmar: CD-ROM Lexikon der Betriebswirtschaft

Beck CD-ROM im dtv, Band 51810 – DM 69,--

Über 2.500 Begriffe für Studium und Beruf mit allen wichtigen Wirtschaftsgesetzen

Jacobs, Otto: Bilanzanalyse

eine Diskette 3 1/2 " und Handbuch – München: Verlag Vahlen – DM 275,--

Programm und Anwenderhandbuch, Jahresabschlußanalyse als Planungs- und Entscheidungsrechnung zur Analyse der Jahresabschlüsse von Kapitalgesellschaften.

Witt/Witt/Born/Stegmann: CD-ROM Controlling interaktiv
München: Verlag C. H. Beck - DM 98,-

Der Controllingleitstand auf CD-ROM

Achtung: Bei Interesse zuvor die jeweils spezifischen Hard- und Software-Voraussetzungen abklären (über Buchhandel oder Verlag)

Anschriften: Management Service Verlag: siehe Impressum Controller Magazin
C. H. Beck Verlag und Vahlen Verlag: jeweils 80791 München

Videos aus dem Verlag Moderne Industrie

Näheres: Verlag Moderne Industrie, 86895 Landsberg, Frau Fink, Tel. 08191 / 125-0, Fax 08191 / 125-309

Franz, Klaus: Kostenmanagement
USW Manager Edition - 2 Cassetten VHS mit Handbuch - DM 572,70

Der profilierte und praxisnahe Univ.-Prof. legt einen überzeugenden, kompakten Lehrgang über etwa 4 Stunden zum Kostenmanagement vor. Er befaßt sich mit den Grundlagen des Kostenmanagements sowie den Aktionsfeldern, Formen, Ansatzpunkten und Personalen Aspekten des Kostenmanagements.

Knust, Jens-Peter: Mitarbeiter motivieren und begeistern
1 VHS Cassette - ca. 60 Minuten - DM 285,20

Dieser Film zeigt den Rahmen, in dem Mitarbeitermotivation stattfindet und beschreibt den Weg, wie man sie erreicht.

Seiwert, Lothar: Mehr Zeit für das Wesentliche
1 VHS Cassette - ca. 70 Minuten - DM 285,20

Birkenbihl, Vera: Der erfolgreiche Meeting
1 VHS Cassette - ca. 60 Minuten - DM 285,20

Der Film vermittelt anhand von Beispielen grundlegende Einsichten und Erkenntnisse und vermittelt praktische Tips.

Ruleder, Rolf: Rhetorik
1 VHS Cassette - ca. 60 Minuten - DM 285,20

Der Film beschäftigt sich mit wichtigen Fragen der Redegewandtheit und Körpersprache.

*** NEUAUFLAGEN**

Däumler, Klaus-Dieter: Anwendung von Investitionsverfahren in der Praxis
Herne/Berlin: Verlag Neue Wirtschaftsbriefe 1996 - 393 Seiten - kartoniert - DM 48,-
4., neubearbeitete und erweiterte Auflage

Das Buch wendet sich an Leser, die die Kapitalwertmethode, die interne Zinsfuß-Methode und die Annuitätenmethode bereits kennen. Dem mit den dynamischen Methoden vertrauten Leser bietet das Buch die Erörterung ausgewählter praktischer Möglichkeiten und Probleme beim Einsatz der Investitionsrechnung im Unternehmen.

Mehrmann, Elisabeth und Wirtz, Thomas: Controlling für die Praxis
ECON Taschenbuch 21216 - 207 Seiten - DM 16,90 - 2., aktualisierte und erweiterte Auflage

Die Autoren vermitteln in einer einführenden Darstellung Werkzeuge, Konzepte und Vorgehensweisen, unterstützt von praktischen Beispielen in anschaulicher Form.

Gaul, Dieter und Gaul, Björn: Arbeitsrecht für Führungskräfte
Freiburg: Rudolf Haufe Verlag 1996 - 281 Seiten - Broschur - DM 39,80 - 3., überarb. Auflage

Das Buch vermittelt einen ebenso schnellen wie kompetenten Überblick. Hervorzuheben sind u. a. die zahlreichen Kurzdefinitionen arbeitsrechtlicher Kernbegriffe, die vielen Quellenhinweise, insbesondere auch höchstrichterliche Entscheidungen sowie der Praxisbezug.

Adam, Dietrich: Planung und Entscheidung
Wiesbaden: Gabler Verlag 1993 - 320 Seiten - DM 124,- - in 3., vollständig überarbeiteter und erweiterter Auflage

Dieses Gabler-Lehrbuch vermittelt einen Einblick in die Grundtatbestände unternehmerischer Planung und Entscheidung, insbesondere werden behandelt: Planungsprozeß und Modellbildung, Zielbildung, Wirkungs-

zusammenhänge, Aspekte der Gestaltung des betrieblichen Planungssystems, Methoden der Planung usw. Fallstudien und Lösungen runden das Buch ab.

Wildemann, Horst: Gruppenarbeit

**München: TCW Transfer-Centrum 1996 - 155 Seiten in A 4 - DM 480,- - in 4. Auflage
für nähere Informationen: TCW Transfer-Centrum GmbH, Leopoldstr. 146, 80804 München,
Tel. 089 / 36 05 23 0, Fax 089 / 36 10 23 20**

Der renommierte Wissenschaftler legt eine aktualisierte Neuauflage seines Leitfadens zur Einführung von Gruppenarbeit in direkten und indirekten Bereichen vor, der sich mit dem ganzen Spektrum der Leistungsverbesserung durch Gruppenarbeit beschäftigt. Die Themen reichen von „Gruppenorganisation“ und „Führungskonzepte“ über „Problemlösungsgruppen“ und „Anreizsysteme“ bis hin zum „Controlling“. Das „Wildemann-Handbuch“ besteht aus einer Sammlung von Schaubildern, die die Themenstellung aufzeigen und verdeutlichen, Konzepte und Lösungsansätze skizzieren. Der Leitfaden vermittelt in kompakter und anschaulicher Weise fundiertes Wissen und gibt vielfache Unterstützung für die Einführung und Umsetzung.

Röhrenbacher, Hans: Excel für Rechnungswesen und Controlling mit Diskette

Wien: Wirtschaftsverlag Carl Ueberreuter 1995 - 374 Seiten - 2., aktualisierte und erweiterte Auflage

Dieses Handbuch bietet sich für den praktischen Einsatz im Unternehmen an. Es vermittelt zu den jeweiligen Themengebieten einerseits betriebswirtschaftliches Schwerpunktwissen, andererseits konkrete Umsetzungshilfen unter Zuhilfenahme von Excel (Version 5.0), dies wird durch Begleitdiskette noch weiter unterstützt. Das Buch gliedert sich: Bilanzanalyse, Finanzplanung, Kredit- und Leasing-Kalkulationen, Datenbanken – Personalverwaltung, Datenbanken – Absatzsegmenterfolgsrechnung, Sensitivitätsanalyse, Datenübernahme, Innerbetriebliche Leistungsverrechnung, Konsolidierung.

Radke, Magnus: Die große betriebswirtschaftliche Formelsammlung

München: Verlag Moderne Industrie 1996 - 1588 Seiten - DM 149,- - in 9. Auflage

Diese bekannte Formelsammlung bietet in handlicher Form eine systematisch gegliederte Übersicht praktisch anwendbarer Formeln, aufgeteilt in die wesentlichen Bereiche der Betriebswirtschaft. Neben mathematischen Ausdrücken und betrieblichen Kennzahlen wurden auch Funktionen, Grundsätze, Regeln und Erkenntnisse, bestimmte Begriffsdefinitionen, Abrechnungstechniken usw. einbezogen.

Coenenberg, Adolf: Kostenrechnung und Kostenanalyse

**München: Verlag Moderne Industrie 1993 - 530 Seiten - geb. - DM 68,-
in 2., durchgesehener Auflage**

Dieses Lehrbuch stellt als Einführung in die Kostenrechnung und deren Anwendung die Systeme der Kostenrechnung vor, diskutiert die Weiterentwicklungen und Anwendungsmöglichkeiten in der Voll- und Grenzkostenrechnung sowie in der Kontrollrechnung und befaßt sich mit der Kosten- und Ergebnissteuerung in divisionalisierten Unternehmen. Das Buch ist aus Arbeitsmaterialien für Vorlesungen und Veranstaltungen hervorgegangen und kann empfohlen werden.

Eschenbach, Rolf und Kunesch, Hermann: Strategische Konzepte

**Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 1996 - 348 Seiten - gebunden - DM 68,-
in 3., völlig überarbeiteter und wesentlich erweiterter Auflage**

Das Buch stellt die bekanntesten Konzepte zur Entwicklung und Strukturierung von Unternehmensstrategien in systematischer und geraffter Form dar. Die verschiedenen Konzepte werden vergleichend analysiert und beschrieben nach einem einheitlichen Gliederungsschema: Zur Person, Grundlagen, Inhalt des Konzepts, Stärken, Schwächen, Bedeutung und empfohlene Literatur. Behandelt werden u. a. die Ansätze von Ansoff, Drucker, Gälweiler, Hahn, Probst und Gomez, Pümpin, Ulrich usw. Das Buch vermittelt einen ausgezeichneten Überblick über die wesentlichen Management-Ansätze und erschließt die Kernaussagen, grundlegenden Annahmen und Sichtweisen der einzelnen Konzepte.

Haberstock, Lothar u. Breithecker, Volker: Einführung in die Betriebswirtschaftliche Steuerlehre

**Hamburg: S+W Steuer- und Wirtschaftsverlag - 420 Seiten - kartoniert - DM 32,80
in 8., völlig neu bearbeiteter Auflage**

Diese Neuerscheinung mit Fallbeispielen, Übungsaufgaben und Lösungen befaßt sich – mit allen Eigenschaften eines guten Lehrbuches – mit Aufgaben und Grundlagen der Betriebswirtschaftlichen Steuerlehre sowie der Berücksichtigung der Steuern in der Allgemeinen BWL. Ein Anhang gibt einen Einblick in die Berufsbilder und Berufsaussichten im Steuer- und Prüfungswesen.

Grotheer, Manfred: Der Controller & sein PC

Wörthsee: Management Service Verlag 1996 - 191 Seiten - DM 38,- - in 3. erweiterter Auflage

Grotheer, Trainer an der Controller Akademie, legt in der Reihe Management Pockets eine erweiterte Neuauflage „seines“ 1991 erstmals erschienenen Buches vor. Das Management Service Taschenbuch ist deutlich erweitert und entspricht vor allem der aktuellen Entwicklung. In 12 Kapiteln erfährt der Leser viel Neues und Wichtiges, u. a. „Controller's ROI-Baum-Praxis“, „Controlling-Software auf dem PC“ oder „Als Controller online“. Grotheer beschreibt und vermittelt anschaulich und eindrucklich Controlling-Anwendungen mit dem PC, zeigt wesentliche Methoden-Aspekte des PC-Einsatzes auf und unterstützt den Controller bei der Diskussion der

Frage, welche Auswirkungen und Bedeutung die rasante DV-Entwicklung für ihn hat. Ein Buch, im Ich-Stil und mit persönlicher Note, das den Controller kompetent und erfrischend fachlich als auch persönlich unterstützt und begleitet. In diesem Sinne ein guter, nützlicher und empfehlenswerter Ratgeber; im PC selber gebaut.

Meisel, Peter u. Slomma, Hans: Steuerzahler kontra Finanzamt
Freiburg: Rudolf Haufe Verlag - 358 Seiten - Broschur - DM 68,--
8., vollständig überarbeitete Auflage

Dieser bewährte und erfolgreiche Ratgeber liegt nun in Neubearbeitung mit 206 Steuertips auf der Basis aller Steueränderungen von 1996 vor.

Göhring, Joachim: Alles was Mietrecht
Freiburg: Rudolf Haufe Verlag - 191 Seiten - Broschur - DM 39,80
2., überarbeitete und ergänzte Auflage

In Frage und Antwort werden für Wohnungsmieter und -vermieter die am häufigsten auftretenden Probleme behandelt.

Fey, Heinrich: Sicher und überzeugend präsentieren
Regensburg/Bonn: Walhalla Verlag - 190 Seiten - Paperback - DM 16,80

Fey, Lehrbeauftragter für Rhetorik u. a. an der Universität Stuttgart, legt hiermit ein Trainingsbuch zur Vorbereitung und Durchführung von Präsentationen, Besprechungen, Referaten und Fachvorträgen vor.

Massow, Martin: Jobber-Atlas
ECON Taschenbuch Nr. 21325 - 552 Seiten - DM 19,90 - 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage 1996

Das Taschenbuch vermittelt 1.000 Tips für haupt- und nebenberufliche Tätigkeiten mit 250 Existenzgründungs-ideen, es erweist sich als relativ umfassendes Berufshandbuch.

Eversheim, Walter: Prozeßorientierte Unternehmensorganisation
Berlin, Heidelberg, New York: Springer-Verlag 1996 - 184 Seiten - gebunden - DM 58,--
in 2. Auflage

Diese Veröffentlichung behandelt Konzepte und Methoden zur Gestaltung „schlanker“ Organisationen. Schon nach kurzer Zeit erfuhr diese Veröffentlichung eine Neuauflage. Das Buch behandelt die Prozeßorientierung als ganzheitlichen Ansatz. Im Mittelpunkt der Überlegungen stehen die Prozesse der Produktentwicklung und der Auftragsabwicklung als bedeutende Kernprozesse.

Vikas, Kurt: Neue Konzepte für das Kostenmanagement
Wiesbaden: Gabler Verlag 1996 - 309 Seiten - Broschur - DM 118,--
in 3., überarbeiteter und wesentlich erweiterter Auflage

Prof. Dr. Vikas, leitender beratender Betriebswirt bei der Plaut-Gruppe und Lehrbeauftragter an der Universität Graz, zeigt in dieser Neuauflage den heute erzielbaren Stand praxiserprobter Konzepte für ein controlling-orientiertes System der Kosten- und Leistungsrechnung auf, präzisiert Lösungsansätze für verschiedene Themenbereiche wie Fixkostenmanagement oder Prozeßkostenrechnung. Ein weiterer Schwerpunkt sind PC-gestützte Unternehmensmodelle. Das Buch spricht insbesondere die mit System- und Methodenfestlegungen befaßten Controller an. Eine Besonderheit des Buches ist die ausgiebige Behandlung von aktuellen Verfahren für Dienstleistungs- neben den Industrieunternehmen.

Stehle, Heinz: Der erfolgreiche GmbH-Geschäftsführer
Stuttgart: Taylorix Fachverlag 1996 - 272 Seiten - broschiert - DM 55,-- - in 4., überarb. Aufl.

Das Buch setzt sich zur Aufgabe, einerseits die Rechte, andererseits aber auch die Pflichten und Verantwortlichkeiten eines GmbH-Geschäftsführers sowie die damit verbundenen Risiken deutlich zu machen.

Loidl, Christa: Buchführung leicht und praxisnah
Stuttgart: Taylorix Fachverlag 1996 - 116 Seiten - broschiert - DM 19,80 - in 2., überarbeiteter Auflage

Eine anschauliche Einführung in die Grundlagen der Buchführung.

Zu guter Letzt im Jahre 1996

Anläßlich des Jahreswechsels danke ich Ihnen für Ihr Interesse, besonders danke ich für so manche Anerkennung, Unterstützung und konstruktiven Hinweis. Den Verlagen danke ich für die gute Kooperation und die vielen Rezensionsexemplare. Dem Herausgeber, dem Redaktions- und Verlags-Team danke ich von Herzen für die partnerschaftliche und sicher beispielhafte Zusammenarbeit.

Ich wünsche Ihnen alles Gute und grüße Sie recht herzlich

Ihr

Mha Lin

Alfred Biel

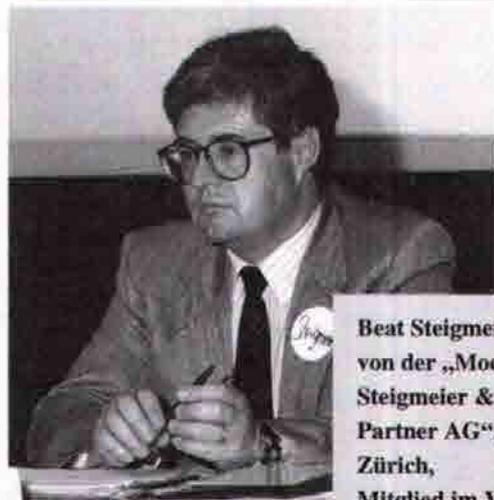
CV Editorial

Gefragte Partner

Wenn man in den letzten Monaten verfolgt, was in Fachzeitschriften und Tageszeitungen zum Controlling geschrieben wird, stößt man häufiger auf den Begriff „Schlankes Controlling“. Controller-Dienste seien zu schwerfällig geworden und überbesetzt. Mit der Überwindung tayloristischer Arbeitsteilung brauche es künftig weniger Controller, da die Manager Controlling selber betreiben würden. Nach der „Verschlankung“ der Unternehmen müssten Controller jetzt den gleichen Weg gehen. Was ist dran an der „Schlankheitskur“? Seit jeher gilt, daß die Qualität jedes Controlling-Prozesses davon abhängt, wie sehr das Management sich die Controlling-Philosophie zu eigen gemacht hat. Wenn dies nun verstärkt gefordert wird, ist das ein Signal dafür, daß hier noch immer großer Nachholbedarf herrscht. Auch das gesamtwirtschaftliche Umfeld deutet darauf hin: wo die (Markt)-See stürmischer ist, braucht es präzisere Navigation. Die Qualität der Controller-Arbeit orientiert sich schon immer daran, ob die Controller die für die Unternehmenssteuerung entscheidenden Fragen kompetent beantworten (transparenzverantwortlich) und ob die entsprechenden Instrumente zur Verfügung stehen (wirtschaftliche Aussageform). Dafür braucht es eine angemessene Zahl von Controllern, nicht mehr und nicht weniger. Die rasante Entwicklung der Technik der Informationsverarbeitung hat in den letzten Jahren bewirkt, daß Controller von Routinearbeiten entlastet wurden. Dadurch können sie sich der Beantwortung von

Controlling in die Amtsstuben

Ein neuer Arbeitskreis „Öffentliche Verwaltung“ ist im Controller Verein eV gegründet worden. Er soll v.a. den Erfahrungsaustausch von Controllern aus Industrie und Verwaltungen fördern. „Der längst fällige Übergang von alten kameralistischen zu modernen Controlling-Methoden verlangt eine grundlegende Neuorientierung, bei der Know-how aus der Industrie unerlässlich ist“, erklärte Peter Lötje, zum Arbeitskreisleiter gewählter Geschäftsführer der TSB Haus- und Bautechnik Servicegesellschaft mbH Berlin-Brandenburg. Enorme betriebswirtschaftliche Defizite im öffentlichen Sektor müßten nun die Controller ausgleichen und Wege zu Kosteneinsparungen aufzeigen. Oft griffen öffentliche Verwaltungen lieber zu drastischen Sparaktionen, als zu überlegen, wie Leistungen preiswerter erbracht werden könnten. „So ist die Beschäftigung etwa mit Target Costing längst keine ausschließliche Domäne der Industrie mehr“, erklärte Peter Lötje. Interessenten für eine Mitarbeit im neuen Arbeitskreis „Öffentliche Verwaltung“, der in Berlin gegründet wurde, können sich an die Geschäftsstelle des Controller Verein eV in Gauting/München, Tel. 089-89 31 34 20, oder an Peter Lötje in Berlin, Tel. 030-24 71 5215, wenden.



Beat Steigmeier,
von der „Mock,
Steigmeier &
Partner AG“,
Zürich,
Mitglied im Vor-
stand des Con-
troller Verein eV

Spezialfragen widmen, ebenso wie dem „Coachen“ des Managements bei der Durchführung des Controlling-Prozesses.

Die Art der Fragen und die Antwortmöglichkeiten ändern sich. Hier müssen die Controller am Ball bleiben, dann sind sie auch in Zukunft gefragte Partner erfolgreicher Manager. Dazu will der **Controller Congress** im kommenden Jahr beitragen. Unter dem Motto: **„Entwicklungstendenzen und Änderungsbedarf im Controlling“** geht es um Themen, wie technologische Entwicklungen dem Reporting ganz neue Möglichkeiten eröffnen, wie die Öko(logie)-Effizienz kostenrechnerisch abgebildet werden kann, was die Einführung des Euro konkret im Controlling bedeutet, um nur ein paar Beispiele zu nennen.

Am 9. und 10. Juni 1997 können Sie sich in München zu diesen Fragen informieren und mit anderen Controllern in Erfahrungsaustausch treten. Ich würde mich freuen, Sie dort als Teilnehmer begrüßen zu können.

+++ Termine +++

AK Mitte

Sitzung am 22. November 1996, FH Ludwigshafen, u.a. „Wertmanagement im F+E-Bereich“, „Business Reengineering“
Info: Jürgen Gelitz, Tel. 06074 - 34 53

AK Assekuranz I und II

2. gemeinsame Sitzung der Arbeitskreise am 25./26. November 1996
Info: Dr. Rainer Pelizäus, Tel. 02174 - 746 925

AK Schweiz I

Sitzung am 26. November 1996, Bally Schuhfabriken AG, Schönenwerd, CH, u.a. „Anwendung SAP“, „Finanzielle Berichterstattung“
Info: Heinz Schächli, Tel. 01-207 50 42

AK Banken

Sitzung am 5./6. Dezember 1996, u.a. „Vertriebscontrolling“
Info: Dr. Hans-Rudolf Flesch, Tel. 069-7447 10 60

AK Assekuranz I

Sitzung am 14./15. April 1997, Braunschweig, „Kapitalanlagen-Controlling“
Info: Dr. Rainer Pelizäus, Tel. 02174 - 746 925

AK Stuttgart

Sitzung am 18./19. April 1997, Bad Hotel Bad Teinach, Info: Gerhard Ranger, Tel. 07157-97 305

AK Nord I

Sitzung am 24./25. April 1997, ETHICON, Norderstedt, „Ein Konzern im Umbruch vom nationalen zum europäischen Player“
Info: Karl-Wilhelm Koch, Tel. 040-2266 3147

Neu: AK Ostbayern

Ein neuer Arbeitskreis Ostbayern ist am 25. Oktober gegründet worden. Im Beisein von Vorstandsmitglied Dr. Wolfgang Berger-Vogel und Geschäftsführer Conrad Günther wurde in Bad Griesbach der neue AK aus der Taufe gehoben. Kontaktadresse für den AK Ostbayern: Walter Meissner, PF 1241, 84302 Eggenfelden, Tel.: 08721-3915.

AK Stettin tagte

Am 19. September tagte der AK Stettin. Zu Gast bei unseren polnischen Kollegen war diesmal Herwig Friedag, AK-Leiter Berlin-Brandenburg, der einen Vortrag zum Thema Vertriebs-

Controlling hielt. Übersetzt wurde sein Beitrag von Peter Surray, Initiator und Leiter des AK Stettin. Auf der jüngsten Sitzung wurde ein Treffen der Arbeitskreise Berlin-Brandenburg und Stettin am 6./7. März 1997 vereinbart.

4. Kongreß in Polen

Mitte Juni fand der 4. Controller-Kongreß Polens in Danzig mit der Rekordbeteiligung von 190 Gästen statt. Aus dem AK Stettin waren vier Mitglieder beteiligt. AK-Leiter Peter Surray referierte über den Aufbau eines Managementreports. Er konnte nach dem Kongreß eine Reihe von Interessenten für eine Mitarbeit im Verein begrüßen. Derzeit wird die Bildung weiterer AKs in Danzig und Posen geprüft. Zudem ist vorgesehen, den AK in „AK Pommern“ umzubenennen und hier mehr deutsche Mitglieder aufzunehmen.

Rekordbeteiligung an 7. Controller-Tagung

Sehr gute Aufnahme fand bei den mehr als 150 Teilnehmern die 7. Controller-Tagung der Schweizer Arbeitskreise. Dazu hatte das aktuelle und vielfältige Themenspektrum und das Angebot hochkarätiger Referenten aus Staat, Industrie und Dienstleistungsunternehmen maßgeblich beigetragen. Besonders erfreulich die erneut gegenüber dem Vorjahr um zehn Prozent gesteigerte Teilnehmerzahl. Mit dieser sehr gelungenen Veranstaltung haben die Schweizer Arbeitskreise einen weiteren Beitrag geleistet, das positive Erscheinungsbild des Controller Verein eV in der Schweiz zu stärken.



Voll besetztes Euler-Auditorium des Forschungszentrums der ABB in Dättwil bei der 7. Controller-Tagung der Schweizer Arbeitskreise.

Neu in „cvOnline“

Controller Congress 1997

AK „Öffentliche Verwaltung“ gegründet

Termine aus den Arbeitskreisen

Literaturforum aus dem „controller magazin“

<http://www.controllerverein.de>

CV Personalien

Christian Borsi, Dr. Zeplin Controlling-Beratung, und **Reiner Steuber**, DeTeWe Berlin, sind nunmehr als ständige Mitglieder im AK Berlin-Brandenburg aktiv tätig. **Alexander Großhäuser**, kaufmännischer Leiter der Schlüter-Systems GmbH, Iserlohn, wurde zum Stellvertretenden Leiter des AK West I ernannt. **Peter Lötje** ist in die Geschäftsführung der TSB Haus- und Bautechnik Servicegesellschaft mbH Berlin-Brandenburg gewechselt. Er leitet weiterhin den neuen AK „Öffentliche Verwaltung“. **Hillert Onnen**, Gründungsmitglied und Leiter des AK Nord III, feierte kürzlich sein 25jähriges Betriebsjubiläum bei der Bremer Lagerhaus-Gesellschaft. **Joachim Wodarg**, Abteilungsdirektor Zentrales Controlling bei der Provinzial Versicherung, Kiel, hat die Leitung des AK Assekuranz II übernommen. Er ist damit Nachfolger von **Dr. Wilhelm Kirchner**, Geschäftsführender Gesellschafter der ACG Assekuranz Consulting GmbH, Hamburg, der den AK seit seiner Gründung mit aufgebaut und selbst geleitet hat. **Josef Zeller** ging für den Philips-Konzern nach Eindhoven, NL. Damit scheidet er aus dem AK Nord I aus.

Leserbriefe

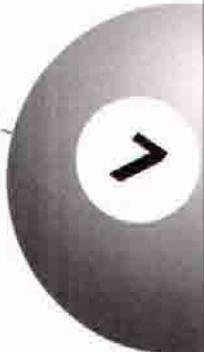
Dank für Gastfreundschaft

Der AK Assekuranz I traf sich am 16. und 17.09. in Nürnberg/Fürth bei den Quelle-Versicherungen. Thema der Veranstaltung war Prozeßmanagement. Nach der „aktuellen Stunde“, in der jeder der 20 Teilnehmer über Entwicklungen in seinem Unternehmen, insbesondere im Controlling berichtete, wurden drei Softwareprodukte zum Prozeßmanagement präsentiert und diskutiert. Die Tagung war ein voller Erfolg. Dazu trug auch das gastgebende Unternehmen bei, das alle Teilnehmer hervorragend bewirtete und insbesondere bei der Führung durch die Stadt Nürnberg verwöhnte. Wir danken den Quelle-Versicherungen für ihre Gastfreundschaft.
Dr. Rainer Pelizäus

Liebe Leser, diese Rubrik „Leserbriefe“ soll in Ergänzung mit „Ein echter Tip“ erscheinen. Senden Sie Ihre Briefe mit Gedanken, Anregungen, Lob und Kritik an die Geschäftsstelle Controller Verein eV, PF 1168, D-82116 Gauting.

HANDEL DIENST LEISTUNG

[Deckungs- beiträge]



Traditionelle Kostenrechnungs-Systeme genügen heute nicht mehr den Anforderungen des modernen Managements. Mit CS Controlling Software wird die Ist-Kostenrechnung problemlos zur Plankostenrechnung und Projektkostenrechnung umstrukturiert. Das CS-Erlöscontrolling ermittelt Deckungsbeiträge für Kunden und Artikel hierarchisch unbegrenzt nach Vertriebsstrukturen und Artikelgruppen. Für die Hardwareplattformen IBM AS/400, RS 6000, HP 9000 bieten wir Ihnen Softwareprogramme für die Bereiche: Kostenrechnung/Controlling, Rechnungswesen, Anlagenwirtschaft. Wir informieren Sie gerne:

CS Controlling Software Systeme GmbH, Riedbachstraße 5, 74385 Pleidelsheim, Telefon 07144 / 8144-0, Fax 07144 / 8144-10.

CS Controlling Software
Die intelligente Entscheidung

CS CONTROLLING
SOFTWARE SYSTEME GMBH

