



controller magazin

Sammelstelle für Arbeitsergebnisse
aus der Controller-Praxis

Controlling-Anwendungen im Management

2/93

Klaus W. Herterich Das elegante Chaos	57
Carmen Bendel / Klaus Rappolt / Jürgen H. Daum Entwicklung eines wissensbasierten Systems im Controlling (Teil 2)	59
Stefan Blüm Ein Software-Konzept zur erfolgsorientierten Unternehmensführung	64
Peter Wöstenbrink Leistungsverrechnung - Voraussetzungen für Einführung und Akzeptanz	69
Jörg Becker Informations-Controlling: Optimierung von IuK-Investitionsentscheidungen	72
René Trost Projektcontrolling für Architekten und Ingenieure	81
Alfred Biel Aspekte und Konzepte zum Funktions- bzw. Bereichscontrolling	91
Manfred Baxmann Controlling - Management-Instrument zur Führung des Krankenhauses	97
Impressum	104
Dietram Schneider Liquiditätsbeurteilung bei Mittelstandsunternehmen (Teil I)	105
Klaus-Dietrich Kahl Wichtigste Aufgabe der Strategieplanung: Die Definition des Geschäftsfeldes bestimmt den Kurs	111
Literaturforum	113



TZ-INFO/MIK-INFO bei Würth

Der Montageprofi schraubt sich mit MIS nach oben

Uwe Schaffitzel

Das Unternehmen

Die Adolf Würth GmbH & Co. KG in Künzelsau bedient in 36 Ländern mehr als eine Million Kunden aus dem Handwerksbereich und der Industrie mit Befestigungstechnik. 1992 konnte ein Weltumsatz von 3,1 Mrd. DM von 12.730 Mitarbeitern erwirtschaftet werden.

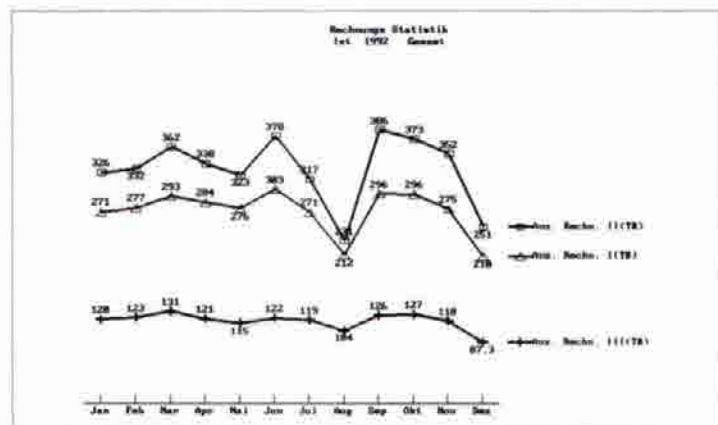
Realisierung

Weltweit mußten die dezentral geführten Gesellschaften mit unterschiedlichen organisatorischen Strukturen einheitliche Basisdaten zur Verfügung stellen.

Nach Abschluß dieser Vorarbeiten wurde die Organisations- und Datenstruktur der Würth-Gruppe mit Hilfe von MIK in TZ-INFO abgebildet und die erste Version bereits nach einem halben Jahr der Entwicklung und des Tests im Rahmen einer Geschäftsführungskonferenz vorgestellt. Alle Teilnehmer waren von der Flexibilität und dem Datenumfang

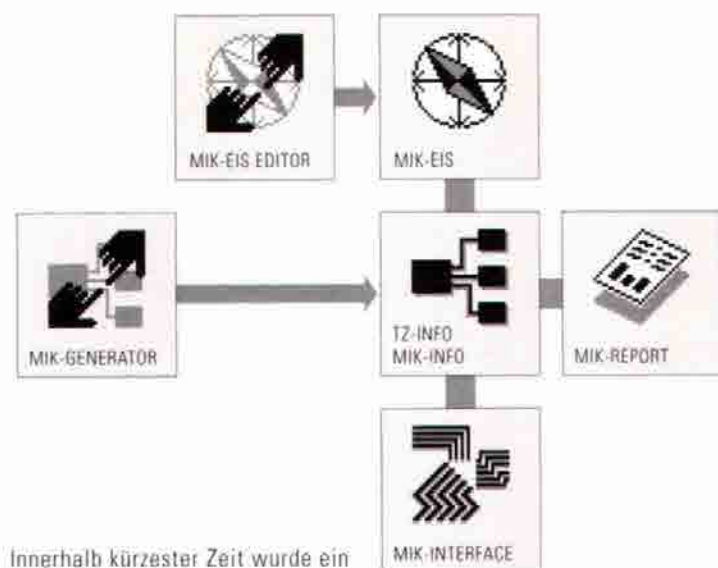
Erster Kontakt mit MIK

Das gesuchte Medium MIS, um die wachsende Vielzahl der Daten überschaubarer zu machen, fand man durch Presseberichte und Präsentationen in TZ-INFO von MIK. Gemeinsam mit MIK wurde ein Konzept für ein Controlling-MIS erstellt.



von TZ-INFO beeindruckt. Die Geschäftsführer arbeiteten mit TZ-INFO auf Laptops, und um den Informationsvorsprung der Kollegen einzuholen, interessierten sich immer mehr Mitarbeiter für TZ-INFO.

Ständig wurde ausgebaut und weiterentwickelt. Eine europaweite Lizenz für den MIK-GENERATOR erlaubte, die vorhandene Struktur selbständig zu erweitern, zu ändern, zu optimieren.



Innerhalb kürzester Zeit wurde ein System generiert, das Aufschluß über Warengruppen und -klassen bezüglich des Umsatzes und des Rohertrages gibt.

Neben bekannten Plan-Ist- und Ist-Ist-Vergleichen konnten auch Gesellschaftervergleiche, ein sogenanntes »benchmarking« (sich an einem Besseren messen) durchgeführt werden.

Nicht nur gleichartige Analysen und Informationen, sondern auch die Datenkompatibilität zwischen den einzelnen Firmen mit internationalem Datenaustausch via Satellit stellen enorme Vorteile dar.

Status quo

In der Konzernzentrale arbeiten 20 User über Netz mit TZ-INFO. Auch Reinhold Würth nutzt die Möglichkeiten von TZ-INFO durch Einbindung von TZ-INFO-Graphiken in seine Vorträge, Videoansprachen an Auslandsgesellschaften und an seinem PC.

Laptop-Nutzer haben jederzeit an jedem Ort Zugriff auf die TZ-INFO-Daten.

Es gibt derzeit kaum mehr eine Veranstaltung oder Besprechung in der Geschäftsleitung, bei der nicht Graphiken von TZ-INFO online über Beamer oder LCD-Displays eingebunden werden. Es steht ein Datenbestand von Ist-, Plan- und Zielsetzungsdaten von mehr als 100 MB zur Verfügung.

Ausblick

Für die Zukunft plant Würth, Systeme für die Bilanzanalyse sowie für die Lagerstrukturen der einzelnen Würth-Gesellschaften zu generieren. Das von IBM neu auf den Markt gebrachte Betriebssystem OS/2 und die neue Produktfamilie von MIK, die auf dieses Betriebssystem aufbaut, soll getestet und bei entsprechend positivem Ergebnis in der Würth-Gruppe eingesetzt werden.

Uwe Schaffitzel ist verantwortlich für Management-Informationssysteme in der Würth-Gruppe.

MIK

TZ-INFO/MIK-INFO sind Produkte der **MIK - Gesellschaft für Management und Informatik mbH, Konstanz**

Seestraße 1
D 7750 Konstanz
Telefon: 0 75 31 - 5 10 26
Telefax: 0 75 31 - 6 70 80

DAS ELEGANTE CHAOS

- Vom Geist des Controlling in Frankreich -

von Klaus W. Herterich, Paris



Ein Freund von mir ist Generalsekretär eines europäischen Fachverbandes in Paris. Da hat er einmal im Monat alle zwölf europäischen Nationalitäten und Mentalitäten um seinen Tisch. "Was für ein Reichtum an Verhaltensweisen und Ausdrucksformen!" sagt er. "Die Franzosen lieben große Ideen; sie entwerfen Pläne und diskutieren geistreich darüber. Die Deutschen organisieren. Gibt man ihnen eine Idee, so machen sie sich sofort daran, sie durchzuorganisieren." Die Italiener: Meister der Imagination; die Engländer: Macher; die Holländer: sparsam, usw., bis zu den ehrbewußten Spaniern, den herzlichen Iren und den mutigen Portugiesen. Die Belgier seien Realisten. Wenn die Franzosen zuviele Ideen hätten, die Deutschen zuviel organisierten, die Engländer zuviel machten und die Italiener zuviel Einbildungskraft zeigten, müsse ein Belgier her, um sie alle wieder auf den Boden der Wirklichkeit herunterzuholen. Er selbst ist Belgier ...

Europa in der Praxis! Soll es wirklich zustande kommen, so müssen wir mit den Mentalitäten rechnen. Überall, auch im Controlling. Einheitliche Vorschriften und Regeln sind nur die Hälfte. Jedes Land versteht sie anders. Jedes hat eine andere Geschichte, Erziehung und Wirtschaftskultur. Wir

können sicher sein, daß das Controller-Instrumentarium mit Budgets, Soll/Ist-Vergleichen und Abweichungsanalyse in den meisten Unternehmen in Europa verstanden und praktiziert wird. **Aber die Chefs und Mitarbeiter in den einzelnen Ländern werden alle anders damit umgehen.** Ist zum Beispiel Frankreich ein typisches Controlling-Land? Da zögern wir. Üblicherweise denken wir bei Frankreich zuerst an Beaujolais und Bretagne-Urlaub. Es hat nicht die gleiche Betriebswirtschaftstradition wie Deutschland oder die Schweiz. Hier gab es keinen Johann Friedrich Schär, keinen Nicklisch, Schmalenbach oder Gutenberg. War in der deutschen Betriebswirtschaftslehre seinerzeit ein Buch mit dem Titel "Der Weg aufwärts, Organisation!" (von Heinrich Nicklisch) ein Standardwerk, so herrschte in Frankreich seit eh und je das Finanz- und Fiskaldenken vor. Ein mächtiger Staat hatte dauernd die Hand im Spiel. Noch heute sind die französischen Banken staatlich. Noch bis vor kurzem wurden Preise, Investitionen und Devisen kontrolliert. Das zwang die Unternehmen, nach Möglichkeiten Ausschau zu halten, den Staat und seine Kontrollvorschriften zu umgehen. Nicht die Betriebsabrechnung bestimmte das Geschehen, sondern die günstige Gelegenheit sowie gute Beziehungen zu einem Präfekten oder Staatssekretär. Gute Zahlungsfristen waren wichtiger

als eine genaue Kostenrechnung. Also Opportunismus, oszillierende Oberfläche, Scheu vor schriftlicher Festlegung.

Führt das zum Chaos? Keineswegs. Das Chaos ist ohnehin schon da, genau genommen seit Beginn der Schöpfungsgeschichte. Es umgibt das Unternehmen täglich. In dieses Chaos tritt der menschliche Geist, um es zu ordnen und zu beherrschen. **Die Unordnung ist nur draußen. Im Kopf herrscht "clarté"**. Laut Descartes soll sich der Mensch einzig auf die ordnende Kraft seiner eigenen Vernunft verlassen. Dazu bedarf es geradezu des Chaos, damit sich die Vernunft in jedem Augenblick als ordnende Kraft beweise. Es gibt für den französischen Geist keine Störung, keine unvorhergesehenen Fälle. Das Unvorhergesehene ist für ihn willkommener Anlaß, seine Kunst der Improvisation unter Beweis zu stellen. Das funktioniert mit der erstaunlichsten Geschwindigkeit und läßt den soliden deutschen Beobachter oft genug verblüfft daneben stehen.

Müßte ein Franzose ständig an Budgets entlarbeiten, würde diese Kunst verkümmern. Improvisation ist nicht planbar. Je unvorhersehbarer der Arbeitsablauf, desto motivierter ist der Franzose und desto mehr kann er sich als brillanter Solist Applaus verdienen.

Dies geht mit der schönsten Höflichkeit und Formvollendung vonstatten. Man hat es das "elegante Chaos" genannt. Doch darf man nicht übersehen, daß dahinter unumstößliche französische Prinzipien wirken: Hierarchie, Respekt des Menschen, der Autorität und der Institutionen, geistige Klarheit und Unabhängigkeit, Freiheit, Wahrung des Besitzes. Gefühle werden nicht gezeigt. Diese Prinzipien sind dem Franzosen durch Geburt und Erziehung beigegeben und bedürfen keiner schriftlichen Formulierung. Sie walten auch im Controlling. Controlling in diesem Sinn ist ein brauchbares und notwendiges, wenn auch unzulängliches Arbeitsinstrument. Das

Budget ist Vorwand, die Abweichung Anlaß für das Handeln des menschlichen Geistes, soll ihn aber in seiner Souveränität nicht einschränken. Ist der Besitzstand in Gefahr, so handelt der Franzose auch ohne Controlling. Und haben sich die Voraussetzungen geändert, unter denen das Budget aufgestellt worden ist, geht der handelnde Geist eben über das Budget hinweg und entscheidet souverän nach Lage der Dinge. Der Franzose hat einen angeborenen Sinn für das Angemessene. Am liebsten würde er ohne Budgets führen. Sie sind für ihn immer eine Art gängelnde Autorität. Die kennt er vom Staat her zur Genüge.

Der Fall ist klar: Wer Persönlichkeit hat, wird in Frankreich nicht Controller, sondern Finanzchef. Da hat er es mit Geld und Finanztransaktionen zu tun, eine viel noblere Beschäftigung. Als Controller wird man nicht berühmt in Frankreich.

Doch die zunehmende Zahl von angebotenen Positionen als "Controleur de Gestion" läßt erahnen, daß es in der Firmenpraxis etwas anders aussieht. Hier internationalisieren sich einfach die Arbeitsweisen. Europaweit tätige Unternehmen können sich keine länderweisen Rückstände im Controlling erlauben. Für die Töchter deutscher Firmen in Frankreich ist es völlig normal, einen hauptamtlichen Controller zu haben. Meist muß er hier sogar noch viel mehr tun als Controlling.

Zurück zu meinem belgischen Freund: Jedesmal nach einer Sitzung mit seinen Europäern sagt er begeistert: "Phantastisch! Jeder kann etwas, was die anderen nicht können! Könnte man das zusammenfassen zu einer gemeinsamen Kraft, was wäre das für ein Glück für Europa!" Und wenn es zwölf Controller wären...?

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
01	07		G	R	



Controller
A. Stiffler
CH 8606 Greifensee
unter  s
zum Ziel

ENTWICKLUNG EINES WISSENSBASIERTEN SYSTEMS IM CONTROLLING . . .

Fallbeispiel von Carmen Bendel; Klaus Rappolt; Jürgen H. Daum -
 vgl. CM 6/92 Seiten 339 bis 348 - Finale des Beitrags

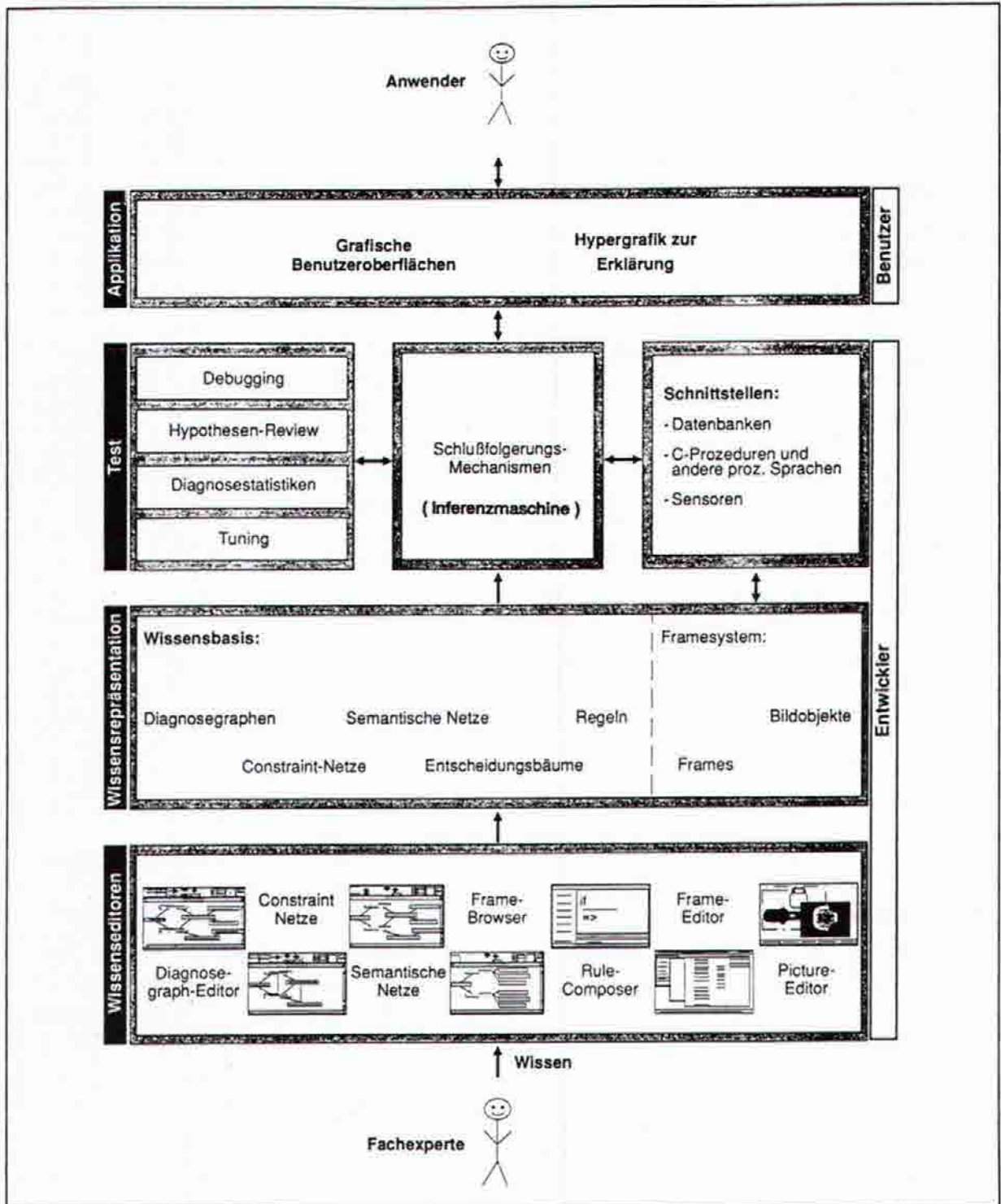


Abbildung 6: Aufbau der Expertensystem-Shell

8. Ein beispielhafter Systemablauf

Nach dem Aufruf des Systems werden die einzelnen Module automatisch der Reihe nach aufgerufen. Zunächst erscheint nach einem Vorspann der Startbildschirm für das 1. Teilmodul, die Kundenbewertung. Hier muß dann im Prototypen die Kundennummer für den Kunden des zu beurteilenden Auftrages manuell eingegeben werden (später soll die Übergabe der Kundennummer automatisch erfolgen). Danach werden die Adreßdaten und kundenspezifischen Daten aus der Datenbank vom System abgefragt und am Bildschirm angezeigt. Es erscheinen Angaben dazu, ob es sich um einen Kunden mit Wartungsvertrag oder um einen Spontankunden handelt und ob der Kunde Referenzkunde ist.

Es werden dann aufgrund zusätzlicher, aus der Datenbank im Hintergrund abgefragter Daten, Umsätze, Deckungsbeiträge, Konzerndaten etc. errechnet. Dieser Vorgang wird auf dem Bildschirm dargestellt, indem die wichtigsten Zwischenergebnisse fortlaufend ausgegeben werden, um den Weg zur Klassifizierung des Kunden am Ende des Moduls für den Benutzer nachvollziehbar zu gestalten. Diese Zwischenwerte, die hier der Reihe nach über den Bildschirm "laufen", werden dann am Ende in der Gesamtbewertung nochmals mitangezeigt bzw. mitausgedruckt.

Die Ergebnisse werden in Form einer Klassifizierung mittels allgemein verständlicher Kategorien am Ende des Moduls zusammengefaßt und mit Hilfe einer Grafik am Bildschirm visualisiert (Abb. 7).



Abbildung 7: Ergebnis der Kundenbewertung wie es am Bildschirm erscheint

Dann erfolgt der Übergang zur Fehlerbewertung. Hier muß im ersten Schritt der entsprechende Produktbereich ausgewählt werden. Wie bereits oben erwähnt, ist im Prototypen nur ein Systembereich auswählbar. Anschließend wird über entsprechende Abfragen mit Hilfe interaktiver Bilder und Textmenüs per Mausclick der Fehlerbereich eingegrenzt. In diesem Fall wurde als Fehlerbereich "BA-Platz" (Bildschirmarbeitsplätze) ausgewählt (Abb. 8) und die Tastatur als Fehlerquelle angegeben (Abb. 9). Dann erfolgt eine Abfrage eines technischen Details, um

den Fehler besser lokalisieren zu können (Abb. 10). Hier wurde angegeben, daß eine Fehlermeldung am Bildschirm erschienen ist. Durch die Abfrage der individuellen Beanspruchung des defekten Gerätes werden die Daten noch ergänzt. Das System ermittelt dann im Hintergrund über Datenbankabfrage die Anzahl der beim Kunden vorhandenen Bildschirmarbeitsplätze (und damit die Anzahl der möglichen Ausweichplätze). Damit und aufgrund des eingegrenzten Fehlers sowie mit Hilfe des hinterlegten Wissens wird eine allgemeine technische Fehlerbewertung durchgeführt. Das Ergebnis der Fehlerbewertung wird dann wieder mit Hilfe einfacher Kategorien visualisiert.

Anschließend erfolgt die Technikerbewertung, die mit einer grafischen Anzeige beginnt, die die Ist-Profile der einzelnen Techniker dem Soll/Idealprofil bezogen auf den innerhalb des Moduls Fehlerbewertung ausgewählten Gerätebereiche (hier Bildschirm) gegenüberstellt (s. Abb. 11). Diese Anzeige soll dem Diponenten in erster Linie als Lernhilfe dienen und kann deshalb per Tastendruck übersprungen werden. Dazu werden über eine interaktive Grafik die Portraits der für diesen DV-Systembereich einsetzbaren Techniker angezeigt und abgefragt, welcher Techniker überhaupt verfügbar sind. Der Benutzer wählt diese aus, indem er per Mausclick die zugehörigen Portraits aktiviert. Die Bewertung der Techniker hinsichtlich ihrer Qualifikation für die Behebung des ausgewählten Fehlers wird dann vom System übernommen. Als Ergebnis der Technikerbewertung wird eine Rangfolge der Eignung der verfügbaren Techniker ausgegeben (s. Abb. 12).

Bei dieser Reihenfolge stellt der Techniker P. Plattner der Geeigneteste für diesen Problembereich bzw. Fehlerbereich dar. Als zweiter folgt der Techniker A. Müller und als dritter der Techniker R. Wimmer (von insgesamt vier möglichen Technikern für diese Systeme).

Bei der im Anschluß erfolgenden Wirtschaftlichkeitsbewertung werden nach Erscheinen des Einstiegsbildes im Hintergrund wieder verschiedene Datenbankabfragen durchgeführt. Aufgrund des festgestellten Fehlers werden die zugehörigen Teilprozesse ermittelt und die entsprechende Gesamtarbeitszeit errechnet. Die Fahrzeit wird, wie oben beschrieben, über die Kundendatenbank gewonnen. Beides wird mit den zu den jeweiligen Technikern hinterlegten DM-Werten zu Umsatz und Grenzkosten bewertet. Der Umsatz wird dann absolut und der Deckungsbeitrag in % ausgegeben.

Ebenso wird das Verhältnis von Arbeitszeit zu Fahrzeit pro Auftrag in % ausgegeben.

Das Ergebnis der Wirtschaftlichkeitsbewertung wird wieder in Form einer Grafik dargestellt, die die Wirtschaftlichkeit des Auftrages grob klassifiziert.



Abbildung 8: Bildschirmabfrage zur Auswahl des Fehlerbereiches

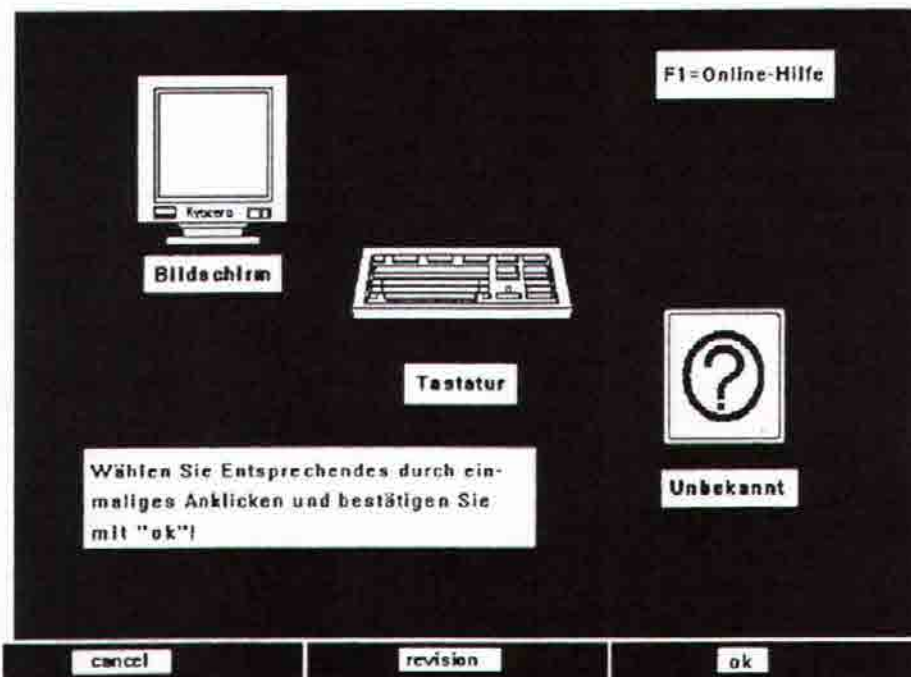


Abbildung 9: Bildschirmabfrage zur Eingrenzung des BA-Fehlers



Abbildung 10: Technische Detailabfrage über Maus-Klick



Abbildung 11: Techniker-Qualifikation zum Fehlerbereich Bildschirm

Wir schlagen folgende Techniker vor:

P. Plattner
A. Müller
R. Wimmer

Abbildung 12: Ergebnis der Technikerbewertung

Um entsprechende Hinweise für die Disposition bei der Schlußbewertung geben zu können, wird dann noch der Auslastungsgrad der Techniker und die Routenoptimierung abgefragt.

Mit der Gesamtbewertung am Ende erfolgt ein **ausführlicher Report**, der die Ergebnisse der einzelnen Teilmodule zusammenführt. Danach werden Lösungsvorschläge bzw. Planungsinformationen in Textform zur Verfügung gestellt. Dabei kann man wählen, ob der Report ausgedruckt oder nur am Bildschirm angezeigt werden soll.

Beispiel auf der nächsten Seite.

der Lage ist, entsprechende Fachkenntnis vorausgesetzt, das System weiterzuentwickeln.

An Dokumentation wurde deshalb Folgendes erstellt:

1. **Das Anwenderhandbuch:** Es richtet sich an den Bediener des Systems und erläutert Funktionsweise und Bedienung.
2. **Die Systembeschreibung:** Es richtet sich an den Systementwickler und beschreibt detailliert die einzelnen Teile des Systems (Datenbank, Wissensbasis, "C"-Programme) und deren Zusammenspiel sowie die Bedienung und Funktionsweise der Shell.
3. **Das Technische Handbuch:** Es richtet sich ebenfalls an den Systementwickler. Es beschreibt die Installation des Systems, Systemvoraussetzungen, Fehlerbehebung und die Wartung des Systems und gibt Hinweise für die Weiterentwicklung. Außerdem werden sämtliche Programmcodes und die detaillierte Struktur der Wissensbasis (Diagnosegraphen, Frames/Regeln) aufgelistet.

9. Die Dokumentation

Auf eine ausführliche und sachgerechte Dokumentation wurde deshalb soviel Wert gelegt, da es sich bei dem Ergebnis um einen Prototypen handelt, der anschließend, bei Bewährung, zu einem produktiven System ausbaubar sein soll. Dazu müssen die Bestandteile des Prototypen, ihr Ineinandergreifen, Programmcodes und die Struktur der Wissensbasis so dokumentiert sein, daß auch ein Nichtbeteiligter in

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
04	39	G	T	L	

REPORT PLANUNGSINFORMATION ==> Bereich Kunde

Kunden-Nr.: 10000
 Kunden-Name: All GmbH
 Adresse: Benzstraße 7 - 9999 Musterstadt
 Entfernung: 189 km
 Bewertung: sehr wichtig
 Umsatz: 158798.70 DM
 DB: 47.43 %
 Kundenart: Wartungskunde
 offene Posten: 0.00 DM
 Konzernzugehörigkeit: keine Konzernzugehörigkeit
 Referenzkunde: ja
 Potential: sehr gut

REPORT PLANUNGSINFORMATION ==> Bereich Fehler

Fehlerbedeutung: wichtig
 Bedeutung f Unternehmen: niedrig
 Fehler: Fehlfunktion Tastatur mit Meldung
 am Bildschirm

Achtung: unbedingt Ersatztastatur mitnehmen !
 Vermutlich Defekt in der Tastatur selbst.

REPORT PLANUNGSINFORMATION ==> Bereich Techniker

Reihenfolge der Techniker nach Verfügbarkeit:

.
 .
 .

Reihenfolge der Techniker ohne Berücksichtigung
 der Verfügbarkeit:

.
 .
 .

REPORT PLANUNGSINFORMATION ==> Bereich Wirtschaftlichkeit

Wirtschaftlichkeit: niedrig
 Arbeitszeit: 1,5 Std
 Umsatz/Auftrag: 2590.20 DM
 DB/Auftrag: 34.56%
 Verh. A-Zeit/F-Zeit 33.33%

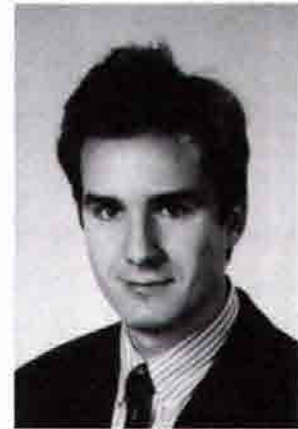
REPORT PLANUNGSINFORMATION ==> Bereich Gesamtbewertung

Der Auftrag sollte trotz niedriger Wirtschaftlichkeit mit hoher
 Priorität behandelt werden, da es sich um einen wichtigen Fehler
 und einen Kunden mit hohem Potential handelt.

.
 .
 .

(individuell, auf den vorliegenden Fall abgestimmte Empfehlungen)

EIN SOFTWARE-KONZEPT ZUR ERFOLGSORIENTIERTEN UNTERNEHMENSFÜHRUNG



Dipl.-Kfm. Stefan Blüm
arbeitet als Projektleiter in der
Beratung bei der Winterheller
Unternehmensplanung GmbH.

von Stefan Blüm, München

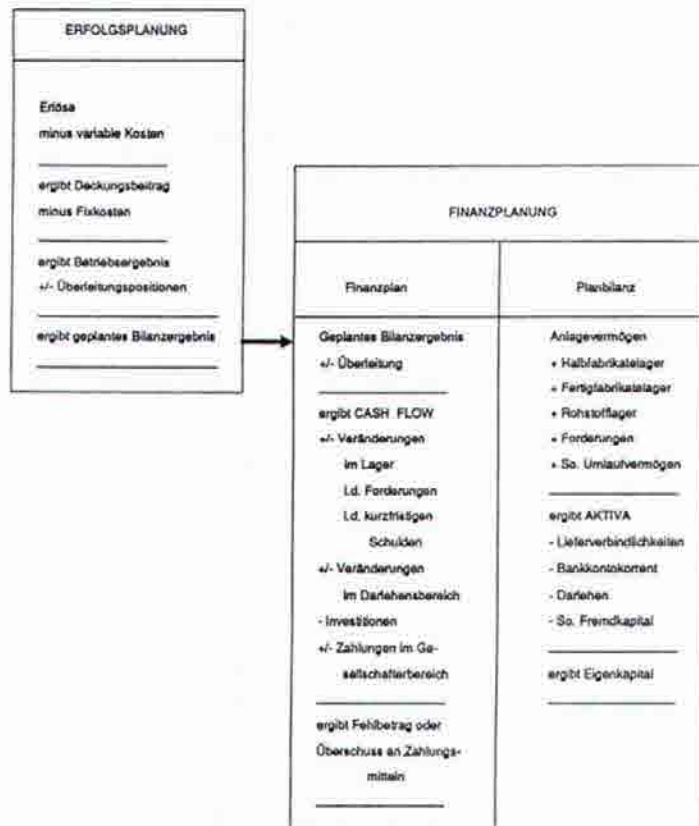
Die Notwendigkeit eines EDV-gestützten Controlling wird von immer mehr Unternehmen als dringlich eingestuft. Mit dem folgenden Erfahrungsbericht soll ein ausgereiftes und praxiserprobtes, PC-unterstütztes Planungswerkzeug für Controller und Geschäftsführer von Mittel- und Großbetrieben sowie Konzernen vorgestellt werden, welches von der Erfassung der Daten über die Auswertung bis zur Präsentation der Ergebnisse unterstützt. Es handelt sich dabei um ein System für professionelle Unternehmensplanung und Controlling, das auf einem Modell der integrierten Erfolgs- und Finanzplanung beruht.

Ein integriertes Unternehmensbudget besitzt die folgenden Bestandteile:
 * Gewinn- und Verlustrechnung (Erfolgsbudget)
 * Finanzplan (Finanzbudget)
 * Planbilanz.

1. Kennzeichen einer integrierten Erfolgs- und Finanzplanung

Unter >>integriert<< versteht man eine Verknüpfung von Teilplänen unterschiedlichster Art:

- * lang-, mittel- und kurzfristige Planung müssen logisch zusammenhängen;
- * alle Unternehmensbereichspläne sind in einem Gesamtplan einzubetten;
- * Erfolgs- und Finanzplanung sind eng miteinander zu verknüpfen;
- * Planungs- und Istrechnung sind gegenüberzustellen.



Alle drei Spitzenpläne müssen für ein Jahr, vier Quartale und zwölf Monate vorliegen, um zu diesen Stichtagen einen sinnvollen Soll-Ist-Vergleich zu ermöglichen und um die Ergebnisse plausibel und nachvollziehbar darzustellen. Des Weiteren muß das Unternehmensbudget auch automatisch verknüpft als Mehrjahresplanung vorliegen, wobei der Zeithori-

zont unternehmensindividuell festzulegen ist, um eine rollierende Planung zu ermöglichen.

Eine sofortige, automatische und integrierte Auswertung muß sowohl für die Eingaben auf der Kosten- als auch auf der Umsatseite gelten.

Bsp.: Umsatzvariationen verändern nicht nur die Erlöse, Rabatte, Skonti, Provisionen und die Vertriebssonderkosten, den Wareneinsatz bzw. den Materialverbrauch, den Deckungsbeitrag, die Steuern, das kalkulatorische und bilanzielle Ergebnis, sondern auch die Bestände an Forderungen und an Verbindlichkeiten, das Lager, die Banksalden und die damit zusammenhängenden Bankzinsen im Soll und Haben. Alle diese liquiditätswirksamen Veränderungen erfolgen im Finanzplan und in der Planbilanz gleichzeitig.

Die Controlling-Software muß Sie so stark unterstützen, daß Sie sich auf die inhaltliche Planung konzentrieren können und daß die Software die Verknüpfung der Planzahlen, Teilpläne und die Berechnung aller Ergebnisse für Sie automatisch übernimmt.

2. In acht Schritten zu einem fertigen Unternehmensbudget

I. Organisationsstruktur

Ein gut strukturiertes Unternehmen läßt sich leichter planen; Stärken, Schwächen und Schnittstellenprobleme der einzelnen Bereiche lassen sich leichter feststellen und zuordnen. Durch die Bildung von Verantwortungsbereichen können die Unwägbarkeiten des Marktes aktiv, gemeinsam gemeistert werden.

II. Jahresabschluß oder Saldenliste

Die Schlußbilanz des Vorjahres wird zur Eröffnungsbilanz des Planjahres. Die Gewinn- und Verlustrechnung bzw. die Saldenliste stellen Orientierungsdaten für die Umsatz- und Kostenplanung zur Verfügung.

III. Kostenplanung

Eine Trennung in fixe und variable Kosten ist notwendig. Dabei soll-ten nur die Kosten als variabel definiert werden, die sich automatisch bei Umsatzschwankungen verändern. Alle Kosten, deren Veränderung an Management-entscheidungen geknüpft sind, sind sicher-heitshalber als Fixkosten zu betrachten. Ergebnis der Fixkostenplanung ist eine eventuell nach Kostenstellen gesplittete Summe der einzelnen Kostenarten. Diese Summe ist identisch mit dem zu erzielenden Deckungsbeitrag, wenn

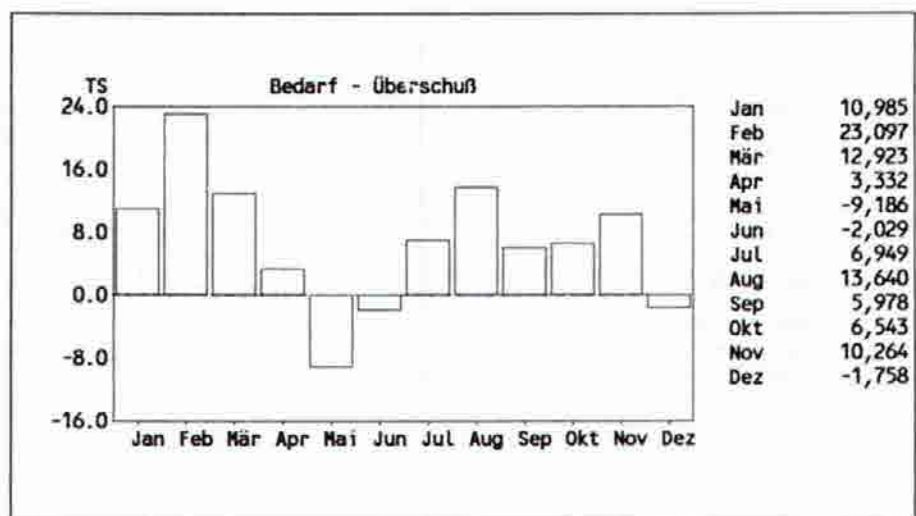
mindestens ein Nullergebnis erwirtschaftet werden soll (**Break-even-Point**).

IV. Umsatz- und Deckungsbeitragsplanung

Ergebnis einer detaillierten Umsatzplanung ist ein vom Markt her **möglicher Deckungsbeitrag**, der im nächsten Schritt dem vom Unternehmen her **notwendigen Deckungsbeitrag** aus der Fixkostenplanung gegenüberzustellen ist. Die Differenz ist die sogenannte "**Planungslücke**", die durch entsprechende Maßnahmen zu schließen ist, wenn der notwendige Deckungsbeitrag größer ist als der mögliche Deckungsbeitrag. Mit Hilfe der Deckungsbeitragsplanung wird innerhalb des Unternehmens die gesonderte Abrechnung einzelner Projekte, Produkte, Produktgruppen und Profit Center ermöglicht (**stufenweise Fixkostendeckungsrechnung**).

V. Finanzdatenplanung

Die logische Fortsetzung der Erfolgsplanung ist die Finanzplanung. Dabei werden z. B. Investitionen und damit auch die Abschreibungen, die Darlehensentwicklung, die Bankkontokorrentverzinsung, Finanzamt vorauszahlungen, Privatentnahmen etc. budgetiert. Durch die monatliche Ermittlung des Kapitalbedarfs bzw. -überschusses in den einzelnen Profit Centern können schon frühzeitig Liquiditätsengpässe aufgezeigt und Gegensteuerungsmaßnahmen eingeleitet werden.



VI. Erstes Budget

Alle Daten sind nun automatisch in einer integrierten Erfolgs- und Finanzplanung, einschließlich Planbilanz, zusammengeführt.

VII. Variantenrechnungen

In den seltensten Fällen wird das erste Budget auch das endgültige sein. Die große Stärke dieses Software-Konzeptes ist die Simulation auf Knopfdruck, ohne Verlust der ursprünglichen Daten. Die Unwäg-

barkeiten des Marktes oder unterschiedliche Vorstellungen der Planenden können nun in Sekundenschnelle sowohl im Hinblick auf ihre unterschiedlichen Auswirkungen als auch auf Erfolg und Liquidität untersucht werden.

VIII. Fertiges Budget

Durch die Simulation können sogenannte "Schubladenpläne" für die unterschiedlichsten Szenarien erstellt werden und man kann dadurch schneller als die Konkurrenz auf Marktänderungen reagieren.

Beispiel: Finanzplan

	Jahreswert	1. Quartal	1/91	2/91	3/91
I. CASH FLOW					
Ergebnis nach St	26,583	12,030	1,444	6,660	3,926
+Afa	53,500	13,375	4,458	4,458	4,458
-Zuschreibungen	0	0	0	0	0
+Steuer-RSt	2,583	6,030	1,444	6,660	-2,074
+So RSt	0	0	0	0	0
+Rücklagen	0	0	0	0	0
+NZW Aufwand	0	0	0	0	0
-NZW Erträge	0	0	0	0	0
Saldo Cash Flow	82,667	31,435	7,347	17,779	6,310
II. WORKING CAPITAL					
+Fo WLL	285	-6,865	-4,755	-2,905	794
+Verb WLL	-9,721	5,247	751	1,481	3,015
+Warenlager	998	250	83	83	83
+H/F-Lager	0	0	0	0	0
+So Fo Erträge	- 720	- 741	- 355	- 337	-50
+So Verb Auf	6,397	22,873	8,731	9,444	4,697
+So Fo Kredite	0	0	0	0	0
+So Verb Kred	0	0	0	0	0
+So UV	0	0	0	0	0
+ARA	0	-5,192	- 818	-2,448	-1,926
+PRA	833	0	0	0	0
Saldo Working Capital	-1,929	15,570	3,639	5,318	6,613
III. LANGFRISTBEREICH					
-Investitionen	-25,000	0	0	0	0
+Darlehen	25,000	0	0	0	0
Saldo Langfristbereich	0	0	0	0	0
IV. PRIVATBEREICH					
+Privat	0	0	0	0	0
Saldo Privatbereich	0	0	0	0	0
=Bedarf/Überschuß	80,738	47,005	10,985	23,097	12,923
Kalk.Zinsen	0	0	0	0	0
Sollzinsen FiBu	0	0	0	0	0
Habenzinsen FiBu	0	0	0	0	0
Bankkontokorrent	106,740	73,007	36,987	60,084	73,007

3. Der Soll-Ist-Vergleich

Durch den die Realisierungsphase begleitenden Soll-Ist-Vergleich werden die durch das Budget vorgegebenen Daten den Istdaten gegenübergestellt. Dabei sind Planung und Istrechnung hinsichtlich Gliederung, Bewertung, Differenzierung und Datenerfassung genau aufeinander abzustimmen, damit Abweichungen nur auf konkrete Entscheidungen der Betriebspraxis zurückzuführen sind und nicht auf Unterschiede in der Rechentechnik. Auf die festgestellten Abweichungen haben Maßnahmen zu folgen, die das Unternehmen wieder auf den richtigen oder sogar auf einen neuen "Kurs" bringen.

Jahreswert	Plan 91	Ist 91	Differenz	Differenz
Erlöse	587,282	599,876	12,594	2.14%
-Rabatte	3,529	4,199	- 670	-18.98%
-Skonti	13,025	11,914	1,112	8.53%
-VtrKo	7,700	1,800	5,900	76.63%
-Provisionen	755	655	99	13.17%
-WES/Material	67,561	83,983	-16,421	-24.31%
=Deckungsbeitrag	494,712	497,326	2,614	0.53%
-Fixkosten	460,333	449,263	11,070	2.40%
=Betriebsergeb	34,379	48,063	13,684	39.80%
+Zusatzkosten	333	333	0	0.00%
-N Aufwand	50	57	-7	-14.00%
+N Erträge	10,000	8,999	-1,001	-10.01%
±Bewertungsdiff	-11	-7	4	37.84%
=Bilanzergeb vSt	44,673	57,345	12,671	28.36%
-Ertragsteuer	22,337	28,672	-6,336	-28.36%
=Bilanzergeb nSt	22,337	28,672	6,336	28.36%

4. Acht Mindestanforderungen an Ihre Controlling-Software

I. Benutzerfreundlichkeit und Flexibilität

Komplexe, betriebswirtschaftliche Zusammenhänge müssen vollständig ausprogrammiert sein, und die Controlling-Software muß dem Planenden ausreichend Planungsparameter zur Verfügung stellen, damit das Programm auf die jeweiligen unternehmerischen Anforderungen maßgeschneidert werden kann.

II. Detaillierungsfreiheit

Durch die beliebige Festlegung der organisatorischen Planungstiefe können die aus der internatio-

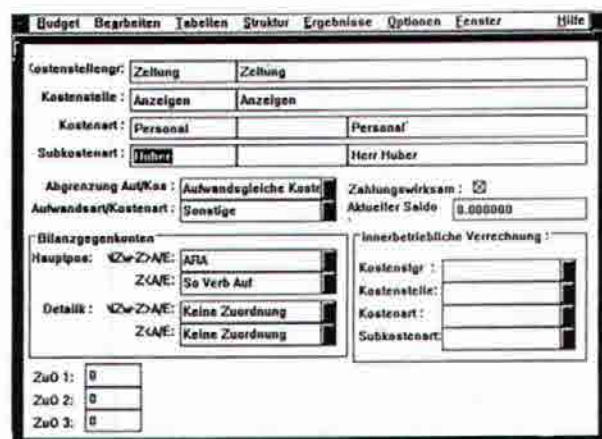
nen Planungspraxis bekannten Verfahren der Top-down-Planung und Bottom-up-Planung kombiniert werden.

III. Schnelligkeit, Aktualität und Simulation

Nach jeder Eingabe oder Planänderung müssen sämtliche Pläne in **Sekundenschnelle aktualisiert** werden. Erst dadurch können Anregungen in Planungssitzungen oder Budgetpräsentationen in Vorstandssitzungen oder anderen Gremien sofort analysiert werden.

IV. Trennung von Erfolgs- und Liquiditätswirksamkeit

Alle Eingaben im Kostenbereich müssen **getrennt nach der Erfolgs- und Liquiditätswirksamkeit** auswertbar sein. Dadurch werden beispielsweise die Personalkosten für die Gewinn- und Verlustrechnung, einschließlich der Sonderzahlungen, gleichmäßig auf das Jahr verteilt. Dagegen berücksichtigt der Finanzplan den tatsächlichen Anfall der Ausgaben für Personalkosten (z. B. für Urlaubs- und Weihnachtsgeld) für das Jahr. Dasselbe muß für alle unregelmäßigen Zahlungen, wie z. B. Mieten, Versicherungen etc. gelten. Die notwendigen aktiven und passiven Abgrenzungen müssen automatisch vorgenommen werden.



Die dargestellten Musterausdrucke stammen aus dem Controlling-Programm "Professional Planner". Informationen hierzu sind bei der Winterheller Unternehmensplanung GmbH zu erhalten.

V. Automatische Berechnungen

Beispielsweise müssen bei der Eingabe von Erfolgsplänen und Zahlungsinformationen (z. B. Außenstandsdauern, Zahlungssterminen) die **bilanziellen Folgen automatisch berechnet** und verbucht werden.

VI. Datenimport

Es muß die Möglichkeit bestehen, Soll-Ist-Vergleiche zwischen einem Budget und den späteren Ist-Zahlen durchzuführen, d. h. ein **Datenimport** von einem Buchhaltungsprogramm in die Controlling-Software muß möglich sein.

VII. Auswertungs- und Berichtsgestaltungsfreiheit durch offene Schnittstellen

Neben Tabellen und Ergebnisübersichten müssen Kennzahlenübersichten und **beliebige grafische Auswertungen** bereitgestellt werden.

Die freie Definition von weiteren Auswahlkriterien muß zusätzliche Auswertungen erlauben. So können beispielsweise die Umsätze noch nach Kunden, Verkäufern, Regionen, Ländern etc. sortiert werden.

Alle Auswertungen müssen durch die **automatische Verknüpfung mit anderen Anwendungsprogrammen** beliebig gestaltbar sein. Voraussetzung hierfür ist ein offenes System mit flexiblen Schnittstellen (z. B. Anwendungsprogramme unter Windows).

VIII. On-Line-Hilfe

Unterstützung durch eine jederzeit aufrufbare "Hilfe", die neben den Fragen der **Anwendung und Handhabung der Software**, durch praxisnahe Beispiele, Hilfestellungen bei der Lösung typischer betriebswirtschaftlicher Fragestellungen bietet.

5. Entscheidungsunterstützung durch "Was wäre wenn ... ?"

Der Vorteil der EDV-Unterstützung kommt dann besonders zum Tragen, wenn sich die Auswirkungen von Planänderungen möglichst rasch (in wenigen Sekunden) und bis in den Finanz- und Bilanzbereich darstellen lassen. Dadurch wird die im Controlling vorherrschende Teamarbeit und die Durchführung von Präsentationen effizient unterstützt. Nur bei ausreichender Verarbeitungsgeschwindigkeit können die verschiedensten Planungsvarianten (Szenarien) "durchgespielt" werden. Alternativ-, Detailpläne und/oder Hochrechnungen können erstellt werden mit all ihren Auswirkungen auf Deckungsbeiträge, Spannen, Gewinn, Cash flow, Stand des Bankkontokorrentkredites usw. Schnelle Sensitivitätsprüfungen zum Einschätzen der Pläne auf Risiken und Schätzfehler sind möglich.

Unternehmerische Entscheidungen werden dadurch transparenter; sie sind durch Zahlenmaterial und eine beliebig detaillierte Dokumentation der hinter den Zahlen stehenden Überlegungen abgesichert und nachvollziehbar.

Sie erhalten auf Knopfdruck verlässliche Antworten auf Fragen, die Sie sich früher wegen des hohen Zeitaufwandes und der Kompliziertheit der Berechnung kaum zu stellen wagten: "Was wäre wenn" oder "Können wir uns das leisten" usw.

Literatur

Egger, A., Winterheller, M.:
Kurzfristige Unternehmensplanung, Wien 1990

Ebert, G.:
Controlling, MI 1990

Horváth, P.:
Controlling, Vahlen 1990

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
04	31	39	G	F	

Wer's mit Logistik treibt ...

Zur Einführung von Logistik ist eine spannende Mappe entstanden an der Wissenschaftlichen Hochschule für Unternehmensführung WHU in Vallendar/Koblenz; Verfasser Professor Dr. Jürgen Weber, Dipl.-Betriebswirt Frank-J. Weise (Tel. 06103/79820), Dr. Sebastian Kummer. Die **"Einführen von Logistik im Unternehmen"** genannte Arbeits- und Methodenmappe ist in der Stilform des Romans aus einem mittelständischen Unternehmen heraus geschrieben. Damit ist nicht allein eine Empfehlungs-Rezeptur gegeben, sondern auch Unternehmensentwicklung geschildert - samt der Art, wie es in Besprechungen zugeht und wie man unverdrossen, beharrlich dranbleibt, um nicht nur logisch-logistisch, sondern auch psycho-logisch persönlich Erfolg zu haben.

Preis DM 295,-
Verlag PA, Lindenschmitstraße 8,
6501 Selzen

LEISTUNGSVERRECHNUNG - VORAUSSETZUNGEN FÜR EINFÜHRUNG UND AKZEPTANZ

von Peter **Wöstenbrink**, München

Wettbewerbsdruck veranlaßt Unternehmen zu mehr Effizienz ihrer Administration.

Technische und organisatorische Integration (von der Multifunktionalität von Geräten bis zu Unternehmenszusammenschlüssen) lassen Informationsverarbeitungs(IV)-Systeme dabei komplexer werden. Die Effizienz kann erst festgestellt werden, wenn die Kostentransparenz je Komponente trotz Komplexität gewährleistet ist.

Fachabteilungen als Leistungsnehmer in IV-Systemen verlagern immer mehr Aufgaben in programmierter Form in IV-gestützte bzw. vollständig automatisierte Prozesse. Ihre Personal- und Sachkosten werden durch andere Sach- und Personalkosten der Informatik-Bereiche des Unternehmens substituiert. Eine Umverteilung der Ressourcen des gesamten Unternehmens muß stattfinden. Leistungsverrechnung der Informatik-Kosten ist hierzu ein Instrument, **um das Ausmaß der IV-Unterstützung zu evaluieren und transparent zu machen.**

Informationsverfügbarkeit und Kommunikation wird zunehmend in allen Formen (Wort, Schrift und Bild) netzartig zwischen den Leistungsnehmern, auch über mehrere IV-Systeme hinweg, gefordert. Die Kosten dieser Dienstleistungen sind nicht einfach "Bereitschaftskosten" im Sinne einer Sicherstellung der Arbeitsfähigkeit für das gesamte Unternehmen gleichermaßen. **Verschiedene Unternehmensteile haben verschiedene Kommunikationsintensitäten.** Zu



Peter Wöstenbrink ist DV-Kaufmann (IHK) und Diplom-Kaufmann (Univ.). Er ist tätig bei der WACKER-Chemie GmbH in München in der Zentralabteilung Informatik und Kommunikationswesen. Zur RZ-Organisation gehörig hatte er die Projektleitung zur Einführung der Informatik-Leistungsverrechnung. Der Beitrag wurde eingereicht von USU Softwarehaus GmbH, Liane Benner, 7141 Möglingen

differenzieren ist die Kommunikation nach unternehmensexterner und -interner Informationsbereitstellung und -beschaffung, wobei extern Marktformen, Kundenprofile und Produktbesonderheiten weitere Einflußfaktoren darstellen. Eine verursachungsgerechte Leistungsverrechnung kann auch hier die (Kosten)-Realität und Rentabilität der Informatik-Nutzung einschätzen helfen.

Forderungen an Leistungsverrechnung

Leistungsverrechnung muß die Wirtschaftlichkeit des Informatik-Bereichs eines Unternehmens erhöhen. Daraus ergeben sich folgende Gesichtspunkte:

In einer Non-Profit Informatik-Abteilung eines Unternehmens muß Leistungsverrechnung die Kosten und Leistungen einander exakt und komponentenweise zuordnen. Dies ist die Grundlage einer verursachungsgerechten Belastung der Leistungsnehmer.

Leistungsverrechnung muß Informationen liefern, die jeder Leistungsnehmer interpretieren kann. In Geld bewertete technische Meßzahlen (EXCP's?) sind wertlos, wenn man ihre Beeinflussung nicht kennt.

Leistungsdaten müssen ggf. in technikanabhängige Größen umgeformt werden: "Tracks" sind von der Geometrie von Platten abhängig. "Megabyte" drücken die Speicherungsgröße für den Anwender anschaulicher aus. Vielleicht ist es sogar möglich, die

Anzahl verwalteter Objekte (Lagerartikel, Kundenstammsätze u. ä.) zur Verrechnungsgrundlage zu machen.

Leistungsverrechnung darf nicht mit Accounting im Rechenzentrum gleichgesetzt werden. Dies wäre nur eine Ausschnittbetrachtung der Informatik. Verzeichnisse und Erfassungsdaten aller anderen, relevanten Quellen der Informatik-Bereiche müssen ebenso in die Leistungsverrechnung eingehen und untereinander vergleichbar sein. Dabei handelt es sich z. B. um Zeitaufschreibungen der Anwendungsprogrammierung oder PC-Verzeichnisse des Unternehmens.

Der Aufwand für die Leistungsverrechnung darf das Einsparungspotential bzw. die mögliche Effizienzsteigerung nicht aufzehren.

Die Inangangsetzungskosten der Leistungsverrechnung (Einführungsprojekt, Lizenzen) und die Wartungskosten (Aufwand für Releasewechsel, Anpassungen an veränderte Anforderungen) müssen in einem individuell bestimmbaren Zeitrahmen auf den reinen Durchführungsaufwand (Personalkosten, Rechnerzeit, Kosten der Datenhaltung, Wartungsvertrag) umgelegt werden.

Leistungsverrechnung darf nicht um der Verrechnung willen durchgeführt werden. Neben einer Kostenstellenzuordnung müssen Informationsobjekte wie Projekt, Applikation u. ä. versorgt werden können. Dieser Forderung an Leistungsverrechnung kann jedoch zugunsten einer kürzeren Projektdauer in einer weiteren Entwicklungsstufe der Leistungsverrechnung nachgegeben werden. Intensive Kenntnisse über Unternehmensbesonderheiten sowie eindeutige und eingehaltene Standards sind dazu notwendig.

Verhältnis des Informatik-Bereichs zu den Leistungnehmern

Leistungserfassung charakterisiert sich durch Vorgänge wie bei einer Inventur: Messen, Zählen, Wiegen.

In der Informationsverarbeitung vollziehen sich diese Vorgänge jedoch "unsichtbar". Leistungserfassung ist für den Leistungsnahmer nicht nachvollziehbar, selbst Druckoutput ist über einen Abrechnungsmonat gesehen für ihn kaum nachzählbar.

In der "Kunden-/Lieferanten"-Beziehung zwischen Leistungnehmern und Informatik-Abteilung müssen deshalb dringend Kooperation, Zuverlässigkeit und Vertrauen als Basis der Zusammenarbeit vereinbart sein. Ansonsten nehmen Datenhaltung und Archivierung von Verrechnungsinformationen immense Ausmaße an, Genehmigungsverfahren für Kontierungen werden unverhältnismäßig institutionalisiert, Programmieraufträge werden dreifach unterschrieben und in Ablagen aufbewahrt...

Der Durchführungsaufwand für Leistungsverrechnung und die "Beweissicherung" wegen Leistungsverrechnung senken schließlich die Gesamtwirtschaftlichkeit des Informatik-Einsatzes.

Projektarbeit zur Einführung von Leistungsverrechnung

Im folgenden werden einige Aussagen formuliert, die besonders beim Thema Leistungsverrechnung in der Projektarbeit berücksichtigt werden sollten:

Das Leistungsverrechnungssystem sollte unabhängig von möglichen, künftigen Verrechnungs-Tools konzipiert werden. Abgesehen von subjektiven Eindrücken, die jedes Produkt begleiten, führen SW-Produkte, die ursprünglich reine Accounting-Monitore oder reine Projekt-Management-Tools waren, allzuleicht in eine falsche Richtung. Ältere Tools haben zudem oft die Eigenschaft, zwar gerade noch die geeigneten Meßzahlen für die Charakterisierung eines IV-Systems in der Struktur der Gegenwart zu bewältigen. Künftige und abzusehende technische Änderungen erfordern aber andere Leistungsdaten. Das alte Werkzeug liefert dazu dann keine oder keine validen Daten (Sind z. B. Band-Mounts noch wichtig, wenn das teure an der Bandverarbeitung vielleicht das Cassettenfach im Roboter ist?).

Als Teil der Projektarbeit sollte man sich den Kreis der Betroffenen klar veranschaulichen. Es gibt den Projekt-Auftraggeber und -Auftragnehmer. Einfluß nehmen werden auch alle Verantwortlichen bei den Leistungserbringern, also die Verantwortlichen in den Informatik-Teileinheiten. Betroffen sind weiterhin die Leistungsnehmer, die Unternehmensbereiche und Kostenstellenverantwortliche.

Die Leistungsverrechnung wird unternehmensweit ihre Wirkung zeigen. Diese Wirkung kann latent bleiben, erheblich zeitverzögert sein oder schlicht unbeliebt sein. Zum Kreis der Betroffenen muß man deshalb auch das Controlling, die Unternehmensplanung und (je nach Detaillierung der Leistungs- bzw. Verrechnungsgrößen) den Betriebsrat zählen. Die Projektunterstützung sollte man hinsichtlich aller betroffenen Unternehmensbereiche prüfen.

Um eine umfassende Projektunterstützung zu erzielen, darf aber die Zahl der Projektmitarbeiter nicht unnötig groß werden. Eine enge Kommunikation des Projektteams muß mit allen Verantwortlichen der Leistungserbringer in den Informatik-Einheiten bestehen. Bei der Anbindung der Leistungsverrechnung an die Betriebsabrechnung ist eine Projektmitarbeit des Rechnungswesens/Controlling unverzichtbar.

Bereits in der Konzeptphase sollte die Verantwortung für die Bereitstellung, Vollständigkeit und Richtigkeit von Leistungsdaten und Kosteninformationen geregelt werden. Das Know-how und die Kompetenz der Leistungserbringer ist zu verpflichten. Nicht irgendein "Beauftragter" macht für sie Leistungsverrechnung, sondern sie selbst verrechnen ihre Leistungen.

Anforderungen an ein Werkzeug zur Leistungsverrechnung

Die Konzeption eines Leistungsverrechnungssystems beinhaltet üblicherweise eine Schätzung des Einspa-

zungspotentials bzw. der möglichen Effizienzsteigerung in der Informatik-Nutzung. Die Werkzeuglizenz und die Implementierung des Werkzeugs, sowie der Ressourcenverbrauch (v. a. Datenhaltung!) in der Durchführung der Leistungsverrechnung müssen den eingangs genannten Wirtschaftlichkeitsgesichtspunkten entsprechen.

Gemäß den Forderungen an die Leistungsverrechnung muß es technische Leistungsdaten in einen gemeinsamen Wertmaßstab transferieren können, und es muß flexibel hinsichtlich Anzahl und Struktur der Datenquellen sein.

Die Konzeption des Leistungsverrechnungssystems wird schließlich dem Werkzeug mit individuellen Prioritäten einige der folgenden Merkmale abverlangt, z. B.

- freie Abgrenzung/Definition der Abrechnungszeiträume,
- Mandantenfähigkeit, Kundengruppendifferenzierbarkeit,
- Tarifbildung (z. B. Tag/Nacht-Rechnertarif als Anreiz zur Entlastung in Spitzenzeiten),
- Möglichkeit zur Bildung von Mengenschaffelungen,
- Erkennung verrechnungsrelevanter und übriger Leistungsdaten (z. B. Informationen, die den internen Ressourcenverbrauch der Leistungserbringer dokumentieren).

Nach Schätzung des Mengengerüsts der Leistungsdaten ("Flut" der SMF-Daten) wird auch folgender Wunsch auftreten:

Die Datenredundanz innerhalb der Leistungsdaten muß minimiert werden, die Möglichkeit von Einzelnachweisen zu den erbrachten Leistungen muß jedoch erhalten bleiben.

Schließlich wird es noch Kriterien geben, die das Handling des Werkzeugs betreffen, z. B. nach der Trägersoftware für eine Oberfläche zur Stammdatenpflege usw.

Werkzeug und Katalysator für erfolgreiche Leistungsverrechnung

Die Firma Wacker-Chemie setzt zur Leistungsverrechnung ein Softwareprodukt aus dem Hause USU Softwarehaus Unternehmensberatung GmbH, 7141 Möglingen ein.

Das Produkt kann beschrieben werden als Leistungsdaten-Normierungs-, Bewertungs- und Archivierungssystem. Die Datenbasis ist in DB2 realisiert. Die Bewältigung der Heterogenität der Leistungsdaten ist Produktphilosophie. Die Normierung der Daten und gleichzeitige Minimierung der Datenredundanz wird über ein ausgefeiltes Datendesign mit mehreren

Tabellen erreicht. Die Möglichkeit zu kundenindividueller Anpassung erhält dabei keine bekannten Restriktionen.

Die Datenbasis, zu der eine komfortable, interaktive Oberfläche zur Stammdatenpflege gehört, bildet den Kern der USU-LV, der das Produkt zu Recht zur Standardsoftware für Leistungsverrechnung zählen läßt.

Alle Batch-Funktionen wurden durch Cobol-Programme abgedeckt. Zur Leistungsdatenübernahme wird für jede Datenquelle ein Übernahmeprogramm generiert. Der Programmgenerator ist interaktiv zu parametrisieren. Für zusätzliche Anforderungen kann jedes Übernahmeprogramm durch einen User-Exit erweitert werden. Diese Vorgehensweise ist der Weg, der die Standardsoftware USU-LV optimal und unter Wirtschaftlichkeitsgesichtspunkten individuell anpaßt.

USU-LV bietet Standard-Auswertungen an. Kundenindividuell werden jedoch die Anforderungen, z. B. von seiten einer Schnittstelle zur allgemeinen Kostenrechnung des Unternehmens, in jeder Installation anders aussehen. Die Erfahrung zeigt, daß von DB2-eigenen Auswertungsmitteln (besonders zu schnellen Kontrollauswertungen) bis zu 4GL/SQL-Sprachen aus der Palette des Kunden die Datenbasis der USU-LV umfassend verarbeitet werden kann. Bei der Definition der kundenindividuellen Auswertungs- und Übergabeschnittstellen ist USU beratend tätig. So entsteht ein kundeneigenes und den Standards des Kunden entsprechendes Reporting, ggf. in bestehende Berichtsinstrumentarien eingegliedert.

Aus dieser Beschreibung der Software USU-LV wird deutlich: Es wird Gestaltungsarbeit am Werkzeug zur Leistungsverrechnung geleistet, um ein LV-System vom Konzept in die Realisierung überzuleiten. Die Anpassungsmöglichkeiten der USU-LV sind vielfältig und hinreichend. Dem Kunden sei an dieser Stelle empfohlen, selbst vor allem fundiertes DB2-Know-how in sein LV-Projekt einzubringen. So kann er am gründlichsten und von Beginn an die Anpassungsarbeit, die in seiner Installation geleistet wird, würdigen und seinen künftigen Weiterentwicklung- und Wartungsaufwand minimieren.

USU-LV ist Software mit klar abgrenzbaren Funktionsblöcken, die bei Wirtschaftlichkeitsüberlegungen jederzeit standhält. Vom Hersteller wird reibungsloser Support geleistet. Man kann USU-LV durchaus als Katalysator für die Aufgabe "Leistungsverrechnung" empfinden. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
04	33	39	F	L	

INFORMATIONSCONTROLLING: OPTIMIERUNG VON IuK^{*)}-INVESTITIONS- ENTSCHEIDUNGEN



Dipl.-Kfm. Jörg Becker, Fachjournalist für Management und Unternehmensplanung, 6382 Friedrichsdorf/Ts., Hoher Weg 2, war vorher als langjähriger Managementberater für mehrere internationale Consultinggesellschaften tätig

von Dipl.-Kfm. Jörg Becker, Friedrichsdorf

Bessere Entscheidungsgrundlagen für IuK-Investitionen

Will man sich nicht von der in den immer schneller wechselnden IuK-Technologien angelegten Eigendynamik überrollen lassen, muß auch die Planung der Informationsverarbeitung wie jede andere Planung auch die vorhandenen Ressourcen als begrenzende Parameter berücksichtigen, d. h. sich an den allgemeinen Managementmaßstäben der Wirtschaftlichkeit messen lassen. Informationscontrolling ist hierbei das wichtigste Instrument der Geschäftsführung, den komplexen, umfassenden und meist von Spezialisten beherrschten Unternehmensbereich des Informationstechnologie-Einsatzes transparent und steuerbar zu gestalten.

Die für die Hierarchiepyramide eines Unternehmens erforderliche entsprechende Informationspyramide ist konträr als ihr senkrecht Spiegelbild angelegt, d. h. Informationsbedürfnis und -basis sind an der Spitze, nämlich der Geschäftsführungsebene, am breitesten. Für die grundsätzliche Vorbereitung von IuK-Investitionsentscheidungen sind daher Fragestellungen wie z. B.

- > Welche Informationen werden wo und für welche Aufgaben mit welcher Qualität und Aktualität benötigt?
- > Wo werden Informationen zur Entscheidungsunterstützung mit welchem Verdichtungs- und Aggregationsgrad benötigt?

ausschlaggebend, um keine ungenutzt brach liegenden Informations-Friedhöfe entstehen bzw. weiter wachsen zu lassen.

Strategisches Informationscontrolling als Lösungsansatz

Informationstechnologien können die relative Wettbewerbsposition eines Unternehmens verbessern

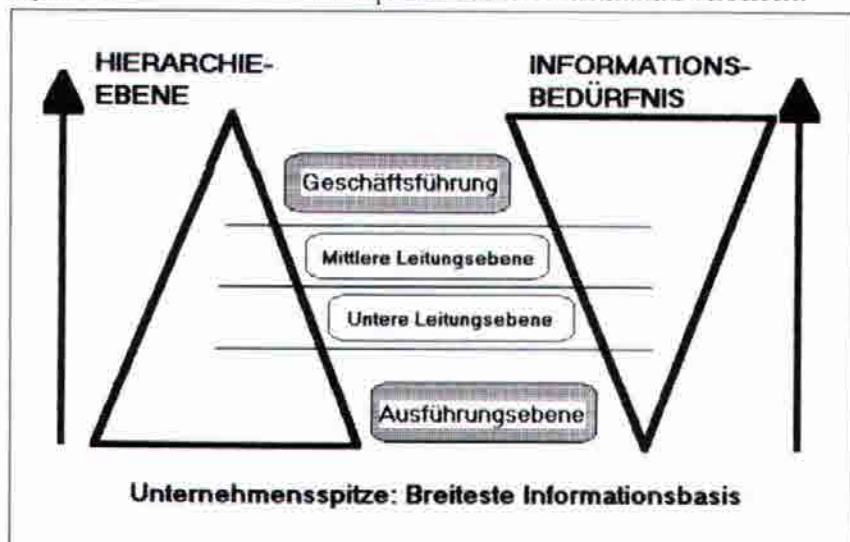


Abb. 1: Entscheidungsorientierte Berichts- und Planungssysteme

^{*)} Informations- und Kommunikations-Technologie

helfen. Erfolgreiche Unternehmen haben dies frühzeitig erkannt und dem Einsatz von Informationstechniken einen entsprechenden Stellenwert eingeräumt. In erfolgreichen Unternehmen ist deshalb auch immer eine hohe Korrelation zwischen den Unternehmenszielen sowie dem Beitrag der Informationstechnik zur Zielerreichung nachweisbar.

IuK-Investitionen in erfolgreichen und weniger erfolgreichen Unternehmen	
Erfolgreiche IuK-Investition Kundenbezogen	<ul style="list-style-type: none"> o Verbesserung der Produktqualität o Verbesserung der Kundenberatung o Verbesserung des Lieferservice o Verbesserung des After-Sales-Service o Beschleunigung des Datentransfers mit Lieferanten o Beschleunigung des Datentransfers mit Kunden o Beschleunigung der Auftragseingänge o Beschleunigung der Auftrags-Bearbeitungszeiten o Verbesserung der Auskunftsbereitschaft
Weniger erfolgreiche IuK-Investition Technikbezogen	<ul style="list-style-type: none"> o Erhöhung der Datensicherheit o Schaffung einheitlicher Datenbestände o Abbau des Belegvolumens

Aus der Unternehmenspraxis läßt sich ein enger Zusammenhang zwischen Unternehmenszielen, strategischen Erfolgsfaktoren und informationstechnologischer Infrastruktur ableiten. Eine innovative und aggressive Nutzung der IuK-Technik wird zunehmend zum wichtigen Unterscheidungsmerkmal zwischen erfolgreichen und mittelmäßigen Unternehmen. Um dieses für die eigene Marktposition nutzen zu können, muß es aber zunächst einmal als solches transparent und bewußt gemacht werden.

Erfolgreiche Unternehmen verfolgen eine strikt markt- und kundenorientierte IuK-Planung. IuK-Systeme sollen hier vor allem für Verbesserungen von Produktqualität, Kundenberatung, Lieferservice, After-Sales-Service und Auskunftsbereitschaft sowie für Beschleunigung des Datentransfers mit Lieferanten und Kunden, der Auftragsabwicklung und -durchlaufzeiten genutzt werden. Weniger erfolg-

reiche Unternehmen konzentrieren ihre IuK-Planung mehr in Richtung auf operative Effizienz, wie z. B. die Schaffung einheitlicher Datenbestände oder die Erhöhung der Datensicherheit. Der wesentliche Unterschied liegt in der Vernachlässigung der Information als wichtigem strategischen Produktionsfaktor. Erfolgreiche Unternehmen setzen dagegen ihre IuK-Technologien an den strategisch relevanten Hebeln der Wertschöpfungskette vom Lieferanten zum Kunden ein.

Das richtige Augenmaß für das geeignete Integrationskonzept entwickeln

Integration bedeutet das Zusammenfügen einzelner Teilbereiche zu einem einheitlichen Ganzen. Die Teilziele sollen dabei in einem Gesamtsystem zu bestmöglicher Effizienz zusammengefaßt sein. In der Integration steckt ein außerordentliches Potential. Die Hauptstoßrichtung vieler IuK-Investitionsentscheidungen befaßt sich deshalb mit Integrationsmaßnahmen. Auch eine Dezentralisierung der Datenhaltung oder der Verarbeitung bedingen eine weitgehende Integration bzw. Koordination, um die Abstimmung der Teilprozesse sicherzustellen.

Dabei ist sowohl auf der Organisationsebene als auf der IuK-Ebene zu beachten, daß keine alleinstehenden Systeme innerhalb des betrieblichen Ablaufes

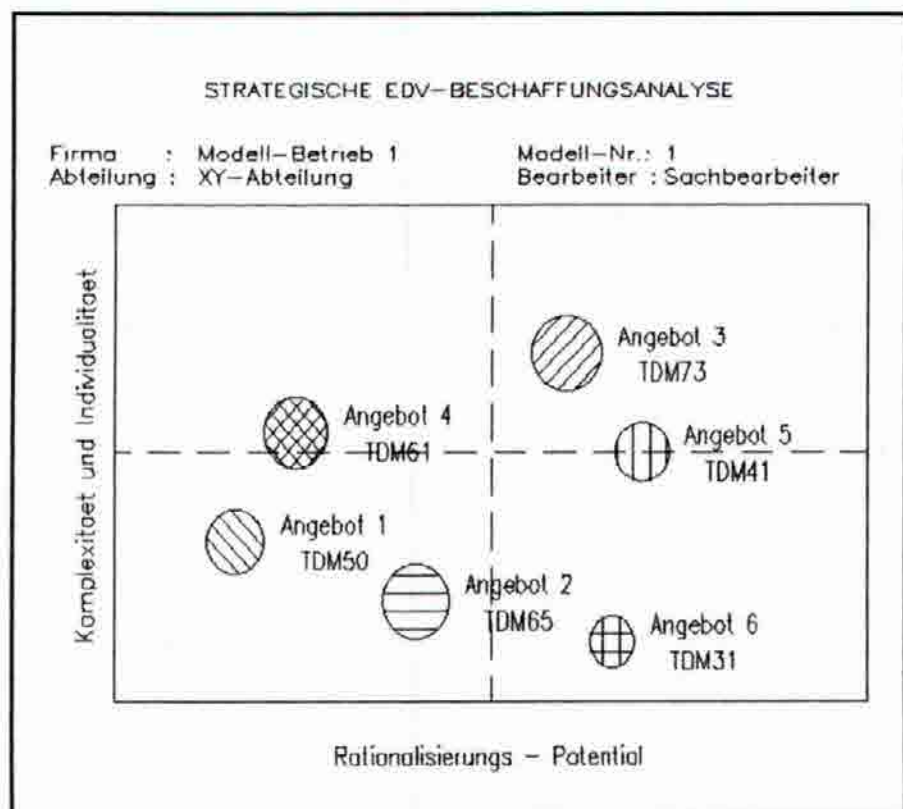


Abb. 2: Planung-Controlling-Informationstechnologie

entstehen. Es ist deshalb notwendig, die Systemgrenzen des Gesamtsystems festzulegen und für die in diesen Grenzen zu findenden Organisations- und DV-Lösungen ein Konzept so zu erarbeiten, daß die gefundenen Lösungen keine Summe von Insellösungen, sondern vielmehr ein integriertes System ergeben. Gelegentlich vielleicht notwendige unabhängige Einzellösungen sollten auf ein Minimum beschränkt werden. **Integration an sich ist kein Selbstzweck**, d. h. bei der Frage des Integrationsgrades von Anwendungen muß das Hauptaugenmerk bewußt auf der Notwendigkeit liegen. In der Realisierungsphase stellt sich dabei häufig heraus, daß die durchgängige integrierte Lösung kompletter Prozeßketten wirtschaftlich unsinnig ist und fertige Teillösungen durchaus gesondert implementiert und nachträglich integriert werden können.

Der Nutzen der integrierten Arbeitsweise wächst mit der Anzahl der miteinander integrierten Anwendungen. Die Art der Integration bestimmt neben der Anwendungsqualität den Erfolg des gesamten IuK-Systems.

Ein Bereichsdenken bei der Planung und Gestaltung informationstechnischer Systeme führt mangels übergreifender Informationsorganisation nur zu suboptimalen Lösungen, die bei einer nachträglichen Integration erheblichen Aufwand verursachen. In der Vergangenheit hat die Aufgabenzentralisierung als unmittelbare Folge zentraler Informationsverarbeitung zu einer Reihe von Fehlentwicklungen geführt. Die Informationstechnik hat jedoch heute einen Stand erreicht, der bei voller Integration auch eine Unterstützung dezentraler Aufgabenstellungen ermöglicht.

Bei der Entwicklung von Planungs- und Controllingssystemen stehen in integrierten Systemen die Daten der operativen Ebene über die kumulierten Werte bis hin zu den Kennzahlen für die Unternehmensleitung in einer direkten Beziehung zueinander. Es werden die gleichen Datenstrukturen und Auswertungssysteme verwendet. Die Ermittlung hochverdichteter Kennzahlen für Kunden, Produkte, Anlagen, Personal, Material, Lieferanten und deren Abbildungen im zentralen Rechnungswesen basiert auf den Daten der operativen Ebene. Innerhalb eines integrierten Systems können die Beziehungen zwischen verdichteten Werten und Detailinformationen nachvollzogen und bei Bedarf ohne besonderen Aufwand genutzt werden. Je weiter der Integrationskreis der Datenstrukturen auf verschiedene Verdichtungsgrade der Informationen ausgedehnt wird, desto größer wird der Freiheitsgrad beim Auswerten und Analysieren der Daten.

Integrierte IuK-Systeme müssen auch selbst wieder mit Systemen z. B. einer nächst höheren Stufe integrierbar sein. Der Integrationsgrad hat Einfluß auf die Entwicklung, die Benutzeroberfläche, die Stabilität und damit insgesamt die Effektivität von IuK-Systemen. Integrierte Systeme sind bei gleicher Funktionalität nur scheinbar komplexer als im Verbund betriebene Einzelkomponenten. Die Zusammenfassung mehrerer Funktionen in einem System bedeutet nicht, daß dieses intern unübersichtlich sein muß. Im Gegenteil: die intern vorgenommene Abgrenzung in

klar abgegrenzte Teilfunktionen steht in keinem Widerspruch zu dem oben dargestellten Integrationsanspruch. Selbst komplexe Systeme können aber nicht alle an einem Arbeitsplatz benötigten Funktionen bieten. Neben der internen Integration ist daher auch eine Integrierbarkeit mit anderen Systemen notwendig, wie z. B. in der Bürokommunikation oder bei Realisierung von CIM-Konzepten.

Die Integration technischer und betriebswirtschaftlicher Abläufe durch definierte Schnittstellen in Fertigung und Verwaltung im Rahmen lokaler und öffentlicher Netze eröffnet für IuK-Entscheidungen neue Perspektiven. Innerhalb eines Bereiches wird es einfacher sein, einen hohen Grad an Integration und damit eine geringe Datenredundanz zu erreichen als zwischen traditionell entfernten Bereichen. So wird es z. B. schwieriger sein, für Entwicklung, Produktion und Verkauf einen von allen drei Bereichen gemeinsamen Artikel- oder gar Teilestamm zu verwalten, da etwa den in Bezug auf Inhalt, Beginn und Ende der Speicherung sehr unterschiedlichen Anforderungen Rechnung getragen werden muß.

Bereits in dem relativ engen Rahmen des Rechnungswesens mit der längsten EDV-Vergangenheit erfordert die Einführung eines geschlossenen Kreises von der Auftragserfassung, Auftragsbearbeitung über die Produktion bis hin zur Fakturierung, Betriebsabrechnung und Buchhaltung sehr qualifizierte Mitarbeiter, kombiniert mit einer erheblichen Erfahrung, die möglichst noch extern ergänzt werden sollte. Erfolgversprechend kann ein integriertes IuK-System jedoch nur sein, wenn auch die Organisation auf die jeweiligen Erfordernisse abgestimmt ist und die Integration auf den drei Säulen der Hardwareintegration, der Softwareintegration und der Organisation steht.

Das Marktangebot sichten und auswählen

Beispiel: Zeit- und Aufwandplan für IuK-Investitionsentscheidungen		
	Mann-Monate	
	Zeit	Aufwand
o Auswahl des geeigneten Beraters/Projektleiters	1	0,01
o Durchführung qualitative Schwachstellenanalyse	2	1
o Durchführung Anforderungsanalyse	2	1,5
o Bewertung der Ergebnisse	1	0,02
o Entscheidung	0,2	-
o Kriterienkatalog ausarbeiten und bewerten	2	0,5
o Projektmanagement einrichten	1	0,1
o Pflichtenheft ausarbeiten	3-6	4-8
o Marktangebot sichten	0,1	0,5
o Ausschreibung	1,5	0,2
o Nachfaßaktion	1	0,2
o Angebots-Vorauswahl	1	1
o Angebots-Detailbewertung	3	2
o Verbindliche Angebote einholen	2	1
o Entscheidung-Wirtschaftlichkeit	3	1
o Vertragsabschluß	1	0,1

Betriebswirtschaftliche Aspekte und Rechenregeln der IuK-Investitionsrechnung

Der Barwert ist die Summe der Gegenwartswerte der Periodenüberschüsse abzüglich der Anschaffungsausgaben und ggf. zuzüglich des Liquidationswertes der Investition.

Barwert (Kapitalwert, Net Present Value)

Formel:
$$K_0 = \frac{\ddot{U}_1}{(1+r)^1} + \frac{\ddot{U}_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{\ddot{U}_n}{(1+r)^n} + \frac{L}{(1+r)^n} - A_0$$

bzw.
$$K_0 = \sum_{t=1}^{t=n} \frac{(E_t - A_t)}{(1+r)^t} + \frac{L}{(1+r)^n} - A_0$$

wobei:

- K_0 ... Kapitalwert
- E_t ... Einnahmen der Periode t ($t = 1, 2, \dots, n$)
- A_t ... Ausgaben der Periode t ($t = 1, 2, \dots, n$)
- n ... Anzahl der Perioden (z.B. Jahre)
- r ... Kalkulationszinsfuß (z.B. 10%, d.h. 0,01)
- \ddot{U}_t ... Überschüsse der Einnahmen über die Ausgaben einer Periode (Cash Flow, Rückfluß der Investition)
- A_0 ... Anschaffungsausgabe (Kapitaleinsatz, Investitionssumme)
- L ... Liquidationswert (Restwert)

Amortisationszeit (Kapital-Rückflußzeit, Wiedergewinnungszeit, Pay-Back-Period, Pay-Off-Period)

Die Amortisationszeit ist die Zeitspanne, innerhalb derer die durch das Investitionsobjekt gebundenen Finanzmittel über die Einnahmenerlöse (bei Erweiterungsinvestitionen) oder über die Kostenersparnisse (bei Rationalisierungsinvestitionen) wieder zurückfließen.

Amortisationszeit =
$$\frac{\text{Kapitaleinsatz (DM)}}{\text{Rückfluß (DM/Jahr)}}$$

Amortisationszeit mit Durchschnittsrechnung
o Division des Kapitaleinsatzes durch durchschnittliche Wiedergewinnung.

Amortisationszeit mit Kumulationsrechnung
o Addition der variablen Rückflüsse, bis sie den Investitionsausgaben gleich sind.

Rentabilität - Return On Investment (ROI)

Die Rentabilität ist die durchschnittliche Verzinsung des eingesetzten Kapitals.

(1) Erweiterungsinvestition

Rentabilität =
$$\frac{\text{Jahres-Gewinn (DM)} * 100}{\text{durchschnittl. gebundenes Kapital (DM)}}$$

(2) Rationalisierungsinvestition

Rentabilität =
$$\frac{\text{Kapitalersparnis (DM/Jahr)} * 100}{\text{durchschnittl. gebundenes Kapital (DM)}}$$

Anmerkung: Die (Gesamt-) Kapitalrentabilität kann in ihre unmittelbaren Bestimmungsgrößen Umsatzrentabilität und Kapitalumschlaghäufigkeit zerlegt werden. Hierdurch wird das rechnerische Ergebnis zwar nicht abgeändert, es werden jedoch mit diesen Faktoren die aussagefähigeren Steuerungskriterien für die Rentabilität angesprochen.

ROI =
$$\frac{\text{Gewinn}}{\text{Umsatz}} * \frac{\text{Umsatz}}{\text{investiertes Kapital}}$$

Durchschnittlich gebundenes Kapital

Erläuterung: Das durchschnittlich gebundene Kapital wird zur Berechnung der Rentabilität benötigt.

Berechnung: Im ersten Jahr sind durchschnittlich gebunden

Anschaffungskosten

./ . 1/2 Abschreibungen des 1. Jahres

Im zweiten Jahr sind durchschnittlich gebunden

Anschaffungskosten

./ . Abschreibungen des 1. Jahres

./ . 1/2 Abschreibungen des 2. Jahres

Interner Zinsfuß

Erläuterung: Der interne Zinsfuß ist auf der Basis der Barwertrechnung derjenige Diskontierungszinssatz, der zu einem Kapitalwert von Null führt.

Kalkulationszinssatz (Diskontierungssatz)

Erläuterung: Der Kalkulationszinssatz hat die Aufgabe, die zu unterschiedlichen Zeiten anfallenden Einnahmen und Ausgaben vergleichbar zu machen. Der Kalkulationszinssatz wird wesentlich von der Zielvorstellung des Investors bestimmt (Marktzins, Alternativrendite).

Einflußgrößen des Kalkulationszinssatzes sind

- Mindestverzinsungsvorstellung des Investors,
- Rendite der nicht berücksichtigten Investitionsalternativen,
- Branchenübliche Verzinsung,
- Durchschnittliche Unternehmensrendite,
- Erwartete Inflationsrate,
- Voraussichtliche Steuerbelastung,
- Aufschlag für besondere Risiken.

Anmerkung: Mit steigendem Kalkulationszinssatz verringert sich der Kapitalwert eines Investitionsvorhabens.

Formel:
$$\frac{\ddot{U}_1}{(1+r)^1} + \frac{\ddot{U}_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{\ddot{U}_n}{(1+r)^n} + \frac{L}{(1+r)^n} - A_0 = 0$$

bzw.
$$\sum_{t=1}^{t=n} \frac{(E_t - A_t)}{(1+r)^t} + \frac{L}{(1+r)^n} - A_0 = 0$$

wobei:

E_t ... Einnahmen der Periode t ($t = 1, 2, \dots, n$)
 A_t ... Ausgaben der Periode t ($t = 1, 2, \dots, n$)
 n ... Anzahl der Perioden (z.B. Jahre)
 r ... Kalkulationszinssfuß (z.B. 10%, d.h. 0,10)
 \ddot{U}_t ... Überschüsse der Einnahmen über die Ausgaben einer Periode (Cash Flow, Rückfluß der Investition)
 A_0 ... Anschaffungsausgabe (Kapitaleinsatz, Investitionssumme)
 L ... Liquidationswert (Restwert)

Beispiel:

Investition	:	1 000 000
Überschuß des 1. Jahres	:	100 000
Überschuß des 2. Jahres	:	250 000
Überschuß des 3. Jahres	:	500 000
Überschuß des 4. Jahres	:	200 000
Überschuß des 5. Jahres	:	165 000
Liquidationswert	:	150 000

$$\frac{100000}{(1+r)^1} + \frac{250000}{(1+r)^2} + \frac{500000}{(1+r)^3} + \frac{200000}{(1+r)^4} + \frac{315000}{(1+r)^5} - 1000000 = 0$$

Die Gleichung kann man vereinfachen, wenn man $(1+r) = q$ setzt und die ganze Gleichung mit $\cdot q^5/1000$ multipliziert:

$$1000q^5 - 100q^4 - 250q^3 - 500q^2 - 200q - 315 = 0$$

Lösung des Polynoms 5. Grades: $r = 0,1018$

Beispiel: Kapitaleinsatz: 10 000,- DM

Cash Flow im	1. Jahr	2. Jahr	3. Jahr	4. Jahr
	2 000,-	4 000,-	4 000,-	3 000,-

Disk.- Satz	Diskontierter Überschuß				Bar- wert
	1	2	3	4	
0 %	2 000	4 000	4 000	3 000	3 000
5 %	1 905	3 628	3 455	2 468	1 456
10 %	1 818	3 306	3 005	2 049	178
15 %	1 739	3 025	2 630	1 715	- 891
20 %	1 667	2 778	2 315	1 447	-1 794

Annuität

Erläuterung: Die Annuitäten sind die durchschnittlichen Perioden-Kapitalwerte, d. h. die im Durchschnitt der Perioden der Nutzung eines Investitionsobjektes anfallenden Kapitalwerte. Die Annuität stellt einen gleichbleibenden jährlichen fiktiven Betrag dar, in den die effektiven Ausgaben für den Investitions-einsatz und die tatsächlichen Rückflüsse aus demselben Projekt transformiert werden.

Die Annuitäten können jeweils in einen Zinsanteil und in einen Tilgungsanteil des Barwertes aufgeteilt werden. Die Summe der Tilgungsanteile ergibt wiederum den Kapitalwert.

Skalierung erforderlich, z. B. eine Schulnotenskala von 1 bis 6 für sehr gut bis ungenügend oder eine Skalierung von 1 bis 10.

- Festlegung und Bewertung der IuK-Alternativen
Um eine möglichst unbeeinflusste Auswahl und Gewichtung der Ziele sicherzustellen, werden erst in dieser Phase die infrage kommenden Alternativen festgelegt. Danach schließt sich ihre Bewertung, d. h. die Festlegung des Grades (Zielwert), mit dem die geforderte Eigenschaft durch die jeweilige Alternative erfüllt wird, an.
- Ermittlung der IuK-Nutzwerte
Der Gesamtnutzen einer Alternative ergibt sich

Formel:
$$K_0 = \frac{A}{(1+r)^1} + \frac{A}{(1+r)^2} + \dots + \frac{A}{(1+r)^n}$$

bzw.
$$K_0 = \sum_{t=1}^{t=n} \frac{A}{(1+r)^t}$$

oder
$$A = K_0 * \frac{(1+r)^n * r}{(1+r)^n - 1}$$

wobei:

K_0 ... Kapitalwert
 A ... Annuität
 r ... Kalkulationszinsfuß (z.B. 10%, d.h. 0,01)

Beurteilungskriterien für eine allgemeine IuK-Nutzenanalyse

Bei der Anwendung einer IuK-Nutzwertanalyse kann in folgenden Schritten vorgegangen werden:

- Bestimmung der Ziele bzw. Kriterien
Die Kriterien werden möglichst umfassend aufgeschrieben und auf möglicherweise vorhandene Überschneidungen untersucht.
- Gewichtung der Ziele
Die Bedeutung der einzelnen Bewertungsziele wird durch eine im allgemeinen prozentuale Gewichtung festgelegt. Dieser Schritt ist wegen der Gefahr zu starker subjektiver Wertvorstellungen seitens der beteiligten Personen besonders problematisch.
- Wahl einer geeigneten Skalierung
Für die Zuordnung von Erfüllungsgraden der Zielkriterien und für die Zusammenfassung der unterschiedlichen Teilnutzen ist eine geeignete

aus der Addition der gewichteten Zielwerte (= Nutzwertbeiträge). Durch diese berechneten Gesamtnutzen lassen sich die einzelnen Alternativen in eine Rangfolge bringen.

- Sensibilitätsanalyse, Beurteilung der Vorteilhaftigkeit und Festlegung der Präferenzordnung der IuK-Alternativen.
Die Nutzwertanalyse ist keine in sich geschlossene Entscheidungsrechnung, sondern lediglich ein Rahmen für die systematische und nachvollziehbare Aufbereitung von Entscheidungsinformationen, der an verschiedenen Stellen durch Eingabe subjektiver Urteile ausgefüllt werden muß. Sie kann daher nicht als präzise Formel für eine IuK-Entscheidung verstanden werden.

Die Konsequenzen der mit den subjektiven Bewertungen verbundenen Unsicherheiten werden durch eine Empfindlichkeitsanalyse (z. B. Änderung der Zielgewichtung, Variation der Erfüllungsgrade) berücksichtigt und für die abschließende Gesamtbeurteilung transparent gemacht.

BESCHAFFUNGSANALYSE – ANGEBOTSVERGLEICH

Firma : Modell-Betrieb 1
 Abteilung : XY-Abteilung

Modell-Nr.: 1
 Bearbeiter : Sachbearbeiter

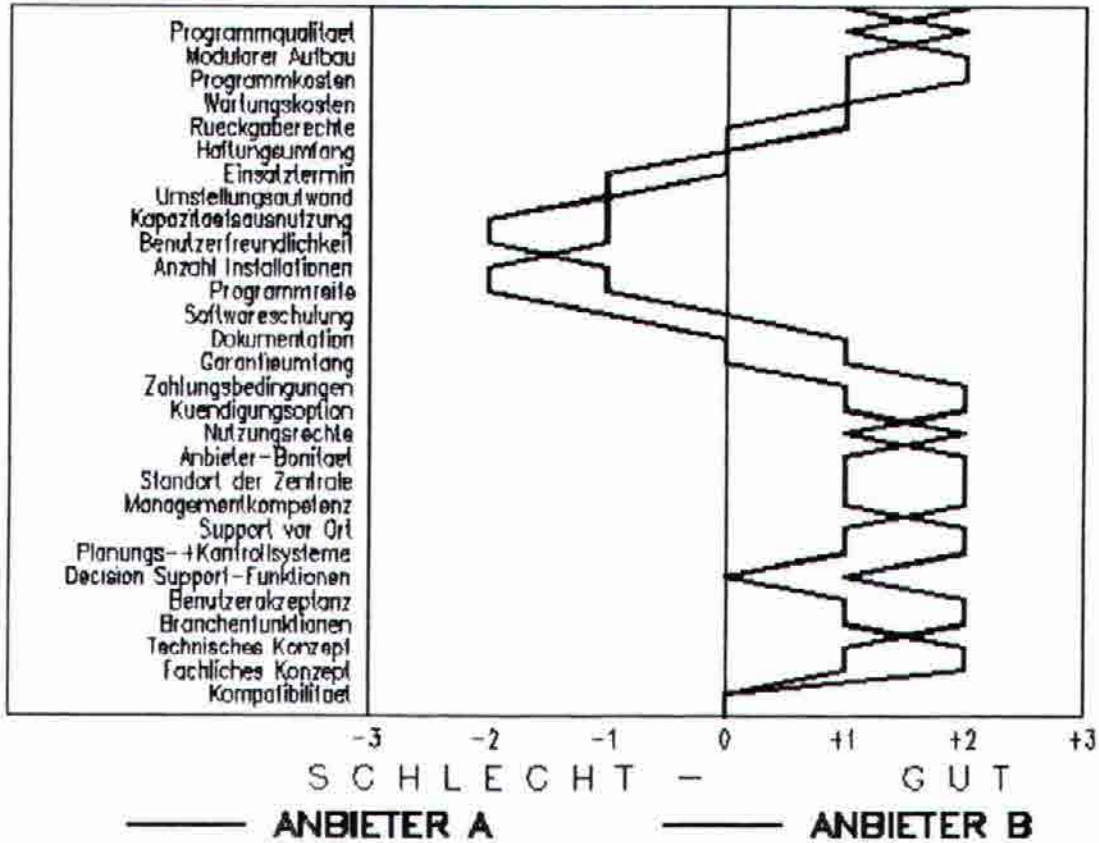


Abbildung 3: Planung - Controlling - Informationstechnologie

Kosten-Nutzen-Bewertungsverfahren:

Zur Errechnung der Kosten-Nutzen-Relation wird die Gruppe der Beurteilungskriterien, die sich auf Kosten beziehen, zunächst von den übrigen IuK-Beurteilungskriterien getrennt.

Im ersten Schritt werden für die nicht-kostenbezogenen Beurteilungskriterien der entsprechenden Beschaffungsalternativen (A-C) Noten vergeben und die Bewertungsziffern errechnet. Deren Addition ergibt die Gesamtbewertungsziffer. Hierin entspricht diese Methode also analog der stufenweisen Gewichtungsfaktoren-Bewertung im vorangegangenen Abschnitt.

Im zweiten Schritt werden - in der Regel auf Jahresbasis - die einzelnen Kostenarten für die zu beurteilenden IuK-Komponenten erfaßt und gegenüberge-

stellt. Deren Addition ergibt dann für jede Beschaffungsalternative (A-C) deren jährliche Gesamtkosten.

Im dritten Schritt wird die Kosten-Nutzen-Relation durch Division aus jährlichen Gesamtkosten einerseits sowie der Gesamt-Bewertungsziffer andererseits gebildet. Die Beschaffungsalternative mit dem niedrigsten Preis-/Leistungsverhältnis ist die geeignetste.

Zuordnung CM-Themen-Tableau				
04	38	F	L	

IuK- Kosten-Nutzen Relation								
Gestuftes Beurteilungskriterium	Gewichtstufen %		Noten 0-10			Bewert-Ziffer		
	1	2	A	B	C	A	B	C
Systemtechnik	10		3.0	1.3	2.6	0.3	0.1	0.3
Modularität	20		6.0	3.0	5.3	1.2	0.6	1.1
Marktreife	35		10.0	9.4	8.3	3.5	3.3	2.9
Datenorganisation	32		8.7	7.0	3.6	2.8	2.2	1.6
Integrationsfähigkeit	3		1.0	0.6	0.4	0.0	0.0	0.0
						7.8	6.2	5.9
Software-Kriterien	100	60				4.7	3.8	3.2
Wartung	55		5.4	9.3	10	3.0	5.1	5.5
Dokumentation	45		6.3	4.7	6.7	2.8	2.1	3.0
						5.8	7.2	8.5
Zusatz-Kriterien	100	30				1.7	2.2	2.6
Vertragskonditionenm	63		3.8	4.2	5.0	2.4	2.7	3.2
Anbieter-Bonität	12		1.0	0.2	0.8	0.1	0.0	0.1
Installationszahl	25		1.7	1.6	2.0	0.4	0.4	0.5
						2.9	3.1	3.8
Anbieter-Kriterien	100	10				0.3	0.3	0.4
A. Gesamtbewertung	100					6.7	6.3	6.2
Anschaffungskosten (jährliche Umlage)			DM	8400	7600	12600		
Betriebskosten/Jahr			DM	4000	5000	2400		
B. Jährliche Gesamtkosten			DM	12400	12600	15000		
C. Kosten-Nutzen-Relationsrate (= B : A)				1850	2000	2419		

Cost-value-Bewertungsverfahren:

Alternativ (oder zusätzlich) zur Kosten-Nutzen-Relation kann auch die sogenannte "Cost-value"-Technik für die Bewertung von IuK-Investitionen herangezogen werden. Als Ausgangsbasis für dieses Bewertungsverfahren werden zunächst einmal sogenannte Mindestanforderungen der Beschaffungsalternative festgelegt. Analog zu den an anderer Stelle beschriebenen K.O.-Kriterien müssen diese zunächst erfüllt sein, da ansonsten die betreffende Beschaffungsalternative von der weiteren Bewertung ausgeschlossen ist. Neben diese Mindestanforderungen werden eine begrenzte Anzahl weiterer Beurteilungskriterien hinzugezogen. Dabei wird davon ausgegangen, daß nur jeweils diejenigen Eigenschaften zu bewerten sind, die die Mindestanforderungen übersteigen. Diesen Vorteilen wird ein bestimmter Geldwert (Cost-value) zugeordnet. Bei diesem Verfahren werden also alle Bewertungskriterien auch in

Geldeinheiten ausgedrückt. Aus der Addition der Einzelbeträge erhält man den Wert dieser Eigenschaften für den potentiellen Benutzer.

	A	B	C
Anschaffungskosten (jährliche Umlage)	DM 8400	7600	12600
Betriebskosten/Jahr	DM 4000	5000	2400
A. Jährliche Gesamtkosten	DM 12400	12600	15000
Genauere Marktanalysen	DM 1200	380	900
Bessere Steuerung Kundenpotentiale	DM 2000	1620	1000
Bessere Wettbewerbsposition	DM -	-	-
Größere Flexibilität	DM -	-	-
Verbesserte Planungsqualität	DM 800	2000	3200
Entscheidungsorientierte Informationsaufbereitung	DM -	500	1500
Selektion der zukunftsorientierten Information	DM -	300	600
B. Jährliche Vorteile	DM 4000	4800	7300
C. Preis für Mindestanforderungen (= A. minus B.)	DM 8400	7800	7700

Vertrauenswürdigkeit und Risikoabwägung der Analyse

Während alle Vergangenheits- und Gegenwartsdaten der Analyse weitgehend als gesichert angesehen werden können, sind alle Zukunftswerte notwendigerweise als Schätzwerte mit Unsicherheiten behaftet. Dies ist ein generelles Problem der Investitionskalküle.

Problematik statischer Investitionskalküle

*** Kostenvergleichsrechnung**

- Kurzfristige Rechnung ohne sichere Rückschlüsse auf zukünftige Kosten- und Erlösentwicklungen
- Keine Berücksichtigung des Restwertes der Altanlage bei Ersatzinvestitionen

*** Gewinnvergleichsrechnung**

- Keine Berücksichtigung der zukünftigen Kostenentwicklung
- Nichteinbeziehung des Liquidationswertes der alten Anlage
- Zurechnungsproblem der Erträge auf einzelne Anlagen, das in der Regel kaum oder überhaupt nicht lösbar ist

*** Rentabilitätsrechnung**

- Schwächen analog Kosten- und Gewinnvergleichsrechnung, da kurzfristige Betrachtungsweise, wodurch eine zukünftige Veränderung von Kosten und Erlösen nicht berücksichtigt wird
- Geeignet für Vergleich von alternativen Investitionen

*** Amortisationsrechnung**

- Soll-Amortisationszeit beruht auf subjektiver Schätzung (Einstellung zum Risiko) durch den Investor
- Gefahr, daß Ersatzinvestitionen nicht durchgeführt werden
- Dominanz des Sicherheitszieles
- Überschüsse nach der Amortisationszeit bleiben unberücksichtigt
- Aufschluß über Investitionsrisiko

Problematik dynamischer Investitionskalküle

*** Unterstellung**

- einer vollkommenen Voraussicht
- Finanzmittelmärkte mit grenzenlosen Finanzierungspotentialen
- zufriedenstellende Ermittlung des Kalkulationszinsfußes
- Verursachungsgerechte Zurechnung der Periodenüberschüsse auf die einzelnen Investitionsvorhaben

*** Wiederanlageprämisse**

(Unterstellung, daß Rückflüsse zum gewählten Zinsfuß jederzeit reinvestiert werden können)

Zur Absicherung der Analyse werden verschiedene Methoden eingesetzt:

Pessimistische Schätzung der vorausschauenden Werte

- Hierdurch wird eine auf Sicherheit bedachte

Investitionspolitik unterstützt. Nachteilig kann sich hierbei eine mögliche zu große Liquiditätsreserve auswirken, die durch die pessimistische Schätzung entsteht.

Auslotung der Schwankungsbreite der Ergebnisse

- Es werden zusätzlich zu pessimistischen Annahmen noch optimistische Konstellationen unterstellt. Durch eine Veränderung grundsätzlich aller Eingangsparameter wird die Spannbreite der daraus resultierenden Ergebnisse ausgelotet. Den Unsicherheiten wird durch Risikoabschläge bzw. Risikozuschläge zu den üblichen Investitionskalkülen Rechnung getragen, so daß optimistische und pessimistische Szenarien entstehen. Durch diese Methode der Sensitivitätsanalyse werden die zulässigen Abweichungen ermittelt.

Wahrscheinlichkeitsrechnung

- Zusätzlich können die Schwankungsbreiten der Eingangsparameter mit Wahrscheinlichkeitsverteilungen systematisch untersucht werden. Durch diese Risiko-Analyse können die einzelnen Ergebnisse der Investitionskalküle als Erwartungswerte mit statistisch abschätzbaren Unsicherheiten interpretiert werden.

Unsicherheits-Analyse

- Die Schätzung der einzelnen Eingangsparameter dieser Analyse erfordert zum einen detailliertes Wissen des Marktes und zum anderen eine fundierte Einschätzung der Umfeldeinflüsse.

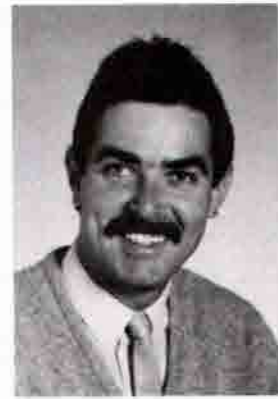
Mehrfachrechnung

- Durch den Einsatz unterschiedlicher Investitionsmethoden (statische bzw. dynamische) und verschiedene Rechenverfahren (Kostenvergleich, Gewinnvergleich, Kapitalwertrechnung, Amortisationsrechnung usw.) kann die Investitionsentscheidung durch eine breitere Entscheidungsvorbereitung abgesichert werden. Durch eine fachgerechte Beurteilung der Vor- und Nachteile der einzelnen Verfahren und der Interpretation der Ergebnisse wird den unterschiedlichen Gesichtspunkten einer Entscheidungsfindung Rechnung getragen.

Auch Kosten der IuK-Investitionsoptimierung berücksichtigen

Nicht zuletzt sollte auch berücksichtigt werden, daß die Verfahren der Investitionsoptimierung selbst auch mit Kosten verbunden sind. So kann je nach Intensität der Selektionsverfahren hiermit auch ein nicht unerheblicher sowohl finanzieller als auch personeller Aufwand verbunden sein. Ab einer gewissen Größenordnung sollten die Kosten des Optimierungsverfahrens selbst als ein Beurteilungskriterium mit berücksichtigt werden. Zielsetzung ist dabei, eine wirtschaftlich vertretbare Relation zwischen den potentiellen Investitionskosten bzw. Nutzungsvorteilen der IuK-Systeme und den Beschaffungs- bzw. Selektionskosten hierfür zu finden. ■

PROJEKTCONTROLLING FÜR ARCHITEKTEN UND INGENIEURE



René Trost, Dipl. Controller SIB, 35 Jahre, ist Systemberater für Kosten- und Leistungsrechnung sowie Projektcontrolling bei der AC Automation-Center AG in Wettingen/Schweiz.

von René **Trost**, dipl. Controller SIB, CH 5452 Oberrohrdorf

Die Abwicklung umfangreicher Projekte stellt hohe Anforderungen an das Controlling. Damit bei länger dauernden Projekten zwischen Kosten und Erlösen kein Mißverhältnis entsteht, ist es wichtig, Kosten und Leistungen transparent zu planen und während der ganzen Projektdauer kontinuierlich zu überwachen und zu steuern. So können Abweichungen frühzeitig erkannt und korrigiert werden.

Mit dem System KORAC steht dem Management wie auch dem Controlling ein modernes Führungsinstrument zur Verfügung, das nicht nur den heutigen Anforderungen an die Kosten- und Leistungsrechnung gerecht wird, sondern auch das Projektcontrolling in idealer Weise abdeckt.

1. MITARBEITER-LEISTUNGS-RECHNUNG

Während der Arbeitszeit des Mitarbeiters fallen unterschiedliche Tätigkeiten an: Er kann zum Beispiel an einem Projekt arbeiten, Sitzungen vorbereiten, Arbeitsrapporte schreiben. Wie in der Industrie, wo die Stunden des Facharbeiters in das Produkt einfließen, verrechnet auch jeder Beschäftigte im Büro seine geleisteten Stunden zu einem Standardkostensatz auf Aufträge weiter.

Der Ingenieur zum Tarif A auf den Auftrag "Kunden-Projekt Nr. 4700"

Die Sekretärin zum Tarif D auf einen internen, produktiven Auftrag "Protokoll schreiben"

Der Controller zum Tarif A auf den Auftrag "EDV-Projekt Nr. 9200"

Der Controller zum Tarif A auf einen internen, nicht produktiven Auftrag "Ferien"

Technisch gesehen wird der Mitarbeiter als Kostenstelle geführt. Maximal 9 interne und 9 externe Verrechnungssätze (Standardkostensätze auch nach variablen und fixen Anteilen) sind hinterlegbar. Aus der Sicht der Mitarbeiter-Kostenstelle betrachtet, empfängt der Mitarbeiter keine Kosten, sondern gibt Leistungen ab (rapportierte Stunden mal Standardkostensätze). In diesem Sinne könnte man die Mitarbeiter-Kostenstelle auch als Leistungsstelle bezeichnen. Das Total der abgegebenen Leistungen aller Mitarbeiter einer Abteilung wäre dann das Entlastungtotal zur effektiven Kostenstelle, welche die primären und sekundären Gemeinkosten empfängt.

Folgendes Beispiel soll dies verdeutlichen:

Abteilung A			
Kostenstelle	60000	Total-Gemeinkosten	Fr. 100 000,-
Leistungsstellen	60001-60099	./ Entlastungen Projekte	Fr. 90 000,-
			Unterdeckung Fr. 10 000,-

Das Führen von Mitarbeitern in Form von Leistungsstellen bringt folgende Vorteile:

- Sämtliche im Dialog sowie mit Berichtsgeneratoren verfügbaren Kostenstellenberichte können für jeden Mitarbeiter angewandt werden;
- Die Kostenstellen-Planungsinstrumente können auf Mitarbeiter-Ebene eingesetzt werden. Die Planung von Stunden und Leistungen erfolgt nach folgenden Gesichtspunkten:
 - jährlich
 - periodisch
 - unregelmäßig
 - nach speziellen Kurventypen (z. B. Monatstage als Aufteilungsbasis).

1. 1 Der Mitarbeiter-Stundenbericht

Der Mitarbeiter-Stundenbericht enthält einen Soll-Ist-Vergleich und eine Übersicht über die absoluten sowie prozentualen Anteile der internen und der externen Auftragsarten an der gesamten geleisteten Arbeitszeit.

Stundenarten	Soll	Ist	Abw.	Abw. %
Total externe Aufträge				
Total interne Aufträge ohne Akquisition: - Zentrale Konti - EDV - Verwaltung - usw.				
Total Akquisition und Werbung				
Total interne, produktive Aufträge				
Total interne, nicht produktive Aufträge: - Ferien - Übrige Abwesenheiten - Weiterbildung - usw.				
Total Stunden alle Aufträge				
Anteil externe Aufträge in %				
Anteil interne Aufträge in %				
Anteil Akquisition in %				
Anteil Abwesenheiten in %				

Die ausgewiesenen Werte beziehen sich auf die geplanten/erbrachten Stundenleistungen auf den unterschiedlichen Auftragsarten.

Unter dem Begriff "Zentrale Konti" werden beispielsweise folgende internen, produktiven Aufträge geführt:

- > Protokolle Verwaltungsrat
- > Informationsstunde
- > Personalfürsorge
- > ERFA-Sitzungen Projektleitung
- > Reorganisation

1. 2 Der Mitarbeiter-Leistungsbericht

Der Mitarbeiter-Leistungsbericht ist ein Nachweis für verrechnete Leistungen auf internen und externen Aufträgen.

1. 3 Interne und externe Aufträge

Alle von Mitarbeitern erbrachten Leistungen (rapportierte Stunden mal hinterlegte Standardkostensätze) werden als Kosten auf den Auftrag gebucht. Sämtliche in einer Unternehmung anfallenden Tätigkeiten können somit auftragsweise geplant und Abweichungen im Soll-Ist-Vergleich ermittelt werden.

Leistungen auf externen Aufträgen sind verrechenbar und bringen einen positiven Deckungsbeitrag, sofern der erzielte Erlös höher ist als die dafür eingesetzten Kosten der Eigenleistung.

Aus der Sicht der Unternehmung sind nicht nur Leistungen auf Kundenaufträgen, sondern auch "Sitzungen", "Protokolle schreiben" usw. Kosten, die das Unternehmensbudget belasten. Intern erbrachte Leistungen sind nicht verrechenbar, da keine verrechenbare Leistung nach außen entsteht. Je mehr interne Leistungen also erbracht werden müssen, desto weniger Zeit ist nach außen verrechenbar. Daher gilt es, auch sämtliche intern anfallenden Leistungen kostenmäßig zu planen und aufgrund der Soll-Ist-Vergleiche Erfahrungen zu sammeln. Diese helfen mit, besser zu planen und rationeller zu arbeiten, damit die auf internen Aufträgen gesparten Stunden für externe, verrechenbare Leistungen eingesetzt werden können. Zusammengefasst bedeutet dies, interne Kosten in den einzelnen Strukturkosten-Blöcken der Deckungsbeitragsrechnung zu reduzieren und sie weiter oben, als Kosten für verrechenbare Eigenleistungen für den Kunden (DB1), wieder einzusetzen.

Die der Auftragsart "Zentrale Konti" zugeordneten Aufträge sind von Natur aus interne, produktive Aufträge und sind, gemäß dem Kostenwürfel-Prinzip nach A. Deyhle, als Strukturkosten zu bezeichnen. Ein wesentlicher Vorteil in diesem Verfahren besteht darin, Auftragsarten mit Strukturkostencharakter, als Strukturkosten-Blöcke in der Deckungsbeitragsrechnung darzustellen. Der Zeilentext erläutert die Art der Kosten und löst damit weniger Folgefragen aus. Top-Down-Analysen ermöglichen einen Nachweis bis auf Auftrags- respektive Belegsebene.

2. PROJEKTÜBERWACHUNG UND -BEWERTUNG

2. 1 Arbeiten mit Bearbeitungsständen pro Sub-auftrag

Ähnlich wie in der flexiblen Plankostenrechnung, wo der Beschäftigungsgrad die variablen Plan- in Soll-Kosten umrechnet, ist der Bearbeitungsstand pro Subauftrag die Rechengröße für die Umrechnung von Plan- in Soll-Kosten. Im Gegensatz dazu wird der Bearbeitungsstand jedoch nicht durch gemeldete Stunden auf dem Projekt ermittelt, sondern durch den verantwortlichen Projektleiter bestimmt.

Die Problematik eines starren Plan-Ist-Vergleiches ist damit gelöst. Soll-Vorgaben gibt es nur dann, wenn ein Fortschritt im Bearbeitungsstand gemeldet wird.

Beispiel eines starren Plan-Ist-Vergleiches:

Ist kumuliert	Fr. 40 000,-
Plan	Fr. 50 000,-

Der Plan-Ist-Vergleich sagt lediglich aus, daß Fr. 10 000,- noch zur Verfügung stehen. Da keine Einschätzung in Form eines Bearbeitungsstandes vorliegt, ist eine laufende Kostenverfolgung schwierig und in vielen Fällen überhaupt nicht durchführbar.

Beispiel eines flexiblen Soll-Ist-Vergleiches:

Ist kumuliert	70 %	Fr. 40 000,-
Soll	70 %	Fr. 35 000,-
Plan	100 %	Fr. 50 000,-

Durch den Einbezug einer Soll-Größe wird der Vergleich aussagekräftiger. Der Soll-Ist-Vergleich sagt aus, daß Fr. 5 000,- mehr als geplant verbraucht wurden. Wenn keine zusätzlichen Mehrverbräuche stattfinden, wird das voraussichtliche Ist kumuliert per 100 % etwa Fr. 57 000,- erreichen.

2. 2 Gewogener Bearbeitungsstand über alle Subaufträge

Gliedert sich ein Projekt in unterschiedliche Subaufträge und Subauftragsgruppen, bilden die einzelnen Bearbeitungsstände die Grundlage für die Berechnung des gewogenen Bearbeitungsstandes. Der durchschnittlich gewogene Bearbeitungsstand sagt aus, wie weit das Projekt in bezug auf den Gesamtplan fortgeschritten ist.

Subauftrags-Nr.	Bearbeitungsstand in %	Kosten	Gewogener Bearbeitungsstand in %
1620.2300	Ist	70 001,-	7.43%
	Soll	59 200,-	
	Plan	59 200,-	
1620.3100	Ist	196 861,-	23.24%
	Soll	185 100,-	
	Plan	185 100,-	
1620.4200	Ist	352 590,-	42.72%
	Soll	340 275,-	
	Plan	453 700,-	
1620.4300	Ist	5 840,-	1.17%
	Soll	9 324,-	
	Plan	77 700,-	
1620.5200	Ist	23 000,-	
	Soll	-,-	
	Plan	20 900,-	
Gesamtauftrag	Plan	796 600,-	74.56%

Die aufgrund von Bearbeitungsständen berechneten Soll-Größen werden zur geplanten Projektsumme in bezug gebracht. Durch Addition der einzelnen Werte läßt sich der durchschnittlich gewogene Bearbeitungsstand für das Projekt errechnen.

Mit zunehmenden Ist-Kosten sollte theoretisch auch der Bearbeitungsstand voranschreiten. Bei gutem Projektverlauf verhält sich der Bearbeitungsstand progressiv, im umgekehrten Fall degressiv zu den Kosten. Der zuständige Projektleiter gibt das Soll selber vor, indem er eine Beurteilung über den Fortschritt eines Subauftrages abgibt. Treten Abwicklungsprobleme auf, steigen in der Regel die Kosten, und der Bearbeitungsstand sinkt oder bleibt mindestens konstant.

2. 3 Der Bearbeitungsstand als Grundlage für die Fakturierung

Der gewogene Bearbeitungsstand in % (alle Bearbeitungsstände der Subaufträge zum Gesamtplan) bildet die Rechengrundlage zum Verbuchen des anteilig berechneten Nettohonorares in der Deckungsbeitragsrechnung.

Beispiel für die periodische Berechnung des Nettohonorares

Vereinbarte Nettohonorarsumme			Fr. 1 000 000,-
Gewogener Bearbeitungsstand	per 28.02.	35 %	Fr. 350 000,-
J. Gewogener Bearbeitungsstand	per 31.12.	30 %	Fr. 300 000,-
Nettohonorar	per 28.02.		Fr. 50 000,-

Die Zunahme des Bearbeitungsstandes um 5 % bewirkt ein positives Nettohonorar von Fr. 50 000,-. Im umgekehrten Fall - wenn der Projektleiter sich in den Bearbeitungsständen geirrt hat oder nicht voraussehbare Schwierigkeiten eingetreten sind -

sinkt der gewogene Bearbeitungsstand und hat ein negatives Nettohonorar zur Folge. Wenn der gewogene Bearbeitungsstand per 28. 2. nur 25 % betragen würde, wäre ein negatives anteiliges Nettohonorar von Fr. 50 000,- in die Deckungsbeitragsrechnung zurückzubuchen. Dieses Beispiel zeigt die Bewertungskorrektur der Vorperiode.

Durch den Kostenvergleich der Eigenleistung mit dem anteiligen Nettohonorar ist man in der Lage, eine saubere, periodische Deckungsbeitragsrechnung pro Projekt zu führen.

Das Arbeiten mit Bearbeitungsständen beinhaltet auch gewisse Gefahren Elemente. Ein falsches Bild kann entstehen, wenn

- der Bearbeitungsstand höher angegeben wird als er ist. Dadurch werden automatisch höhere Sollen Ist-Kosten gegenübergestellt.
- bei gutem Kostenverlauf der Bearbeitungsstand bewußt zurückgestuft und erst bei Projektende der Wahrheit entsprechend offengelegt wird zugunsten eines besseren Endergebnisses.

Beide Gefahren Elemente sollten soweit wie möglich vermieden werden, indem den verantwortlichen Projektleitern bewußt gemacht wird, daß gerade das Ankündigen von Schwierigkeiten in der Projektabwicklung eine ihrer Hauptaufgaben ist. Solche Abweichungen sind im Bearbeitungsstand zu berücksichtigen, so daß dieser unter Umständen zurückgestuft werden muß.

2. 4 Auswertungsinstrumente

"KORAC-Programmzusatz" Projekt-Controlling stellt die folgenden Auswertungen zur Verfügung:

- ☛ Auftragsliste
- ☛ Kontroll-Output
- ☛ Projektleiter-Bericht
- ☛ Formular zur Erfassung der Bearbeitungsstände
- ☛ Projekt-Bericht
- ☛ Liste Bewertung der laufenden Projekte pro Jahr
- ☛ Liste Bewertung der laufenden Projekte, kumuliert seit Projektbeginn

2. 4. 1 Auftragsliste (Seite 86)

Die Auftragsliste gibt eine Übersicht über das gesamte Auftragsvolumen des Unternehmens. Sie enthält Angaben über Projektfreigabe- und Projektende-termin.

2. 4. 2 Kontroll-Output (Seite 86)

Der Kontroll-Output gibt für jedes Projekt eine Übersicht über

- geplante Kosten der Eigenleistungen
- geplante Kosten der Unterakkordanten
- geplante Kosten Übriger Aufwand
- geplante Stunden je Mitarbeiter-Kategorie

2. 4. 3 Projektleiter-Bericht (Seite 87)

Der Projektleiter-Bericht ist ein Ist-Kosten-Journal. Er wird ähnlich dargestellt wie der Projekt-Bericht und enthält alle im Berichtsmonat aufgelaufenen Ist-Kosten.

Wahlweise können sämtliche Ist-Kosten für bestimm-

te Periodenbereiche nachträglich ausgewertet werden. Alle im Projektleiter-Bericht enthaltenen Details sind in einer Projekt-Nachweisdatei gespeichert. Das Detail (Buchung) kann als Nachweis zur Faktura oder zu den Abrechnungen beigelegt werden.

2. 4. 4 Formular zur Erfassung der Bearbeitungsstände (Seite 88)

Auf diesem Formular werden die aktuellen Bearbeitungsstände je Subauftrag per Stichtag eingetragen.

2. 4. 5 Projekt-Bericht (Seite 89)

Der Projekt-Bericht gliedert sich in die 4 folgenden Bereiche:

- > Soll-Ist-Vergleich auf Subauftrags-Ebene mit folgender Gliederung:
 - Bearbeitungsstand in %
 - Anzeige Fertigmeldedatum
 - Total Eigenleistungen in Franken (alle Mitarbeiterstunden zu Standardkostensätzen bewertet)
 - Kosten der Unterakkordanten
 - Kosten Übriger Aufwand (Spesen, Kopien usw.)
 - Total Kosten
 - Stunden nach 5 Mitarbeiter-Kategorien (Kategorie 1 = Geschäftsführer)
- > Soll-Ist-Vergleich auf Subauftragsgruppen-Ebene
- > Soll-Ist-Vergleich auf Projekt-Ebene:
 - mit Nachweis von Planungsdifferenzen (Planungsfreigabe/Verplant)
 - Teilkostenlimiten
 - gewogener Bearbeitungsstand über alle Subaufträge
- > Bewertungsteil aufgrund hinterlegter Formelrechnung:
 - bisher fakturiert
 - bisher eingegangene Zahlungen
 - Bewertung (Grundlage zur Weiterverrechnung der Eigenleistungen, der Unterakkordanten und des Übrigen Aufwandes)
 - Bewertungsfaktoren
 - Deckungsbeiträge.

Im Projekt-Bericht werden die geplanten Eigenleistungen unter Berücksichtigung des Bearbeitungsstandes in Soll-Leistungen umgerechnet. Das Soll bestimmt die maximalen Ist-Kosten, die verbraucht werden dürfen.

Grundsätzlich sind die Kosten der Eigenleistungen immer vollständig, da sie aufgrund der Dekaden- oder Monatsrapporte der Mitarbeiter gebucht werden. Planungsdifferenzen entstehen durch die Gegenüberstellung von Plandaten der Subaufträge und verdichteten Plandaten des Hauptprojektes. Das Plantotal des Hauptprojektes ist die von der Geschäftsleitung für dieses Projekt bewilligte Zielvorgabe. Der Projektleiter kann das bewilligte Plantotal innerhalb der Subaufträge frei aufteilen und allenfalls später, innerhalb der Limite, ändern.

Teilkostenlimite stellen die absolute Grenze dar, bis zu der Eigenleistungen, aufgrund von vertraglichen Vereinbarungen, weiterverrechnet werden dürfen.

Die Projektbewertung ist die Grundlage für die gesammelte Weiterverrechnung von eigenen und fremden Leistungen. Der Bewertungsfaktor wird mit folgender Formel errechnet:

$$\frac{\text{anteiliges Nettohonorar gemäß hinterlegter Formelrechnung}}{\text{eingesetzte Kosten der Eigenleistung}}$$

Bewertung, Bewertungsfaktor und Deckungsbeiträge werden für den Berichtsmonat, für das laufende Wirtschaftsjahr und kumuliert seit Projektbeginn sowohl als Ist als auch als Plan ausgewiesen.

2. 4. 6 Liste Bewertung der laufenden Projekte pro Jahr (Seite 90)

Diese Liste ist eine Bewertung aller laufenden Projekte pro Jahr. Sie beinhaltet die folgenden Angaben:

- Bearbeitungsstand in %
- Kosten der Eigenleistungen
- Kosten der Unterakkordanten
- Kosten Übriger Aufwand
- Total Kosten
- Bewertungsfaktor pro Jahr
- Bewertung Ertrag (Größe für die Weiterverrechnung der eigenen und fremden Leistungen)
- bewerteter Ertrag der Eigenleistung.

2. 4. 7 Liste Bewertung der laufenden Projekte, kumuliert seit Projektbeginn (Seite 90)

Diese Liste ist eine Bewertung aller laufenden Projekte, kumuliert seit Projektbeginn. Sie enthält zusätzliche Angaben über

- bereits fakturierte Erträge
- noch zu fakturierende Erträge
- im voraus fakturierte Erträge

3. MANAGEMENTERFOLGSRECHNUNG

Alle Bausteine der Rechnungswesen-Gesamtlösung werden in der Kostenträgerrechnung zur Managementenerfolgsrechnung zusammengeführt. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
14	33	39	E	L	T

Profitmanagement

KORAC, die starke Standard-Software für Ihre **Kosten- und Leistungsrechnung**

- Flexibilität mit 26 Modulen
- Parameter-Steuerung integrierbar
- über 200 Installationen
- HP, IBM, Siemens-Nixdorf

Profitorientiert führen: kurzfristige Erfolgsrechnung mit **KORAC**



Das europäische Informatikunternehmen

Düsseldorf, Frankfurt, Hamburg, Leipzig, München, Nürnberg, Stuttgart, Wien, Wels, Brüssel, Luxemburg, Wettingen/Zürich

AC-Service GmbH
Zentraler Infodienst:
Fax: (07 11) 7 88 07 29

0130 / 21 13

1 + B ARCHITEXTEN

26-JUN-92 SEITE: 1

AUFTRAGSLISTE
STAND 30.04.1992

TEILNEHMER 0010

PROJEKT	PROJEKTBEZEICHNUNG	LAND	SPARTE	PL	PLV	AUFTRAG FREIGABE	ENDE BEARBEITUNG	NOMINAR	FERTIGMELDE- DATUM
1471	A PROJEKT 1			HR	GE	0183	1290	6149000	
1529	A PROJEKT 2			BG	BG	1283	1293	4668000	
1562	A PROJEKT 3			BG	BG	0386	1294	5038000	
1580	A PROJEKT 4			HR	GE	0188	1290	114000	
1581	B PROJEKT 5			BG	SPE	0386	0390	46000	
1595	B PROJEKT 6			HR	SPE	1589	0690	42000	
1609	B PROJEKT 7			HR	GE	0290	1290	71000	
T O T A L								16148000	

TEILNEHMER: 0010

KONTROLL-OUTPUT

DATUM: 26-JUN-92

SEITE: 1

PROJEKT- NR	TÄTIGKEIT-		FERTIG- MELDE - DATUM	TEIL- KOSTEN	UNTER- AKKORD.	UEBRIGER AUFWAND	STUNDEN NACH STUFEN								
	NR	BEG ENDE TÄTIGKEIT					1	2	3	4-5	6-9				
1562	PROJEKT 3		PL : BG												
2100	0686	0986	BAUPROJEKT	*	9600.0	0.0	0.0	90	0	0	90	0			
2300	0686	1286	BAUBEWILLIGUNGSVERFAHREN	*	42200.0	0.0	0.0	135	0	0	563	360			
3100	0188	1289	PROV.AUSFUEHR.PLAENE ROHB	*	320900.0	0.0	0.0	560	0	0	4085	3735			
3101	0388	0691	PROV.AUSFUEHR.PLAENE AUSB		76100.0	0.0	0.0	350	0	900	0	0			
3103	0190	1291	PROV.AUSFUEHR.PLAENE BKPS		235500.0	0.0	0.0	300	0	2400	0	2000			
3180	0987	0691	UNTERAKKORD.AUSFUEHR.PL.		0.0	40000.0	0.0	0	0	0	0	0			
3181	0690	0692	UNTERAKK.KOORDINAT.PLAENE		0.0	140000.0	0.0	0	0	0	0	0			
3190	0987	0691	UEB.AUFW.AUSFUEHRUNGSPL.		0.0	0.0	20000.0	0	0	0	0	0			
3200	0188	0989	AUSSCHREIB.VERGEB.ROHBAU	*	170500.0	0.0	0.0	270	1240	0	2298	0			
3201	0388	0991	AUSSCHREIB.VERGEB.AUSBAU		69700.0	0.0	0.0	0	0	0	1550	0			
3203	0690	0991	AUSSCHREIB.VERGEB.BKP 3		59700.0	0.0	0.0	200	200	300	300	0			
3400	0187	0302	TERMINPLAN		23900.0	0.0	0.0	250	0	0	0	135			
4200	0188	0690	DEF.AUSFUEHR.PL.ROHBAU	*	188700.0	0.0	0.0	250	0	0	1410	3690			
4201	0388	0691	DEF.AUSFUEHR.PL.AUSBAU		205700.0	0.0	0.0	360	0	135	3210	1290			
4203	0690	0992	DEF.AUSFUEHR.PL.BKP 3		158800.0	0.0	0.0	400	0	1300	200	1100			
4300	0388	0992	GESTALTERISCHE LEITUNG		151700.0	0.0	0.0	1850	0	120	0	0			
4400	0188	0693	BAULEITUNG RECHNUNGSWESEN		605600.0	0.0	0.0	1670	0	0	8790	2025			
4403	0690	0693	BAULEITUNG AUSBAU + BKP 3		501700.0	0.0	0.0	400	4500	1800	200	1200			
4480	0988	1292	UNTERAKK.BAULEITUNG		0.0	20000.0	0.0	0	0	0	0	0			
5100	0691	1292	SCHLUSSABRECHNUNG		47700.0	0.0	0.0	110	0	0	815	0			
5200	0391	1292	BALMERKSDOKUMENTATION		17000.0	0.0	0.0	65	0	0	45	330			
5300	0192	1294	LEITUNG GARANTIEARB.		45800.0	0.0	0.0	150	0	0	660	0			
5390	0192	1294	GARANTIERESERVE		0.0	0.0	60000.0	0	0	0	0	0			
6110	0188	0688	RAUMBLAETTER-STUDIEN	*	21100.0	0.0	0.0	295	0	0	0	0			
6120	0686	0387	KONZEPTAENDERUNG	*	31000.0	0.0	0.0	295	0	0	270	0			
6130	1289	0693	TARIF B / 1581		122800.0	0.0	15000.0	450	0	2	1134	1184			
9100	0686	0693	VERVIELTÄLTIGUNGEN		100.0	0.0	55000.0	0	0	0	0	0			
9200	0686	0693	SPESEN		0.0	0.0	45000.0	0	0	0	0	0			
9300	0288	0693	EDV		0.0	0.0	50000.0	0	0	0	0	0			
T O T A L					3105800.0	200000.0	245000.0	8450	5940	6957	25620	17049			

I + B ARCHITEKTEN

26-JUN-92

TEILNEHMER: 0010

PROJEKTLEITER - BERICHT

PL: BG

KST: 120

PERIODE: 0492 - 0492

SEITE: 1

PROJEKT	BEZEICHNUNG	TARIF/ KOSTEN- ART	P-NR/ KST	BELEG NR	KAT	STUNDEN KM	TEIL- KOSTEN	UNTER- AKKORD.	UEBRIGER- AUFWAND	FERTIG- MELDE- DATUM
---------	-------------	--------------------------	--------------	-------------	-----	---------------	-----------------	-------------------	----------------------	----------------------------

1562 PROJEKT 3

1562.3103 PROV.AUSFUEHR,PLAENE BKPS

B. GRAF APRIL	STDA	12008		01		1.0	78.45	0.00	0.00	
---------------	------	-------	--	----	--	-----	-------	------	------	--

STUNDEN NACH FUNKTIONS-STUFEN

	1	2	3	4-5	6-9	GESAMT				GESAMT
1562.3103	1.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.0	78.45	0.00	0.00	78.45

1562.3203 AUSSCHREIB.VERGEB.BKP 3

C.BURRI APRIL	STDA	12004		06		52.5	2005.50	0.00	0.00	
C.BURRI APRIL	STDA	12004		06		35.0	1337.00	0.00	0.00	
A.KÄSER APRIL	STDA	12024		09		19.6	564.48	0.00	0.00	
A.KÄSER APRIL	STDA	12024		09		11.8	339.84	0.00	0.00	
A.KÄSER APRIL	STDA	12024		09		1.0	28.80	0.00	0.00	
A.KÄSER APRIL	STDA	12024		09		3.0	86.40	0.00	0.00	
A.KÄSER APRIL	STDA	12024		09		4.4	126.72	0.00	0.00	
A.KÄSER APRIL	STDA	12024		09		2.2	63.36	0.00	0.00	

I + B ARCHITEKTEN

26-JUN-92

TEILNEHMER: 0010

PROJEKTLEITER - BERICHT

PL: BG

KST: 120

PERIODE: 0492 - 0492

SEITE: 4

PROJEKT	BEZEICHNUNG	TARIF/ KOSTEN- ART	P-NR/ KST	BELEG NR	KAT	STUNDEN KM	TEIL- KOSTEN	UNTER- AKKORD.	UEBRIGER- AUFWAND	FERTIG- MELDE- DATUM
---------	-------------	--------------------------	--------------	-------------	-----	---------------	-----------------	-------------------	----------------------	----------------------------

POLO APRIL	KM	072				221.0	0.00	0.00	143.65	
CITROEN APRIL	KM	072				112.0	0.00	0.00	72.80	

STUNDEN NACH FUNKTIONS-STUFEN

	1	2	3	4-5	6-9	GESAMT				GESAMT
1562.9200	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.00	0.00	1375.65	1375.65

1562.9300 EDV

EDV MIETE APRIL	FR	071				75.0	0.00	0.00	75.00	
-----------------	----	-----	--	--	--	------	------	------	-------	--

STUNDEN NACH FUNKTIONS-STUFEN

	1	2	3	4-5	6-9	GESAMT				GESAMT
1562.9300	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.00	0.00	75.00	75.00

AUFTRAGSTOTAL	91.0	0.0	412.8	8.8	171.4	684.0	37174.54	0.00	2130.55	39314.09
---------------	------	-----	-------	-----	-------	-------	----------	------	---------	----------

BITTE BIS 10.05.1992 ZURUECK AN R. TROST

ERFASSUNG DER BEARBEITUNGSSTAENDE PER 30.04.1992

PL: BG

KST: 120

PROJEKT-NR AUFTRAGSBEZEICHNUNG

1562	PROJEKT 3	FERTIGMELDE- BEGINN-ENDE DATUM	*	BEARBEITUNGSSTAND KUMULIERT IN %	
				VORMONAT	LFD.-MONAT
1562.2100	BAUPROJEKT	0686-0986	*	100	...
1562.2300	BAUBEWILLIGUNGSVERFAHREN	0686-1286	*	100	...
1562.3100	PROV.AUSFUEHR.PLAENE ROHB.	0188-1289	*	100	...
1562.3101	PROV.AUSFUEHR.PLAENE AUSB.	0388-0691		100	...
1562.3103	PROV.AUSFUEHR.PLAENE BKP3	0190-1291		100	...
1562.3180	UNTERAKKORD.AUSFUEHR.PL.	0987-0691		75	...
1562.3181	UNTERAKK.KOORDINAT.PLAENE	0690-0692		100	...
1562.3190	UEB.AUFV.AUSFUEHRUNGSPL.	0987-0691		60	...
1562.3200	AUSSCHREIB.VERGEB.ROHBAU	0188-0989	*	100	...
1562.3201	AUSSCHREIB.VERGEB.AUSBAU	0388-0991		100	...
1562.3203	AUSSCHREIB.VERGEB.BKP 3	0690-0991		99	...
1562.3400	TERMINPLAN	0187-0392		90	...
1562.4200	DEF.AUSFUEHR.PL.ROHBAU	0188-0690	*	100	...
1562.4201	DEF.AUSFUEHR.PL.AUSBAU	0388-0691		99	...
1562.4203	DEF.AUSFUEHR.PL.BKP 3	0690-0992		90	...
1562.4300	GESTALTERISCHE LETTUNG	0388-0992		78	...
1562.4400	BAULEITUNG RECHNUNGSWESEN	0188-0693		80	...
1562.4403	BAULEITUNG AUSBAU + BKP 3	0690-0693		70	...
1562.4480	UNTERAKK.BAULEITUNG	0986-1292		100	...
1562.5100	SCHLUSSABRECHNUNG	0691-1292		5	...
1562.5200	BAUWERKSDOKUMENTATION	0391-1292		35	...
1562.5300	LEITUNG GARANTIEARB.	0192-1294		0	...
1562.5390	GARANTIERESERVE	0192-1294		0	...
1562.6110	RALMBLAETTER-STUDIEN	0188-0688	*	100	...
1562.6120	KONZEPTAENDERUNG	0686-0387	*	100	...
1562.6130	TARIF 8 / 1581	1289-0693		99	...
1562.9100	VERVIELFAELTIGUNGEN	0686-0693		90	...
1562.9200	SPESEN	0686-0693		90	...
1562.9300	EDV	0288-0693		90	...

TEILNEHMER: 0010

PROJEKT - BERICHT
per 30.04.1992

DATUM: 26-JUN-92
SEITE: 6

PROJEKT-NR PL: BG KST: 120

1562 PROJEKT 3

FERTIG- MELDE - DATUM	BEARB. STAND	TEIL- PROZ.	UNTER- KOSTEN	UEBRIGER AKKORD.	AUFWAND AUFWAND	TOTAL DIR. AUFTRAGS- KOSTEN	STUNDEN NACH STUFEN					TOTAL
							1	2	3	4-5	6-9	
1562.6130 TARIFF B / 1581	IST MON.		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	IST KUM.	99	112918	10825	0	123743	159	0	0	1433	1180	2772
BEGINN 1289 ENDE 0693	SOLL	99	121572	0	0	121572	446	0	2	1123	1172	2743
	PLAN	100	122800	0	15000	137800	450	0	2	1134	1184	2770
TOTAL KONTENGRUPPE 6	IST MON.		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	IST KUM.	6	178579	10825	0	189404	762	0	0	1563	1778	4103
	SOLL	6	173672	0	0	173672	1036	0	2	1393	1172	3603
	PLAN	100	174900	0	15000	189900	1040	0	2	1404	1184	3630
1562.9100 VERVIELFAELTIGUNGEN	IST MON.		0	0	689	689	0	0	0	0	0	0
	IST KUM.	90	508	0	58187	58695	0	0	0	0	14	14
BEGINN 0686 ENDE 0693	SOLL	90	90	0	0	90	0	0	0	0	0	0
	PLAN	100	100	0	35000	35100	0	0	0	0	0	0
1562.9200 SPESEN	IST MON.		0	0	1376	1376	0	0	0	0	0	0
	IST KUM.	90	0	0	30685	30685	0	0	0	0	0	0
BEGINN 0686 ENDE 0693	SOLL	90	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	PLAN	100	0	0	45000	45000	0	0	0	0	0	0
1562.9300 EDV	IST MON.		0	0	75	75	0	0	0	0	0	0

TEILNEHMER: 0010

PROJEKT - BERICHT
per 30.04.1992

DATUM: 26-JUN-92
SEITE: 7

PROJEKT-NR PL: BG KST: 120

1562 PROJEKT 3

TAEITIGKEIT BEZEICHNUNG	FERTIG- MELDE - DATUM	BEARB. STAND	TEIL- PROZ.	UNTER- KOSTEN	UEBRIGER AKKORD.	AUFWAND AUFWAND	TOTAL DIR. AUFTRAGS- KOSTEN	STUNDEN NACH STUFEN					TOTAL
								1	2	3	4-5	6-9	
TOTAL AUFTRAG 1562	IST MON.		37175	0	2140	39315	91	0	413	9	172	685	
	IST JAHR	4	183198	0	7731	190929	458	178	1747	94	901	3378	
	IST KUM.	86	2688743	149605	160085	2998438	7596	5062	11770	11006	22708	58142	
	SOLL	86	2676469	0	0	2676469	7218	4588	6257	22273	15922	56258	
	STAMMDATEN	100	3106000	200000	245000	3551000	8450	5940	6957	25620	17049	64016	
	VERPLANT		3105800	200000	245000	3550800	8450	5940	6957	25620	17049	64016	
PLANUNGS- DIFFERENZEN			200	0	0	200	0	0	0	0	0	0	
VER/UEGBAR													
GEH.PLAN-BF			0										
			FAKTURIERTER ERTRAG		EINGEGANGENE ZAHLUNGEN	BEWERTUNG	BEWERTUNGS- FAKTOR	DECKUNGS- BEITRAG					
	IST MON.		0	0	0	2140						-37175	
	IST JAHR		1539	493678	283311							92382	
	IST KUM.		4193877	4254577	4259673		1.469					1261235	
	STAMM KUM.				4304980		1.510					1278820	
	BRUTTO - HONORAR PLAN			5038000									
	././ UNTERAKKORDANTEN PLAN			200000									
	././ UEBRIGER AUFWAND PLAN			245000									
	= NETTO - HONORAR PLAN			4593000									

I + B ARCHITEKTEN

26-JUN-92

SEITE: 1

BEWERTUNG DER LAUFENDEN AUFTRÄGE KUMULIERT

TEILNEHMER: 0010

per 30.04.1992

PROJEKT- NR	BEZEICHNUNG	BEARB. STAND PROZ.	A U F W A N D			BEWERT. ERTRAG/ FAKTOR BEWERTUNG		ERTRAG FAKTURIERT	NOCH-ZU FAKTURIEREN	VORAUSS FAKTURIERT	PL	FERTIG MELDE DATUM
			TEIL- KOSTEN	UNTER- AKKORD.	UEBRIGER AUFWAND	GESAMT						
1471	A PROJEKT 1	99	3216674	838630	180807	4236111	1.576	6089227	6199004	0	109777	HR
1529	A PROJEKT 2	95	3091598	290682	189710	3571990	1.290	4468492	4688041	0	219549	BG
1562	A PROJEKT 3	86	2688745	149605	160088	2998438	1.449	4259673	4193877	65796	0	BG
1580	A PROJEKT 4	70	33685	0	1525	35210	2.265	77825	92167	0	14342	HR
1581	B PROJEKT 5	0	43543	0	4170	47713	1.500	69485	88611	0	19126	BG
1595	B PROJEKT 6	0	34619	0	290	34909	0.765	26774	50558	0	23784	HR
1609	B PROJEKT 7	0	49774	0	3911	53685	1.500	78572	97725	0	19153	HR
T O T A L		A	9030702	1278917	532130	10841749		14895217	15173089	65796	343668	
		B	127936	0	8371	136307		174831	236894	0	62063	
		C	0	0	0	0		0	0	0	0	
T O T A L		A - C	9158638	1278917	540501	10978056		15070048	15409983	65796	405731	

I + B ARCHITEKTEN

26-JUN-92

SEITE: 1

BEWERTUNG DER LAUFENDEN AUFTRÄGE für das JAHR 1992

TEILNEHMER: 0010

per 30.04.1992

PROJEKT- NR	BEZEICHNUNG	BEARB. STAND PROZ.	A U F W A N D			BEWERT. ERTRAG/ FAKTOR BEWERTUNG		N E L	PL	FERTIG MELDE DATUM
			TEIL- KOSTEN	UNTER- AKKORD.	UEBRIGER AUFWAND	GESAMT				
1471	A PROJEKT 1	99	7038	2695	2066	11799	21.829	158391	153630	HR
1529	A PROJEKT 2	95	21418	2892	-1331	22979	9.231	199261	197700	BG
1562	A PROJEKT 3	86	183198	0	7731	190929	1.504	283311	275580	BG
1580	A PROJEKT 4	70	683	0	0	683	3.192	2180	2180	HR
1581	B PROJEKT 5	0	13485	0	0	13485	2.169	29245	29245	BG
1595	B PROJEKT 6	0	0	0	0	0	0.000	0	0	HR
1609	B PROJEKT 7	0	1084	0	105	1189	1.500	1731	1626	HR
T O T A L		A	212337	5587	8466	226390		643143	629090	

ASPEKTE UND KONZEPTE ZUM FUNKTIONS- BZW. BEREICHS- CONTROLLING



von Alfred Biel, Diplom-Betriebswirt, Solingen

Alfred Biel ist in einem Großunternehmen mit Fragen der betriebswirtschaftlichen Systeme und Methoden beauftragt

Der Beitrag begründet die Notwendigkeit eines funktions- bzw. bereichsspezifischen Controlling. Zur Analyse von Stand- und Handlungsbedarf in der betrieblichen Feinsteuerung wird ein Ziel-Viereck sowie ein prozeßbezogenes 4-Phasen-Modell vorgeschlagen.

Grundfragen zum Bereichs- bzw. Funktions-Controlling

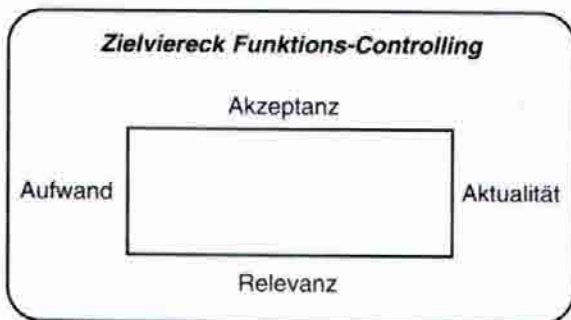
In Anlehnung und Modifikation an Dycke¹⁾ kann zum Funktions-Controlling folgende Standortbestimmung gegeben werden:

- Verantwortliche wirtschaftliche Steuerung findet auf allen Ebenen des Unternehmens statt. Damit sind auch Fachbereiche, Kostenstellen, Verantwortungsbereiche in das betriebliche Steuerungskonzept entsprechend einzubinden.
- Die Führungs- und Informationsunterstützung durch das Controlling sind auf die spezifischen Anforderungen und Bedingungen des jeweiligen Bereichs abzustimmen.
- Wirtschaftliche Steuerung kann sich bei der Vielfalt der Fachbereiche nicht nach einem einheitlichen Schema vollziehen.
- Das Controlling hat dem Fachbereich in seiner bzw. hinsichtlich der vereinbarten Zielsetzung zu unterstützen und zu begleiten.
- Effizienz im Fachbereich ergibt sich sowohl durch Ausnutzung der Produktivitätsspielräume (Kostenreduktion bei gleicher Leistung) als auch durch bessere Ausrichtung auf die Anforderungen der Produkte bzw. der Leistungsempfänger (Kostenreduktion durch Straffung des Leistungsangebotes bzw. Erhöhung des Kunden- bzw. Empfängernutzens).
- Bereichs-Controlling erfordert geeignete Abrechnungs- und Organisationsformen, d. h. individuell geeignete Formen der Cost Center, Service Center oder Profit Center.
- Bei der innerbetrieblichen Leistungsverrechnung muß eine Neuorientierung einsetzen in der Weise, daß direkt auf Anforderung erbrachte Leistung nach vereinbarten Verrechnungspreisen, die sich an etwaigen Marktpreisen orientieren, abgerechnet werden. Nach Dycke sind Kostenstellen das "persönliche Verantwortungskonto des Kostenstellenleiters".
- Bereichs- oder Funktions-Controlling spielt sich heute weitgehend im Soll-Ist-Vergleich und ohne direkte Beziehung zur Leistung ab. Im modernen Verständnis ist eine Kostenstelle auch ein Leistungszentrum. Dies erfordert eine "modifizierte Kostenträgerrechnung in der Kostenstellenrechnung". Daraus ergibt sich ein unmittelbarer Anknüpfungspunkt zur Prozeßkostenrechnung. Man kann sicher folgern, daß die aktivitätsorientierte Kostenrechnung bzw. Prozeßkostenrechnung die Kostenträgerrechnung im Dienstleistungsbereich darstellt. Damit kann die Prozeßkostenrechnung - wenngleich auch nicht unkritisch und nicht undifferenziert - eine zentrale Rolle im modernen Bereichs-Controlling leisten. Die "Produkte" einer Kostenstelle im indirekten Bereich sind die Aktivitäten.
- Damit hat das Controlling eine Definition des Outputs und seiner Qualität zu versuchen. Wenn sich Controlling als Teil der betrieblichen Führungsverantwortung begreift, muß es den Weg zum aktivitätsorientierten Denken und Steuern finden und diese Sachverhalte entsprechend abbilden, insbesondere über Bezugsgrößen bzw. Standards of Performance als Leistungsarten bzw. Leistungs- und Qualitätskennzahlen.

- Controlling zu betreiben ist Sache des Fachmanagers, der Controller hat dafür den betriebswirtschaftlichen Service und die Methodik zu leisten. Dies schließt ein, daß der Controller sich darum kümmert, daß der Fachmanager auch tatsächlich Controlling betreibt. Der Fachmanager ist verantwortlich für das Ergebnis. Controlling ist verantwortlich für die Ergebnis-Transparenz.

Anforderungen und Bedingungen (Zielviereck)

Das Funktions-Controlling steht in einem gewissen Spannungsverhältnis, das sich in einem Zielviereck ausdrückt. Gegenüber dem Leistungs- bzw. Nutzenempfänger ist das notwendige Maß an Akzeptanz zu erreichen und sicherzustellen. Aus fachlich-methodischer Sicht muß die Tätigkeit den Maßstäben der Steuerungsrelevanz entsprechen. Zudem sind die strengen Nebenbedingungen minimaler Aufwand und maximale Aktualität zu erfüllen.



Akzeptanz

Für das Funktions-Controlling gilt, ankommen ist alles. Der Controller muß dem Bereichsmanager dort abholen, wo er mit seinem Verständnis, seinem Denken und nicht zuletzt auch mit seinen Emotionen steht. Es ist eine Spirale in Bewegung zu setzen: darstellen -> bewußtmachen -> Verständnis wecken -> Akzeptanz erzielen -> Verhalten beeinflussen oder Maßnahmen einleiten. Hier stellen sich hohe Anforderungen an Kommunikation und Berichtswesen. **Der Controller soll veranlassend wirken und Handlungsbedarf erkennbar, einsehbar, verstehbar machen.** Akzeptanz schaffen heißt bedarfs- und empfängerorientiert zu arbeiten. Dies heißt u. a. eine Konzentration auf das Wesentliche, keine Vergangenheitsbewältigung betreiben, eine dem Empfänger entsprechende Denk- und Sprachweise. **Das alte Orientierungs-Strickmuster des sogenannten "SIV" ist auszutauschen gegen den "ZIV" (Ziel-Ist-Vorschaubericht).** Um mit Deyhle zu sprechen, der Controller steht am Bug des Schiffes²⁾ - orientiert sich nach dem, was als Zielhafen bestimmt ist und berichtet zur Frage, wie am besten das Ziel trotz Turbulenz erreicht werden kann. Im Berichten ist die Aufgabe des Controllers enthalten, Informationsmanagement-Leistungen zu erbringen. **Berichten ist Dialog-Begleitung als individueller Informations-Service.** Darin besteht auch ein Führungsbeitrag. Berichtswesen des Controlling-Stils ist gleichzeitig Informationskultur im Unternehmen. Nicht selten wird in der Praxis berichten als "richten" verstanden und gehandhabt. Das ist dann etwas

anderes als das hier vorgestellte und angestrebte arbeits-begleitende und ziel-steuernde Orientieren. So kann keine Akzeptanz erreicht und gesichert werden.

Relevanz

Der Controller hat die Relevanz seiner Arbeit und seiner Berichte sicherzustellen, d. h. seinen Führungsbeitrag anforderungsgerecht und entscheidungsorientiert zu erbringen und transparent zu machen. Relevanz heißt zunächst, die richtigen und wichtigen Fragen und Aufgaben zu erkennen und zu vermitteln. In diesem Sinne ist der Controller stets ein Suchender, Fragender und Prüfender. Die zweite Aufgabe besteht darin, die als wichtig erkannten Fragen und Aufgaben fachlich-methodisch richtig und zweckorientiert zu bearbeiten. Wie z. B. die aktuelle Diskussion um die Prozeßkostenrechnung zeigt, muß der Controller die eingesetzten Methoden laufend kritisch hinterfragen und aktualisieren. Die Forderung nach Relevanz läßt sich zusammenfassen in die Aufgabenstellung "wichtige Fragen erkennen und methodisch richtig beantworten". Dies läßt wenig Spielraum für Routine und Hergebrachtes. Hier ist Dynamik und Kreativität gefordert.

Aufwand

Hier geht es um den Einsatz von Ressourcen in Form von Systemen und damit RZ-Kosten. Ebenso um den Einsatz von Mitarbeiter-Kapazitäten. Im Sinne von Lean-Controlling³⁾ ist der Aufgabe zu entsprechen, nicht nur eine Beschränkung auf das inhaltlich und führungsmäßig Erforderliche zu gewährleisten, sondern dies ist auch mit möglichst einfachen methodischen Mitteln zu erreichen. Die heutigen Systeme unterliegen oft der Gefahr der Komplexitätspotenzierung. Das Controlling, das von anderen Bereichen Wirtschaftlichkeit fordert, muß in dieser Frage mit gutem Beispiel vorangehen.

Aktualität

Entsprechend dem Prinzip "Schnelligkeit ist wichtiger als Genauigkeit" kommt es innerhalb verantwortbarer und entscheidungserheblicher Toleranzen darauf an, Informationen so früh als möglich anzubieten. Damit stellt sich die Frage nach der Durchlaufzeit im Controlling und geeigneter Zugriffsmöglichkeiten. Zu welchen Daten kann zugegriffen werden, welche Verknüpfungen sind möglich, wie kann man Inputs dorthin bringen, wo relevante Zeilen oder Spalten sind?

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
03	07	11	G	V	T

Strukturbild zum Bereichs- bzw. Funktions-Controlling

Controlling-Ebene	Zielfrage	Grob-Erläuterung
Kontakt-Ebene	Wer ist Ansprechpartner?	Controlling braucht klare Verantwortlichkeiten und Kommunikationswege. Controlling braucht "Adressen"
Aufgaben- und Anwendungs-Ebene	Was ist wo steuerungsrelevant?	Controlling bedarf eindeutiger Steuerungsfelder und Steuerungsgrößen. Aufgabenfelder sind zu definieren und zu vereinbaren.
Regel-Ebene	Wie erfolgt Controlling?	Controlling wird geprägt von bestimmten Einstellungen und Verhaltensweisen, die transparent und bewußt sein müssen. Z. B.: Selbstkontrolle statt Fremdkontrolle, empfangenorientiert, jour fixe - Termine etc. Controlling braucht eine Arbeits- und Verhaltenskultur
Instrumenten- und Know-How-Ebene	Womit erfolgt Controlling? Welche Methoden und Systeme kommen zum Einsatz? (Werkzeugschranke)	Controlling braucht Mittel, Rüstzeug zur Erfüllung seiner Aufgaben. Neben der entsprechenden Ausstattung bedarf es des entsprechenden Methodenwissens

Ziele und Aufgaben des Bereichs- bzw. Funktions-Controlling (operativ)

Wie das Strukturbild veranschaulicht, ist Controlling in ein Raster eingebettet. Dieses Raster läßt sich umreißen mit den Zielfragen "Wer - Was - Wie - Womit". Controlling braucht konkrete Adressen (wer?), klare Aufgabenstellungen und eindeutige Anwendungsgebiete (was bzw. wo?), eine verbindliche Arbeits- und Verhaltenskultur (wie?) und letztlich Werkzeuge bzw. Systeme und Methoden, um Controlling betreiben zu können (womit?). Controlling-intern kommt noch die Organisations-Ebene hinzu, die besagt, wie Controlling organisiert ist.

Aus der Notwendigkeit des operativen Controlling leiten sich auch die Ziele für die Implementierung von Controlling-Systemen ab. Sie sind aus den jeweiligen Oberzielen des Unternehmens zu präzisieren. Im Vordergrund stehen Wirtschaftlichkeit und Produktivität. Als Formalziele des Controlling werden üblicherweise Kostensenkung, Effizienzsteigerung und Kapitalsenkung genannt.

Controlling ist Steuerung durch Ziele und Planung (Wohin will man?), durch Information und Analyse (Wo steht man? Welche Abweichungen und Abweichungsursachen sind erkennbar?) und durch Maßnahmen und Aktionen (Was muß getan werden?).

Ziele und Planung

Der Fachbereich ist zu unterstützen bei Planung und Budgetierung.

Information und Analyse

Controlling hat für eine Leistungs- und Kostentransparenz zu sorgen. Leistungstransparenz heißt, den Output, die Aktivitäten oder Prozesse zu erkennen, zu definieren und ihre Beziehungen zu Leistungs-

empfangern oder Produkten sichtbar zu machen. Kostentransparenz bedeutet, die Kostenschwerpunkte, die Kostentreiber und die Kostenelastizität sichtbar zu machen.

Maßnahmen

Controlling muß den Fachbereichsmanager unterstützen bei seinen Bemühungen der Zielerreichung.

Daraus leiten sich Aufgabenschwerpunkte des Funktions- bzw. Bereichs-Controlling ab. Controlling muß dem Fachbereich die Leistungs- und Kostentransparenz gewährleisten. Dies erfordert im allgemeinen eine Erweiterung der herkömmlichen Berichterstattung um neue Sachverhalte. Der herkömmliche Soll-Ist-Vergleich kann diese Anforderungen in der Regel nicht erfüllen. Er ist zu erweitern um Leistungsaussagen und zusätzliche Kosteninformationen, z. B. in Form einer Prozeßkosten- und Kennzahlenrechnung. Aus den Zielen der jeweiligen Fachbereiche sind individuell entsprechende Aufgabenschwerpunkte abzuleiten, die sich am Steuerungs- und Unterstützungsbedarf des Fachbereiches orientieren. Ein Fachbereich Materialwirtschaft hat z. B. u. U. erheblichen Unterstützungs- und Steuerungsbedarf hinsichtlich seines Einkaufsverhaltens, seiner Lagerhaltung, seiner Transportvorgänge etc. Dieser Informationsbedarf läßt sich in der Regel nur über zusätzliche Kennzahlen und Auswertungen befriedigen, die in der Regel über das herkömmliche Berichtswesen mehr oder weniger deutlich hinausgehen.

So läßt sich die Forderung ableiten, daß die heute in der Praxis übliche budgetorientierte Steuerung für ein qualifiziertes Funktions-Controlling nicht ausreicht. Sie ist qualifiziert zu erweitern und zu ergänzen um eine weitergehende Kosten- und Leistungstransparenz. Zusätzlich sind dem Fachbereich auf

seinen Steuerungs- und Unterstützungsbedarf - unabhängig von der Budgetsteuerung - gezielte

Steuerungskennzahlen und Steuerungsanalysen zu erarbeiten und anzubieten.

4-Phasen-Modell des Bereichs-Controlling prozeßorientiert

Phasen	Aktivitäten	Ziele	Einflußgrößen
Zielsicherung	Soll-Ist-Vergleiche und Erwartungsrechnungen	Einhaltung Zielvereinbarung	Datenbasis, Planungsqualität, Abrechnungsqualität
Zielanalyse	Analysen und Auswertungen	Klarheit über Abweichungen und Steuerungsbedarf	Methodenwissen und Qualität der RW-Systeme (z. B. Plankostenrechnung oder Management-erfolgsrechnung etc.)
Zielsteuerung	Präsentation und Hausbesuche	Verständnis und Akzeptanz des Kosten- oder Ergebnisverantw.	Grad der Führungsunterstützung und Qualität der Schnittstelle Controller/ Manager sowie organisatorische Verantwortlichkeit des Managers und dessen Motivation
Zielerfüllung	Erarbeitung und Umsetzung von	Korrekturen zur Zieleinhaltung	Entscheidungs- und Umsetzungsvermögen

4-Phasen-Modell des Bereichs-Controlling (prozeß-orientiert)

(Modifikation vom Führungskonzept nach Mayer)⁴⁾

Eine prozeßorientierte Betrachtung führt zu der Prozeßkette "Zielsicherung - Zielanalyse - Zielsteuerung - Zielerfüllung", wie die Abbildung näher veranschaulicht. Diese Vorgangskette läßt sich auch umsetzen in eine Fragenkette, etwa wie folgt: "Wohin will ich? Wohin führt die Entwicklung? - Wo bin ich? Warum bin ich hier? Was kann ich erkennen? Wie weit von welchem Ziel entfernt? - Was kann oder was muß man tun, um das Ziel noch zu erreichen? - Wer macht was, und zwar wann und wie?"

Der Controller hat hierzu geeignete Systeme aufzubauen und einzusetzen. Er muß entsprechendes Methodenwissen beherrschen, um die geforderte Transparenz zu sichern. Zur wirksamen Führungsunterstützung bedarf es ergänzend des Verhaltenswissens bzw. besser Verhaltenkönnens. Kernziel des 4-Phasen-Modells ist **die eigenverantwortliche Selbststeuerung des Ergebnisverantwortlichen, wozu der Controller seitens des Rechnungswesens nicht nur die System- bzw. Methoden- und die damit zu erzielende Transparenzverantwortung hat, sondern als Trainer und Moderator hat er einen Beitrag zu leisten, daß der Manager zur eigenverantwortlichen Selbststeuerung auch befähigt wird bzw. in diese Rolle hineinwächst.** Wie die Praxis zeigt, kein leichtes Unterfangen. Betreiben von Bereichs- bzw. Funktions-Controlling heißt beraten und begleiten. Insoweit ist Bereichs-Controlling auch Coaching. Die Literatur beschreibt Coaching in einer Weise, daß der Bereichs-Controller wesentliche Elemente seiner Aufgaben und Ziele wieder findet.⁵⁾

Erfolg im funktionsbezogenen Controlling

Im Funktions- bzw. Bereichscontrolling kann der Controller nur Erfolg durch andere haben, d. h. der Controller ist dann erfolgreich, wenn der Fachmanager auf Kurs bleibt. In diesem Sinne ist Führung durch Controlling "Menschen in Bewegung bringen und in Bewegung halten auf ein Ziel". So verstanden, sind die zu liefernden Informationen zunächst nur eine wichtige Basis. Der Controller muß darüber hinaus seinem Partner mehr liefern: Motivation und Identifikation, vielleicht sogar Begeisterung. Um einen Antrieb zum Handeln zu vermitteln, bedarf es in der Praxis des Einsatzes eines hohen Maßes an psychischer Energie.

Erfolgreiche Steuerung kann nur über die Faktoren Motivation, Identifikation und Verantwortlichkeit erfolgen, und zwar vorzugsweise in dieser Reihenfolge. Wenn einer dieser Faktoren fehlt, hat der Controller schlechte Chancen, einen guten Erfolgsbeitrag zu erbringen. Daher kommt dem Verhaltenswissen, das im Lehrgebäude der Controller Akademie eine große Rolle spielt, in der Praxis eine so große Bedeutung zu. Der Erfolg des einen (Fachmanager) ist die Voraussetzung für den Erfolg des anderen (Controlling).

Tendenzen im Informationsmanagement

Es sind vielfache Bemühungen zu beobachten, mit Hilfe der individuellen Datenverarbeitung die Auswertungsmöglichkeiten zu erweitern. Eine andere Tendenz ist die, die standardmäßige Informationsflut zu kanalisieren, qualitativ zu beurteilen, und daraus abgeleitet, auch quantitativ zu verringern. In weiterer Anlehnung an Schaible und Dräger⁶⁾ sollen einige

Entwicklungslinien skizziert werden:

- Standardverarbeitung versus individuelle Verarbeitung. Ein Führungsinstrument muß in der Lage sein, ad hoc auftretende Fragestellungen zu beantworten. Die traditionellen Verfahren sind überwiegend zweckgebunden, stark formalisiert und bewegen sich innerhalb eines festgelegten zeitlichen Horizontes. So steht der Controller vor der Aufgabe, spürbare Verbesserungen hinsichtlich einer größeren Analysefreiheit zu suchen.
- Informationsqualität statt Informationsquantität. Es besteht die Notwendigkeit, aus der Vielzahl von Einzelinformationen zusammenfassende Analysen abzuleiten. In der Regel besteht kein Mangel an Informationen, häufig fehlt aber die situationsorientierte Herstellung der Zusammenhänge.

Schaible und Dräger schlagen vor, folgende Ziele durch eine stärkere Individualisierung der informations- und kommunikationstechnischen Unterstützung des Rechnungswesens zu verfolgen:

- schnellerer Zugriff auf aktuelle Informationen;
- stärkere Einbeziehung der Kreativität und des Fachwissens der Mitarbeiter bei der Problemlösung;
- Erhöhung der Informationsqualität, z. B. durch weitgehende Berücksichtigung von Interdependenzen, Plausibilitäten, der erforderlichen Aktualität usw.;
- größere Flexibilität bei den Auswertungen und der Ergebnisdarstellung (sachverhaltsbezogen, empfangenorientiert) und
- Abbau des Anwendungsstaus.

Die zitierten Autoren sehen den Trend in Richtung offener Systeme laufen, d. h. Verbund heterogener Systeme in einem quasi Universalnetz, basierend auf Standards, welche die Verträglichkeit zunehmend sicherstellen.

So bietet sich an, die aus der betriebswirtschaftlichen Diskussion seit Schmalenbach bekannte "Grundrechnung" in einem neuen Licht zu sehen, und zwar als eine vielfältig auswertbare, keinen Zweck bevorzugende Datenbasis. So gelangt man über die Stufen einer urbelegnahen primären Grundrechnung über selektive Verdichtungen (problem- und empfangenorientiert) zu einer aggregierten Grundrechnung, auf der eine individualisierte und zweckabhängige Auswertungsrechnung aufsetzen kann. Schaible und Dräger stellen an die Grundrechnung die primären Anforderungen Aktualität, Konsistenz und Verfügbarkeit. Über die Unterstützung durch IDV soll eine Auswertungsrechnung möglich sein, die folgenden Anforderungen gerecht wird: Flexibilität, leichte Bedienbarkeit, Darstellungsqualität, leichte Erlernbarkeit und Unterstützungsfunktion für den Benutzer. So sehen die erwähnten Autoren die Entwicklung der maschinellen Unterstützung des Controlling, ausgehend von reinen Berichtssystemen über Ausnahmeberichtssysteme hin zu Diagnosesystemen für Analyse bis hin zu Expertisesystemen.

Bei der Beurteilung des Nutzens darf nicht allein die Qualität des Informationssystems gesehen werden,

sondern es muß vor allem auch eine wirkungsvolle Nutzung durch das Management berücksichtigt werden. Hierbei ist leicht einzusehen, daß eine starke Wechselwirkung zwischen System-Funktionalität und Führungsstil bzw. Entscheidungsverhalten der Führungskräfte besteht. Das Konzept kann dann nicht den gewünschten Nutzen erbringen, wenn es nicht den Zielvorstellungen und Fähigkeiten des nutzenden Managers gerecht wird.

Lix sieht erhebliche Anforderungen an das Controlling⁷. Demzufolge geht es zunächst darum, durch die Unternehmenskultur bedingte Probleme zu überwinden. Häufig stehen Bereichsinteressen den Bemühungen des Controlling entgegen. Zudem muß der Controller die Bereichsprobleme erst einmal erkennen und verstehen und in der Lage sein, diese zu systematisieren und zu artikulieren, damit sie EDV-technisch umsetzbar sind. Lix fordert sodann die Bereitschaft und Fähigkeit, neue technische Hilfsmittel zu suchen und anzuwenden. Letztlich sieht sie Veränderungen der Aufgaben- und Verantwortungsbereiche im Sinne einer Verlagerung auf Analysetätigkeiten, danach dürfte es im Controlling nur noch "Knowledgeworker" geben. Tendenzen in Richtung einer flacheren Organisationspyramide verstärken diese Entwicklung.

Typische Schwachstellen und Problemzonen bzw. Empfehlungen für die Praxis

In der Praxis des BC lassen sich häufig typische Schwachstellen und Problemzonen beobachten, die die BC-Effizienz u. U. nachhaltig beeinträchtigen können. Beispiele:

- Im Mittelpunkt stehen System-, Abwicklungs- und EDV-Probleme, so daß die eigentliche Anwendung und Nutzung vernachlässigt wird, und zwar sowohl aufgrund der einseitigen Kapazitätsverwendung als auch der überzogenen Inanspruchnahme der Aufmerksamkeit durch systemtechnische Fragen und Probleme.
- Lösungen orientieren sich am technisch Machbaren, an einem ungeeigneten Standard oder einem allgemeinen Gesamtkonzept, und damit zu wenig an den spezifischen Aufgaben und Anforderungen.
- Es werden alle verfügbaren Informationen und eine Flut von Basisdaten und zu wenig die wirklich relevanten Daten und Kennzahlen angeboten.
- Perfektion und Genauigkeit gehen häufig vor Schnelligkeit.
- Standardberichte anstelle individueller Berichte.
- Informationsversorgung und Führungsunterstützung sind nicht selten zu wenig auf den jeweiligen Führungsstil und Informationsbedarf der Führungskräfte zugeschnitten.
- Lange Systementwicklungszeiten und die Gefahr der technologischen Überrundung belasten so manche Controlling-Abteilung, die den Traum perfektionierter Systeme und eines integrierten Gesamtsystems träumt.
- Auswertungen und Berichte orientieren sich zu wenig an der Prüffrage, ob sie die Entscheidungs-

- findung des Management verbessern, stattdessen sind sie u. U. Gewohnheit und Selbstzweck.
- Bedienungskomfort und Anwendungsflexibilität lassen bei so manchen komplexen Systemen zu wünschen übrig.
- Manchmal wird geglaubt, großartige Systeme und perfekte Analysen ersetzen Kopfarbeit und liefern sozusagen auf Knopfdruck die richtigen Entscheidungen.
- Lieber schnell eine 80 %-Lösung als spät oder gar nie eine 100 %-Lösung, d. h. es sollte gelten "Think big, but start small".

Prüffragen Bereichs-Controlling

Nutzen

- Richtige Fragen und Aufgaben (Relevanz)?
- Controllers Themennetz aktuell?
- Situations- und bedarfsgerecht?
- Entscheidungsrelevant?
- Geeignete Detaillierung, Zeithorizont etc.
- Richtige Verantwortungsebene?
- Richtige Methoden eingesetzt?
- Richtige Aussageinhalte?

Akzeptanz

- bedarfsgerecht?
- empfängerorientiert?
- verständlich und transparent?
- nachvollziehbar?
- gesicherte Datenqualität?
- geeignete Aussageform bzw. Aufbereitungsform? gesprächsbegleitende Unterstützung (z. B. PC als Kommunikationsförderer)
- Moderations-, Präsentations- und Verhaltensformen in Ordnung?

Aktualität und Realisierungsaufwand

- ausreichende Schnelligkeit und Verfügbarkeit?
- hinreichende Abwicklungsstabilität?
- wie "lean"?
- Bearbeitungs- und Durchlaufzeiten kurz?
- Schwierigkeit und Komplexität beherrschbar?
- rationelle Abwicklungsorganisation?
- flexible und einfache Systeme im Einsatz?
- wie steht Kosten-Nutzen-Relation?

Literatur- und Quellenhinweise

- 1) Dycke, Axel: Kostenstellen-Controlling im Servicebereich, in: Schulte, Christof (Hrsg.): Effektives Kostenmanagement, Stuttgart 1991, S. 97 ff.
- 2) Deyhle, Albrecht: Controller Handbuch, Band 1, Gauting 1990, S. 77
- 3) Weyrauch, Leonhard: Lean Controlling, in: Controller Magazin 3/92, S. 132
- 4) Vgl. Mayer, Elmar, Controlling-Konzepte, Wiesbaden 1987, S. 12
- 5) Vgl. Rückle, Horst: Coaching, Düsseldorf 1992, S. 70 ff.

- 6) Schaible, Friedrich und Dräger, Uwe: Informationsmanagement im Rechnungswesen, in: Bullinger, Hans-Jörg (Hrsg.): Handbuch des Informationsmanagements im Unternehmen, München 1991, Band 1, S. 123
- 7) Lix, Barbara: Controlling und Informationsmanagement als Kernsysteme der Führungsteilsysteme im Unternehmen, in: Hichert, Rolf und Moritz, Michael (Hrsg.): Management-Informationssysteme, Berlin 1992, S. 135 ff.

Vom abrechnungsorientierten Controlling zum führungsorientierten Controlling

Was heißt das?

- marktorientiert: Markt in das Unternehmen holen
 - > früher: Umlagen
 - heute: Leistungsvereinbarungen
 - > früher: Kostendeckung bzw. Kostenweiterwälzung
 - heute: Verrechnungspreise (marktpreisorientiert) mit Deckungsdifferenz auf leistender Kostenstelle und damit Aufgabe des Controlling
- leistungsorientiert: Warum und wofür Kosten
 - > früher: Kosten gehen ins Produkt
 - heute: Kosten gehen in Prozesse, Prozesse gehen ins Produkt
 - > früher: Kostenstelle
 - heute: Kosten- und Leistungsstelle damit Steuerung von Kosten und Leistungen
- bedarfs- und zielorientiert
 - > Kann Empfänger im Hinblick auf seine Ziele und Aufgaben etwas damit anfangen? Schlüssel- und Schloßprinzip, d. h. "paßt" Information in Ziel/Aufgabe/Problem des Empfängers?
 - > Werden alle relevanten Steuerungskenngrößen geliefert?
- entscheidungsorientiert
 - > Sind die Informationen richtig, klar und aussagekräftig und unmittelbar einsichtig?
 - > Vermitteln sie die richtigen Impulse und verhindern sie Fehlentscheidungen?
 - > Datenqualität
- veranlassungsorientiert
 - > Sind die Informationen geeignet, die notwendigen Aktivitäten zu veranlassen?
 - > Richtige Verantwortungs- bzw. Beeinflussungsebene?
 - > Empfänger- und motivationsorientiert?

CONTROLLING MANAGEMENT- INSTRUMENT ZUR FÜHRUNG DES KRANKENHAUSES

von Manfred **Baxmann**, Kiel

Dieser Beitrag soll zur Diskussion über das Controlling im Krankenhaus anregen. Das Management des Krankenhauses wird den verschärft gestellten Anforderungen an eine wirtschaftliche Betriebsführung - nicht zuletzt vor dem Hintergrund des "Gesundheits-Struktur-Gesetzes 1993" - nur gerecht werden können, wenn es über effektive Instrumentarien der Betriebsführung verfügt. Eine der wichtigsten Instrumentarien ist das Krankenhaus-Controlling, das nicht mit dem Begriff "Kontrolle" gleichgesetzt werden darf. "Controlling" ist im Gegensatz zur "Kontrolle" in aller Regel auf die Zukunft ausgerichtet und dient zur Steuerung und zeitnahen Regulierung der Betriebsabläufe und damit zur Führung des Krankenhauses.

1. Einführung

Die Finanzierung der Krankenhäuser - und dazu zählen auch Universitätsklinikum - erfolgt bis zum Jahr 1992 **nach dem Kostendeckungsprinzip**. D. h., die Krankenkassen übernehmen die im Rahmen von Diagnostik und Therapie anfallenden Personal- und Sachkosten, der Staat die Investitionskosten.

Ein kalkulierter Gewinn ist per Gesetz praktisch ausgeschlossen.

Zwar sieht die Bundespflegesatzverordnung vor, daß erwirtschaftete Überschüsse (Gewinne) dem Krankenhaus verbleiben. Angesichts der in aller Regel überaus knappen Ressourcen auf dem Personalsektor (Pflegedienst, Ärztlicher Dienst, Medizinisch-Technischer Dienst u. a.), der 70 bis 75 % der Gesamtkosten des Krankenhauses erfordert, sind gewinnbringende Einsparungen ohne negative Auswirkungen auf die Patientenversorgung in der Praxis eher die Seltenheit.



Manfred Baxmann, 43 Jahre, seit 1988 Verwaltungsdirektor des Klinikums der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel. Nach dem Studium der Betriebswirtschaft Tätigkeit in der Wirtschaftsprüfungs- und Steuerberatungsbranche. Seit 1975 in verantwortlicher Position im Krankenhauswesen, zunächst beim Senator für Gesundheit und Umweltschutz in Berlin und später als Finanzdezernent im Kieler Universitätsklinikum.

Der in den kommenden Jahren zu erwartende Wandel der Krankenhausfinanzierung vom vollpauschalierten Pflegesatz mit gewissen Ausgleichsmöglichkeiten bei Leistungs- (Belegungs-) Rückgängen zu **leistungsorientierten Entgelten** in Form von Sonderentgelten und Fallpauschalen, kombiniert mit basis- und möglicherweise abteilungsbezogenen (Rest-)Pflegesätzen wird das Mengen- (Leistungs-) Risiko vollständig, zumindest jedoch weitestgehend, auf das Krankenhaus verlagert.

Daraus folgt, daß bei nicht erwarteten und infolgedessen in der Budgetvereinbarung mit den Krankenkassen nicht berücksichtigten Leistungsrückgängen das damit in Verbindung stehende Kostenrisiko unmittelbar beim Krankenhaus verbleibt.

Den verantwortlichen Leitungsgremien des Krankenhauses (Direktorium, Verwaltungsrat) und den jeweils zuständigen Direktoren der Fachabteilungen werden zukünftig kurzfristige und effektive Entscheidungen zur Steuerung "ihres" Betriebes mit dem Ziel abverlangt, die tatsächliche Kosten- und Leistungsentwicklung mit der budgetmäßig unterstellten Kosten- und Leistungserwartung in Deckung zu bringen.

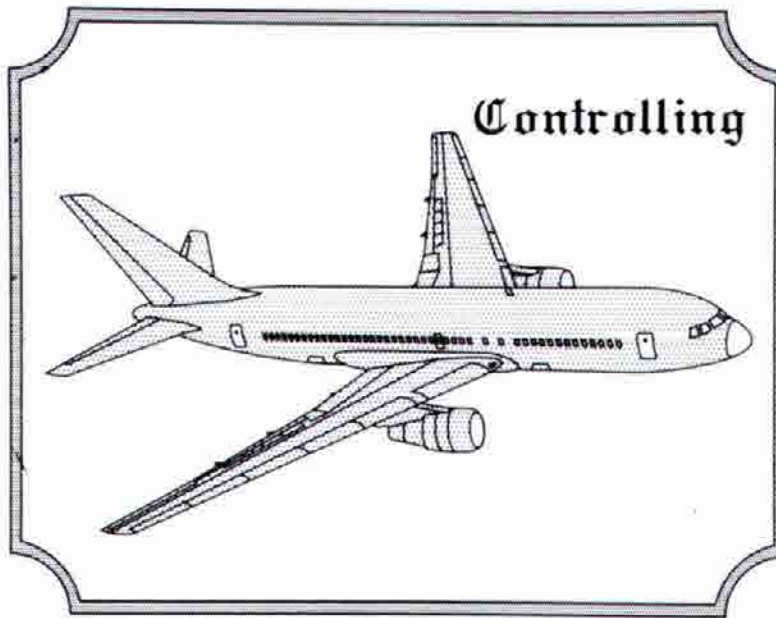
Nur wenn dies gelingt, wird das Krankenhaus die Personal- und Sachkosten eines Geschäftsjahres durch die Erlöse aus stationärer Behandlung vollständig finanzieren und Überschüsse (Verluste) vermeiden können.

Diese Managementaufgabe werden die Krankenhausleitung sowie die nachgeordneten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nur dann leisten können, wenn ihnen die notwendigen Informationen und Instrumentarien im Rahmen eines betriebswirtschaftlichen Controllings zur Verfügung stehen und die struktu-

rellen Rahmenbedingungen für das Krankenhaus diesen Prozeß unterstützt.

2. Definition des Begriffes Controlling

Die anschaulichste Definition des Begriffes "Controlling", die dieser Literatur zu entnehmen ist, bezieht sich auf ein Beispiel aus der Luftfahrt.



Der Kapitän eines Flugzeuges muß u. a. in der Lage sein, die Position und den Kurs des Flugzeuges zu bestimmen, den Zielflughafen zu orten und sicher dort zu landen.

Dabei unterstützt ihn der **Fluglotse**, der **ständig** den **Kurs** des Flugzeuges **überwacht**, eingetretene **Kursabweichungen** an den Flugkapitän **weitermeldet** und notwendige **Kurskorrekturen** zur Vermeidung einer Kollision **bekanntgibt**.

Er unterstützt den Flugkapitän, ohne an dessen Stelle zu treten. Denn allein der Flugkapitän trägt die volle Verantwortung für die Passagiere, die Besatzungsmitglieder und das Fluggerät.

Der Fluglotse als Controller, also als Berater des Flugzeugführers.

3. Controlling ist nicht gleich Kontrolle

Der größte Fehler, der dem Begriff "Controlling" angetan werden kann, ist die Gleichsetzung mit dem Wort Kontrolle.

Das Wort **Kontrolle** kommt von kontrollieren und wird z. B. vom Rechnungshof und von der Innenrevision angewandt. **Der Rechnungshof kontrolliert** im Auftrag der Legislativen und die Innenrevision im Auftrag der Geschäftsführung, ob die Gesetze, Verordnungen und sonstigen Vorschriften eingehalten worden sind. **Die Prüfung erfolgt in aller Regel**

vergangenheitsbezogen. Bei Verstößen drohen Reglementierungen. Die Innenrevision kontrolliert u. a. auch die Arbeit des Controllings.

Der Begriff "Controlling" kommt aus dem amerikanischen Sprachgebrauch, ihm liegt das englische Verb "to control" zugrunde, das nicht mit "kontrollieren", sondern mit "steuern", "betätigen", "regeln" oder "regulieren" zu übersetzen ist.

So gesehen wird **Controlling auch als "Binnensteuerung" des Unternehmens bezeichnet**. Es ist im wesentlichen auf die Zukunft gerichtet.

Wie so oft, haben als erstes die Amerikaner die Chance genutzt und mit der Philosophie des Controllings die Verantwortlichkeiten des Managements gestärkt. Sie haben - was ganz besonders wichtig ist - durch das Controlling die Ertragslage von Unternehmen gesichert, die Kosten durch Rationalisierungsmaßnahmen reduziert und Verluste vermieden.

Die deutsche Wirtschaft - sei es die Industrie, der Handel oder die Dienstleistungsbranche, wie z. B. Versicherungen oder Banken - hat zwischenzeitlich nachgezogen.

In Zeiten rückläufiger Konjunktur und stagnierender oder gar rückläufiger Ertragslage wurde schnell der Ruf nach neuen Managementmethoden laut und damit war der erste Schritt zum Controlling getan.

4. Finanzierung der Krankenhäuser

Um die Frage beantworten zu können, warum das Controlling auch im Krankenhausbereich dringend benötigt wird, ist zunächst die Finanzierung der Krankenhäuser zu analysieren.

Die Finanzierung der Krankenhäuser erfolgt bekanntlich nach dem dualen Prinzip. Die Investitionen werden vom Staat in Form eines gesonderten Zuschusses zur Verfügung gestellt. Die laufenden Personal- und Sachaufwendungen werden den Krankenkassen in Rechnung gestellt und als Pflegesätze und Sonderentgelte abgerechnet.

Zukünftig wird die Abrechnung der Krankenhauskosten in erheblichem Umfang über Sonderentgelte und Fallpauschalen sowie abteilungsmäßig gegliederte Pflegesätze erfolgen.

Sollten die laufenden Aufwendungen durch die Erträge nicht ausgeglichen werden können, bedarf es für den Verlustausgleich eines Betriebsmittelzuschusses des Krankenträgers. Dieses gilt insbesondere für die Fälle, in denen der Unterschuß so deutlich ausfällt, daß ein Ausgleich über nachfolgende Geschäftsjahre nicht möglich ist. Ist der Krankenhaus-

träger nicht in der Lage, Verluste über einen außerordentlichen Betriebskostenzuschuß auszugleichen - z. B. bei einem privaten Krankenhaus oder einem Krankenhaus, das in Form einer Kapitalgesellschaft geführt wird (GmbH, AG) - verbleibt der Geschäftsführung als letzte Konsequenz nur die Anmeldung des Konkurses.

5. Entwicklung der Gesetzgebung

Bis zur Verabschiedung des Krankenhaus-Neuordnungsgesetzes im Jahre 1985 wurde die Finanzierung von überproportionalen Kostensteigerungen zwar auch beklagt, sie mußte im Ergebnis von den Krankenkassen jedoch akzeptiert werden.

Die Krankenhäuser hatten einen gesetzlichen Anspruch darauf, ihre im Geschäftsjahr anfallenden Kosten im nachhinein nachzuweisen und von den Krankenkassen erstattet zu bekommen.

Das feste Budget ohne Gewinn- oder - was eigentlich wichtiger ist - ohne Verlustausgleich war vom einzelnen Krankenhaus mit den zuständigen Krankenkassen auf der Grundlage umfangreicher, vom Krankenhaus vorzulegender Daten auszuhandeln. Erstattungsfähig waren die prospektiv vorkalkulierten Kosten (eines sparsam wirtschaftenden Krankenhauses), nicht mehr die im nachhinein nachgewiesenen Kosten.

Das am 01. Januar 1993 in Kraft getretene Gesetz zur "Sicherung und Strukturverbesserung der gesetzlichen Krankenversicherung" hat die bisherige Finanzierung der Krankenhauskosten grundlegend verändert und damit unmittelbare Auswirkungen auf die Betriebsführung und die wirtschaftliche Entwicklung der Krankenhäuser genommen.

Neben einer Reihe von Einzelmaßnahmen werden insbesondere

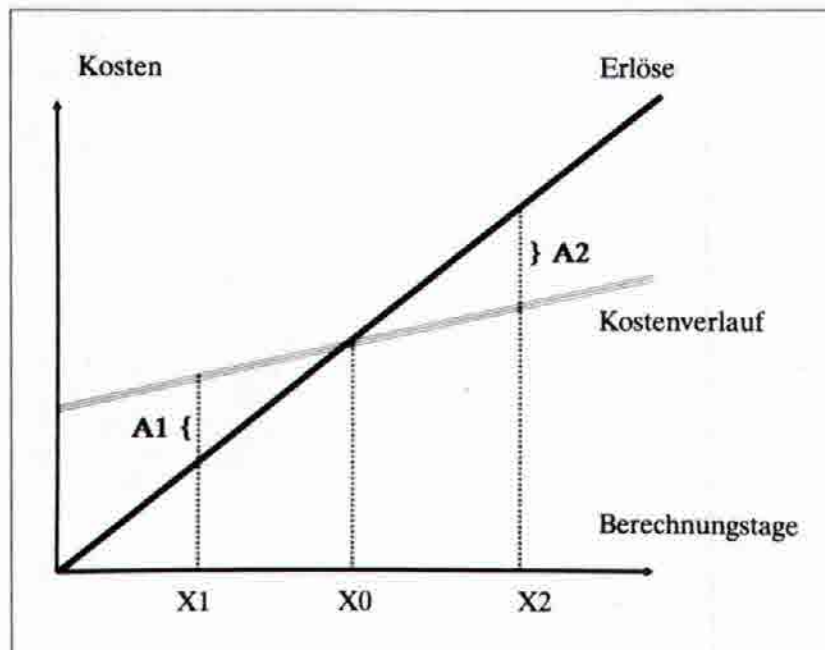


Abbildung: Kosten- und Erlöskurve

- das bisherige Selbstkostendeckungsprinzip aufgehoben,
- die dem Krankenhaus zur Verfügung stehenden Mittel auf den Zuwachs der beitragspflichtigen Einnahmen der Krankenkassen begrenzt, und zwar für die Jahre 1993 bis 1995,
- der tagesgleiche Pflegesatz durch leistungsorientierte Entgelte in Form von Sonderentgelten und Fallpauschalen sowie basis- und abteilungsmäßigen Pflegesätzen abgelöst (ab 1995 / 1996).

Diese Situation ist der Grafik zu entnehmen. Die durchgehende Kurve zeigt die Pflegesatzeinnahmen und die gestrichelte (geteilte) Kurve den Verlauf der Kosten mit dem hohen Fixkostenanteil.

Etwaige Unterdeckungen (siehe Summe A1) mußten durch die Krankenkassen nachgezahlt und theoretisch mögliche Überschüsse, das wäre im Beispiel die Summe A2, mußten vom Krankenhaus an die Krankenkassen zurückerstattet werden.

Die seit 1985 geltende gesetzliche Neuregelung sah die Vereinbarung eines festen Jahresbudgets vor, das sich aus Einzelbudgets für Sonderpflegesätze, eine überschaubare Anzahl von Sonderentgelten und einem Budget für den Rest der Kosten - dem Allgemeinen Pflegesatz - zusammensetzte. Das Budget für den Allgemeinen Pflegesatz nahm den weitaus größten Anteil der Kosten auf.

6. Wirtschaftliche Situation der Krankenhäuser

Die wirtschaftliche Situation der Krankenhäuser ist seit Jahren gekennzeichnet durch überproportionale Kostensteigerungen, die zurückzuführen sind auf

- den allgemeinen medizinischen Fortschritt;
- die Forderung der Öffentlichkeit (Bürger, Verbände, Politiker) nach hohem medizinischen Standard;
- die hohe Inanspruchnahme von Krankenhausleistungen (verordnete Einweisungen).

Bedenkt man weiter, daß die Personalkosten einen 70 bis 75 %igen Anteil der Gesamtkosten beanspruchen,

darf man sich nicht wundern, daß mit zunehmendem Ruf nach personeller Verstärkung der Krankenhäuser (z. B. im Pflegedienst) weitere überproportionale Pflegesatzsteigerungen unvermeidbar sein werden.

Auf die - mehr als überfällige - Personalverordnung für den Pflegedienst von seiten des Bundesgesundheitsministers sei an dieser Stelle hingewiesen.

Auch die hohen Tarifabschlüsse bleiben nicht ohne Wirkung auf die Steigerung der Personalkosten und damit auf die Pflegesätze.

Bisher war die wirtschaftliche Situation der Krankenhäuser weitgehend schon geprägt durch

- **einen unzureichenden Kostendeckungsgrad im stationären Bereich. Die Krankenkassen sahen sich bereits in der Vergangenheit nicht in der Lage, die Kosten des Medizinischen Fortschritts vollständig zu übernehmen;**
- **nicht kostendeckende Vergütungen im ambulanten Bereich (Notfallbehandlungen und Institutsleistungen),**
- **nicht ausreichende staatliche Investitionsmittel sowohl bei der Pauschalförderung als auch bei der Einzelförderung und**
- **unklare Leitungs- und Zuständigkeitsstrukturen, besonders in Krankenhäusern der öffentlichen Hand, die nicht selten einhergehen mit kontraproduktiven Entscheidungen der zuständigen Behörden und Politiker.**

Das am 01. Januar 1993 in Kraft getretene Strukturreformgesetz wird vor dem Hintergrund der genannten Rahmenbedingungen die ohnehin schwierigen Bedingungen der Krankenhäuser zweifellos weiter verschärfen.

7. Voraussetzungen für effektive Krankenhausführung

Alle im Krankenhausbereich verantwortlichen Politiker, Ministerien, Stadt- und Kommunalverwaltungen und nicht zuletzt die frei gemeinnützigen Krankenhausträger, aber auch die Krankenhausverwaltungen selbst müssen erkennen und akzeptieren, daß für das wirtschaftliche Arbeiten eines Krankenhauses bestimmte Strukturen und Grundvoraussetzungen unverzichtbar sind, von denen an dieser Stelle nur die wichtigsten und die mit hoher Priorität zu verfolgenden genannt werden:

- Gewährleistung von mehr Krankenhausführung statt Krankenhausverwaltung durch
 - Schaffung rechtlich und wirtschaftlich selbständiger Krankenhausbetriebe mit zweifelsfreier und eindeutiger Verankerung der alleinigen Zuständigkeit und Verantwortlichkeit bei der Krankenhausleitung.
 - Entkoppelung von staatlichen Haushalts- und Stellenplänen sowie Schaffung einer einheitlichen Personalverwaltung.

- Verhinderung externer, oftmals kontraproduktiver Einflußnahmen auf den laufenden Betrieb durch die politische Ebene oder den Krankenhausträger.

- Leistungsgerechte Bezahlung des Managements in Anlehnung an vergleichbare Positionen in Betrieben der übrigen Wirtschaft (z. B. Banken, Versicherungen), um auf diesem Wege eine qualifizierte und motivierte Führungsmannschaft sichern zu können.
- Zahlung außertariflicher Leistungszulagen an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die eine überdurchschnittliche Arbeitsleistung erbringen oder in Mangelberufen tätig sind (z. B. Krankenschwestern im Intensivbereich).
- Schnellstmögliche Umsetzung der strukturellen Elemente der Bonner Reformpläne durch (individuelle) Kalkulation und Vereinbarung einer größtmöglichen Anzahl Sonderentgelte und Fallpauschalen, ergänzt um abteilungsmäßig gegliederte (Rest)-Pflegesätze, um die tatsächlichen Kosten der Diagnostik und Therapie gegenüber den Patienten und Steuerzahlern - insbesondere aber gegenüber den Krankenkassen - begründbar und erstattungsfähig gestalten zu können.
- Insbesondere brauchen die Krankenhäuser aber das Controlling als managementunterstützendes System, um so das Unternehmensziel:

"Sicherstellung der stationären und ambulanten Krankenversorgung sowie Gewährleistung von Forschung und Lehre unter Berücksichtigung der beschränkt zur Verfügung stehenden Ressourcen (z. B. Personal, Finanzmittel)"

bestmöglich erreichen zu können.

Das Controlling unterstützt das Krankenhausmanagement bei der Entscheidungsfindung durch Informationsbeschaffung und zukunftsorientierte Informationsauswertung.

Es dient auch dem Ausgleich bzw. der Koordinierung der unterschiedlichen Bereichs- oder Klinikinteressen im Unternehmen Krankenhaus. Dieses wirkt der nicht selten anzutreffenden Tendenz entgegen, die lautet:

**Keiner macht was er soll,
jeder macht was er will
- aber alle machen mit !**

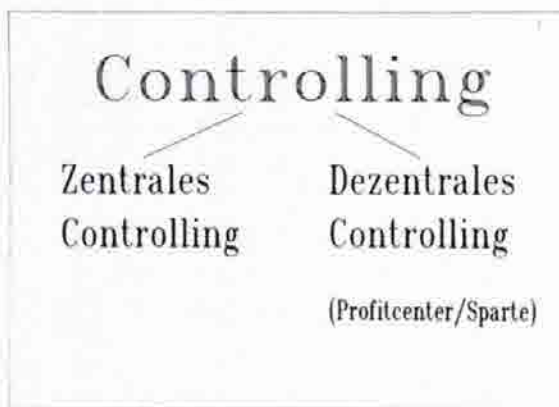
Die Aufgabe des Controllers besteht u. a. darin, die unterschiedlichen Interessen auf die Ziele des Unternehmens Krankenhaus auszurichten. Z. B. das Erreichen einer bestimmten Anzahl Leistungen auf dem Gebiet der Sonderentgelte (Knochenmarktransplantationen, Herzoperationen mit der Herz-Lungen-Maschine etc.) oder dem Erreichen einer bestimmten Anzahl Berechnungstage.

Beispielsweise sei genannt, daß die unangekündigte und ungeplante Reduktion der durchschnittlichen Verweildauer einen Krankenhausbetrieb an den finanziellen Abgrund drängen kann.

Der Controller wird versuchen, die unterschiedlichen Interessen auszugleichen und auf das vom Krankenhausdirektorium beschlossene finanzielle Ziel auszurichten, so daß die verfügbaren Ressourcen von allen Bereichen gerecht genutzt und verbraucht werden können.

8. Aufbauorganisation des Controlling

Das Controlling kann zentral oder dezentral organisiert werden. In größeren Krankenhäusern empfiehlt sich eine Mischung aus zentralem und dezentralem Controlling.



Der dezentrale Controller wäre der Berater eines Klinikchefs (z. B. Anästhesiologie und Intensivmedizin) und würde die unter Ziffer 9 genannten Aufgaben ausschließlich für seinen Verantwortungsbereich übernehmen. Gegenüber dem zentralen Controlling, dem Beratungsorgan des Direktoriums, wäre er aus Gründen der Konsolidierung aller Teilbetriebe berichtspflichtig.

Die Idee des dezentralen Controllings ist der Organisation des

- Profitcenters oder
- der Einrichtung von Sparten

in anderen Teilen der Wirtschaft entnommen.

Da der Begriff des Profitcenters für ein Krankenhaus wegen der fehlenden Gewinnmaximierungsabsicht unpassend wäre, sollte auf den Begriff des Sparten- oder des **Abteilungs-/Klinikcontrollings** zurückgegriffen werden.

Über die Einbindung des Controllings in die Aufbauorganisation eines Krankenhauses gibt es unterschiedliche Vorstellungen. Genannt werden als Standorte der Leiter Finanzen, der Verwaltungsdirektor und die Stabsstelle des Direktoriums.

Welche Organisationsform auch immer gewählt wird, entscheidend ist die Persönlichkeit des Controllers.

Ist er fachlich und zwischenmenschlich in der Lage, kooperativ und mit Feingefühl - ja mit diplomatischem Geschick und mit überdurchschnittlichem Engagement - seine Aufgaben zu verfolgen, wird er Erfolg haben. Dabei wird es nur am Rande von Bedeutung sein, ob er im Rahmen einer Stabsstelle oder in einer Linienfunktion tätig wird.

9. Aufgaben des Controllers

Im einzelnen hat der Controller die folgenden Aufgaben:

Planungs- und Prognosefunktion

- Erarbeitung der abteilungsbezogenen Plan-(Ziel)vorgaben - Teilwirtschaftspläne -
- Beratung des Direktoriums
- Beratung der Klinik- und Institutsdirektoren.

Entwicklungs- und Dokumentationsfunktion

- Entwicklung und Installation eines aussagefähigen Informationssystems und Berichtswesens,
- Schaffung von Kennzahlensystemen,
- Ermittlung von Schwachstellen,
- Erstellung der Abteilungsberichte sowie des Gesamtberichtes,
 - * Information des Direktoriums,
 - * der Abteilungsdirektoren, und soweit vorhanden,
 - * der Abteilungs- (Sparten-) Controller.

Kontrollfunktionen

- Durchführung lfd. Kosten und Leistungskontrollen auf der Grundlage der Abteilungsberichte.
- Erörterung der Ergebnisse der Abweichungsanalysen mit den Verantwortlichen der Abteilungen (Klinikdirektoren bzw. beauftragte Kostenstellenverantwortliche).
- Abteilungsbezogene Beratung und Schulung.
- Erstellung abteilungsbezogener Maßnahmenkataloge.

Steuerungsfunktionen

- Permanente Steuerungs- und Korrekturinformationen;
- Erkennen von Abweichungen und Einleitung von Gegensteuerungsmaßnahmen.

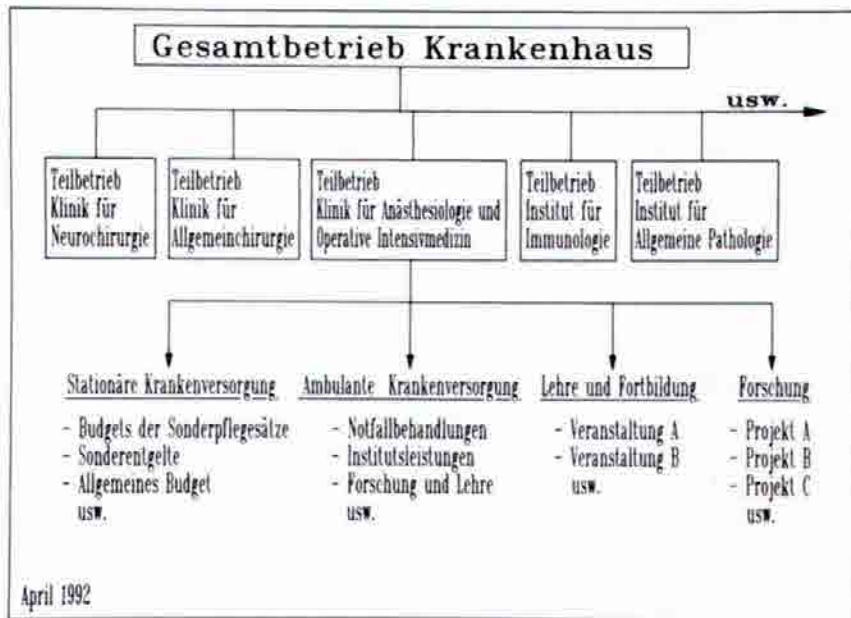
Betriebswirtschaftliche Sonderaufgaben

- Durchführung von Wirtschaftlichkeits- und Investitionsrechnungen;
- Erfahrungsaustausch mit externen Stellen (z. B. überbetriebliche Vergleiche).

10. Planung und Prognose

Das Krankenhaus ist ein Wirtschaftsbetrieb, der sich aus einer Reihe von Teilbetrieben (Sparten) zusammensetzt, die innerhalb des Gesamtbetriebes wirtschaftlich selbständig tätig sind.

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
	31	33	S	F	A



Die Planung erfolgt zunächst von unten nach oben (bottom up), also von der einzelnen Unterkostenstelle über die Kostenstelle zum Klinik- oder Abteilungsergebnis.

Wird bei der Zusammenfassung des Abteilungsergebnisses festgestellt, daß die kumulierten Kosten durch die zu erwartenden Einnahmen abgedeckt - also finanziert - werden können, werden die Daten zur nächst höheren Planungsebene weitergegeben.

Im Beispiel ist dieses das Zentrum - ein wirtschaftlicher Zusammenschluß

Jeder Teilbetrieb gliedert sich in die stationäre Krankenversorgung mit den einzelnen Budgetbereichen, die ambulante Krankenversorgung mit den Notfallbehandlungen, den Institutsleistungen und in Universitätsklinik mit den Behandlungen für Forschung und insbesondere Lehre. Weiter setzt er sich zusammen aus einzelnen Lehr- und Fortbildungsveranstaltungen sowie einer Reihe von Einzel-Forschungsprojekten.

mehrerer Fachabteilungen. Im Rahmen der Planung können durchaus Annahmen hinsichtlich zusätzlicher Erlöseinschätzungen berücksichtigt werden, z. B. Durchsetzung einer kostenaufwendigeren Therapie oder eines höheren Personalschlüssels für die Intensivstation. Diese Annahmen müssen jedoch für alle weiteren Planungsstufen transparent gehalten werden, damit eine Berücksichtigung bei den Budgetverhandlungen mit den Krankenkassen sichergestellt werden kann.

Eine der Hauptaufgaben des Controllers ist die **Planungs- und Prognosefunktion**. Er wird jeweils die in den einzelnen Teilbetrieben Verantwortlichen (z. B. Klinikdirektoren, Leiter der Kostenstellen) bei der Planung

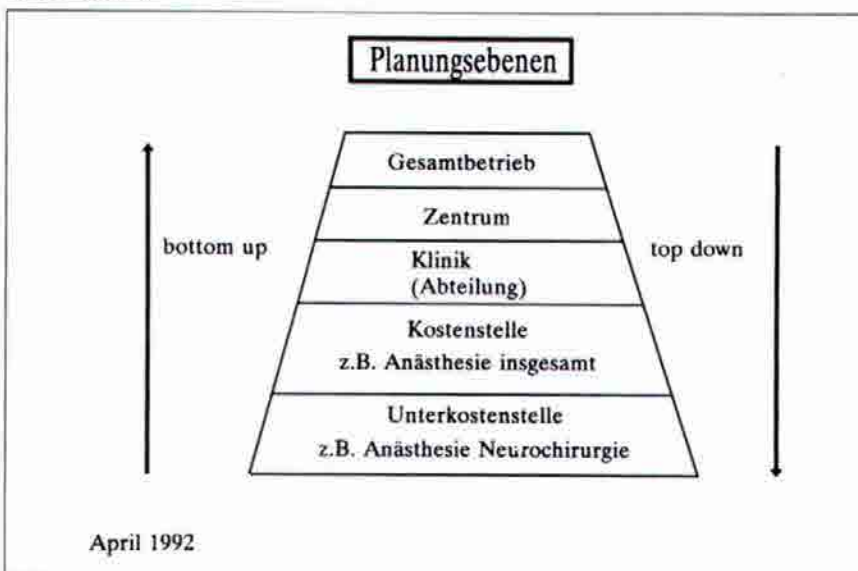
Reichen die Mittel zur Abdeckung des Aufwandes nicht aus, wird die Planung in die untergeordneten Ebenen mit entsprechenden Zielvorgaben zurückdelegiert. Die Planung erfolgt von oben nach unten (top down). Mit der Rückgabe könnte z. B. der Auftrag verbunden sein, die Kosten oder die Leistungen an die reale Erlöslage anzupassen.

- **des Leistungsprogrammes:** "Was soll geleistet werden?" (z. B. ein bestimmtes Operationspektrum)
- **des Leistungsumfanges:** "Wieviel soll geleistet werden?" (z. B. 1.000 Herzoperationen mit der HLM)
- **der Kosten:** "Mit welchem Aufwand ist zu rechnen?"

Auf diesem Wege wäre es z. B. auch denkbar, den Umfang des Leistungsprogrammes mit dem Ziel zu überprüfen, nicht kostendeckende Leistungen aus dem Angebot des Krankenhauses zu streichen. Wobei dieses nur möglich ein wird, wenn das

unterstützen.

Krankenhaus für diese Leistungen kein Monopolanbieter ist.

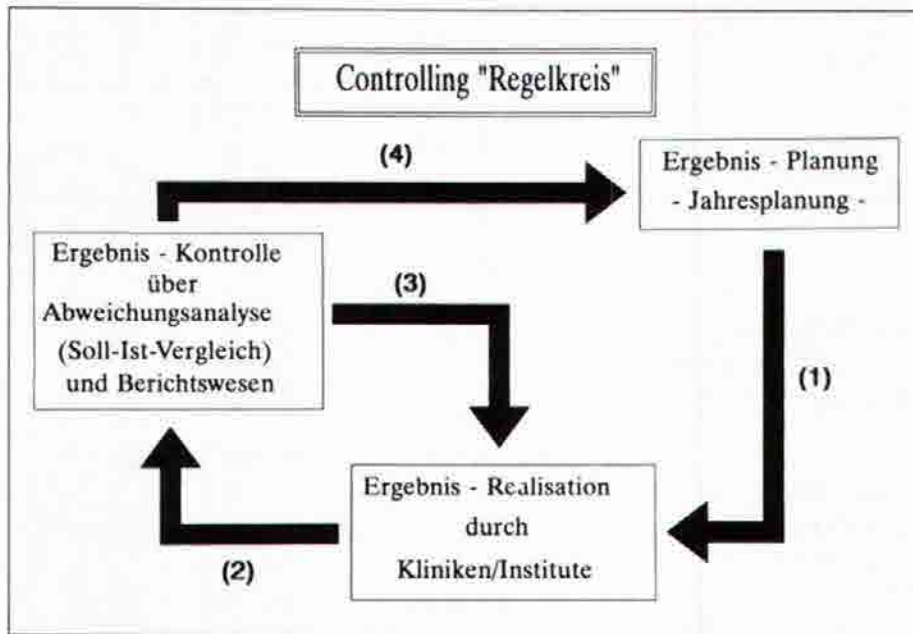


Im Gegensatz zur Praxis bei der Aufstellung des historischen Wirtschaftsplanes (in Krankenhäusern der öffentlichen Hand) wäre in diesem Fall eine leistungsbezogene und finanziell abgesicherte Planung gewährleistet.

Alle Teil-Betriebsplanungen werden letztendlich zu einem Gesamtplan für das Krankenhaus zusammengefaßt und vom Direktorium des Krankenhauses beschlossen.

Danach ist die Planung für alle Teilbetriebsleitungen (Klinikdirektoren) verbindlich. Es beginnt der Controlling-Regelkreis.

Gleichgültig, um welchen Bericht es sich handelt, er sollte regelmäßig, am besten monatlich und in gleicher Aufmachung und Struktur erscheinen.



Der Bericht sollte aussagefähig, leicht verständlich, übersichtlich und nicht zu umfangreich sein. Datenfriedhöfe sind zu vermeiden. Soweit möglich, sollte der graphischen Darstellung der Vorzug gegeben werden.

Das Motto des Berichtes sollte sein:

"Durch **Information** in Form bringen und **Vertrauen** schaffen"

Die vorgegebenen Teilpläne sind durch die Klinik- und Institutsdirektoren zu realisieren (Pfeil 1). Durch das Controlling erfolgt regelmäßig (in der Regel monatlich) eine Ergebniskontrolle mit Hilfe eines **Soll/Ist-Vergleiches** (Pfeil 2).

Jeder Klinikchef sollte seinen Bericht erhalten. Aus Gründen der Verantwortlichkeit des Klinikchefs für seinen Teilbetrieb sowie aus Gründen der Vertraulichkeit ist auf eine Streuung des Berichtes, z. B. in andere Kliniken oder zum Krankenhausträger, z. B. das Ministerium oder die Stadtverwaltung, zu verzichten.

Abweichungen sind vom Controller gemeinsam mit den Bereichsverantwortlichen im Rahmen einer **Ergebniskontrolle** und in **Abweichungsanalysen** darzustellen.

Der Bericht muß **alle** einer Klinik direkt zuzuordnenden Personal- und Sachkosten, aber auch die Entwicklung der Leistungsdaten enthalten, wobei eine gegenseitige Deckungsfähigkeit der Personal- und Sachkosten selbstverständlich sein sollte.

Bei Abweichungen sind Maßnahmen in einem Umfang zu erörtern und zu beschließen, der eine Ergebnis-Realisierung gemäß Planung gewährleistet (siehe Pfeil 3). Dem Controller kommt dabei die Funktion der Koordinierung aller Maßnahmen zu. Z. B. organisiert er die Durchführung von Analysen, lädt zu Clearing-Gesprächen ein, informiert alle Beteiligten und führt das Protokoll.

Als Anreiz zum Erreichen bzw. Einhalten der vorgegebenen Ziele (Budgets) sollte ein **Bonus-/Malus-System** entwickelt und vereinbart werden, um auf diesem Wege einen möglichst hohen Zielerreichungsgrad zu gewährleisten.

Ziel aller Aktivitäten ist im Ergebnis die Sicherstellung der Jahresplanung (Pfeil 4).

11. Berichtswesen

Eine weitere wichtige Aufgabe des Controllers ist die **Entwicklung und Installation eines aussagefähigen Berichtswesens**.

Als **Bonus** wären z. B. denkbar zusätzliche Mittel für Investitionen, Forschungsprojekte, Fortbildungsaktivitäten oder Kongreßreisen. Sinnvoll könnte auch eine Erfolgs- oder Ergebnisbeteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu Lasten eingesparter Mittel sein.

Das Berichtswesen gliedert sich in:

1. **Abteilungsberichte**, die je nach Bedarf um kostenstellenbezogene Berichte ergänzt werden und einen
2. **Gesamtbericht** für das Direktorium, aus dem zusammengefaßt der Zielerreichungsgrad sowie die notwendigen Maßnahmenkataloge abzuleiten sind.

Von einem **Malus** wäre zu sprechen, wenn abteilungsbezogene Defizite zu Lasten von Investitionsmitteln der betreffenden Abteilung oder zu Lasten des Budgets des nächsten Geschäftsjahres auszugleichen wären: Z. B. geringerer Personaleinsatz für bestimmte Zeiträume.

12. Zusammenfassung

Zusammenfassend ist festzustellen, daß es gute Gründe dafür gibt, das Controlling schnellstmöglich auch in Krankenhäusern einzuführen.

- **Es schafft die Voraussetzungen für die realitätsnahe und leistungsgerechte Planung für und deren Realisierung durch jeden Klinik- und Institutsdirektor,**
- **unterstützt alle Verantwortlichen durch zeitnahe Ergebniskontrollen und ermöglicht damit schnelle Manöver zur Gegensteuerung,**
- **schafft Transparenz über alle Kosten und Leistungen des Krankenhauses und sorgt damit für durchsetzbare Argumente für höhere Pflegesätze und höhere Betriebszuschüsse,**
- **stärkt das Management und gewährleistet im Ergebnis ausgeglichene Erfolgsrechnungen und Jahresabschlüsse.**

Auch ist darauf hinzuweisen, daß die Spitzenverbände der gesetzlichen Krankenkassen (GKV) vor gar nicht langer Zeit ihre nachgeordneten Verbände und Mitgliedskrankenkassen dahingehend informiert haben, daß den Krankenhäusern bei Fehlen eines Controllings mit aller Konsequenz die Vermutung der Unwirtschaftlichkeit entgegen zu halten ist.

Ohne Controlling muß bei zunehmender Mittelknappheit bei den Krankenkassen damit gerechnet werden, daß finanzielle Risiken in Form von Budgetkürzungen durchgesetzt und die Krankenhäuser damit ins finanzielle Abseits gedrängt werden. ■

Impressum

ISSN 0939-0359

18. Jahrgang

Herausgeber

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

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

Redaktion

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

Herstellung

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

Anzeigen

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

Anzeigenverkauf Schweiz/Liechtenstein

RUEB MEDIEN SERVICE, Postfach 121
CH-3053 Münchenbuchsee/Bern
Tel. 031-869 35 04; Fax 031-869 35 57

Verlag

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

Hannelore Deyhle-Friedrich

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

Erscheinungsweise

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

Abbestellungen mit einer Frist von 3 Monaten zum jeweiligen
Laufzeitende.

Bezugsgebühr **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.

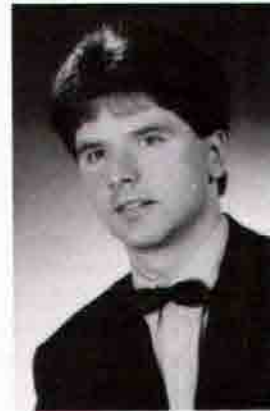
Verkauf Schweiz:
Fortuna-Finanz-Verlag AG
Postfach
CH-8123 Ebmatingen
Tel. 01 / 9 80 36 22

Controlling

- gewährleistet leistungsgerechte
Planung und Realisierung
- ermöglicht zeitnahe
Ergebniskontrollen und Korrekturen
- schafft Transparenz bei
Kosten und Erlösen
- sichert ausgeglichene Erfolgsrechnungen
- stärkt das Management

LIQUIDITÄTSBEURTEILUNG BEI MITTELSTANDS- UNTERNEHMEN - MÖGLICHKEITEN, GRENZEN UND BESONDERHEITEN

TEIL 1: Von der finanzwirtschaftlichen Führung zur Bewertung von Liquiditätsplänen



Prof. Dr. Dietram Schneider,
Fachhochschule Kempten,
Fachbereich Betriebswirtschaft

von Dr. Dietram **Schneider**, Dietramszell

Welche Möglichkeiten bestehen, um die Liquidität von mittelständischen Unternehmen zu beurteilen? Worin bestehen die Beurteilungsbesonderheiten? Welche Unterschiede gibt es im Gegensatz zu Großunternehmen? Welche Instrumente sollte ein Liquiditätsbeurteiler in seiner tool-bag haben? Der folgende zweiteilige Beitrag steht unter der Zielsetzung, für diese Fragen Antwortvorschläge und Lösungsmöglichkeiten bereitzustellen, aber gleichzeitig auch die spezifischen Grenzen und Einschränkungen aufzuzeigen, die sich aus der besonderen Situation bei mittelständischen Unternehmen ergeben.

An dieser Stelle sei Herrn Dipl.-Kfm. Josef Huber, Mitarbeiter im Firmenkundengeschäft der Dresdner Bank, München, und wie der Autor leitendes Mitglied im Arbeitskreis für Personal und Management, München, für seine wichtigen Hinweise aus der Bankenpraxis gedankt. Einige Darstellungen basieren auf Ergebnissen, die im Rahmen des personalwirtschaftlichen Mittelstandsprojekts "PRIMUS" abgeleitet werden konnten, das vom Arbeitskreis für Personal und Management, München, durchgeführt wurde.

1. Liquidität und Rentabilität

Unter Liquidität versteht man die Fähigkeit einer Unternehmung, **alle fälligen Zahlungsverpflichtungen zu ihren jeweiligen Fälligkeitszeitpunkten** erfüllen zu können. Ist dieser Anspruch für längere Zeit nicht erfüllt, drohen **Vergleich** oder gar **Konkurs**.

Die zeitliche Komponente ist letztlich von "minutiöser" Relevanz: Was nützt es dem Spieler "Bube", wenn er am Freitag um 10.00 Uhr sehr liquide ist und 1000 DM in seiner Tasche hat, das gesamte Geld anschließend bei einer Pferdewette einsetzt, gegen 12.00 mittags der Eintreiber des Spielers "Pik", an den "Bube" in der Vorwoche 600 DM verloren hat, seinem Begehren mit einer geladenen Pistole Nachdruck verschaffen will? An diesem dramatischen Beispiel sieht man, daß eine nur **temporäre Liquidität** im Umkehrschluß auch **temporäre Illiquidität** bedeutet und Blessuren und/oder Imageschaden einbringen kann. Liquidität ist daher eine zu jedem Bedarfszeitpunkt einzuhaltende Notwendigkeit.

Die Aufrechterhaltung der Liquidität ist Ausdruck eines bestimmten zielorientierten Handelns einer Unternehmung. Wie das Streben nach Sicherung der Unternehmenssubstanz, so ist auch die laufende Einhaltung der **Liquidität Ausfluß des unternehmerischen Sicherheitsstrebens**. Ihm steht das **Gewinnziel** gegenüber, das seine Konkretisierung im Streben nach möglichst hoher **Rentabilität** erhält. Damit stehen beide Ziele im klassischen **Zielkonflikt**, "**Rentabilität versus Liquidität**". "Bube mag mit seinem Wetteinsatz eine 1000-prozentige Rendite innerhalb kürzester Zeit erzielen, ob er sie aber noch erlebt, bleibt dahingestellt. Im anderen Fall, wenn er die 1000 DM in seiner Tasche hält, wäre er sehr liquide, würde aber auf Gewinn verzichten.

Die Lösung dieses Konflikts besteht schließlich darin, die Liquidität zu jedem Zeitpunkt zu gewährleisten, überschüssige Mittel (im Beispiel 400 DM) aber möglichst renditeträchtig anzulegen. Etwas mathematischer ausgedrückt bedeutet dies, die **Liquidität als stets einzuhaltende Nebenbedingung** zu formulieren und die **Rendite** unter Einhaltung dieser Nebenbedingungen zu **maximieren**.

2. Finanzwirtschaftliche Führung: Großunternehmen versus Mittelstandsunternehmen

Eine erste Annäherung an das Problem der Liquiditätsbeurteilung von Mittelstandsunternehmen ergibt sich bereits anhand einer Gegenüberstellung spezifischer Besonderheiten der finanzwirtschaftlichen Führung unterschiedlicher Unternehmensgrößenklassen (vgl. Abb. 1).

In Großunternehmen liegt die Verantwortung der finanzwirtschaftlichen Führung des Unternehmens in den Händen **professioneller Manager** (z. B. Finanzvorstand, Treasurer). Die persönlichen Vermögens- und Finanzverhältnisse dieses Personenkreises sind für die Liquidität des Unternehmens irrelevant - sieht man von Unterschlagungsgefahr aufgrund persönlicher Not oder Bereicherungsgier usw. ab. Ganz anders liegt der Fall bei kleineren Unternehmen, die meist in der Form von Personengesellschaften bzw. "personengesellschaftsnahen" Kapitalgesellschaften geführt werden. Der für die finanzwirtschaftliche Führung Verantwortliche ist meist auch der **Eigentümer bzw. gehört zur Gruppe der Eigentümer des Unternehmens**. Darüber hinaus ist das Eigentum bei kleineren Unternehmen meist im **Familienbesitz** und/oder im **Besitz nur weniger Gesellschafter**. Bei Großunternehmen, insbesondere wenn sie in der Rechtsform der Aktiengesellschaft geführt werden, liegen dagegen **breit gestreute Eigentumsverhältnisse** vor.

Damit verbunden ist die Tatsache, daß auch die Möglichkeiten der Finanzierung der Unternehmen sehr unterschiedlich ausgeprägt sind. Der Einzugsbereich von Großunternehmen ist sowohl **regional** als auch im Hinblick auf **verschiedene Finanzierungsarten** sehr viel weiter, als dies bei Mittelstandsunternehmen der Fall ist. Diese scheuen (z. B. aus Kostengründen) oft den **Gang zur Börse**, müssen bei Aufnahme von zusätzlichen Gesellschaftern z. B. mit der **Einschränkung ihrer unternehmerischen Unabhängigkeit** rechnen und sind bei der Fremdkapitalbeschaffung oft auf **nur wenige Banken** festgelegt.

Großunternehmung	Mittelstandsunternehmung
Manager sind für finanzwirtschaftliche Führung verantwortlich	Eigentümer-Unternehmer sind für finanzwirtschaftliche Führung verantwortlich
Irrelevanz der persönlichen Verhältnisse des Managers	Bedeutung der persönlichen Verhältnisse des Unternehmers
breit gestreuter Besitz	Eigenkapital in Familienbesitz
vielfältige Finanzierungsmöglichkeiten	begrenzte Finanzierungsmöglichkeiten
geringe Eigenkapitalausstattung	noch geringere Eigenkapitalausstattung
mehrere Qualifikationen in Fachabteilungen und Stäben	technikorientierte Ausbildung, Überlastung durch Funktionshäufung
umfangreiche Planung, ausgebautes Kennzahlenwesen	geringe Planung, wenig/keine Kennzahlen

Abb. 1: Unterschiede der finanzwirtschaftlichen Führung zwischen Groß- und Mittelstandsunternehmen

Wenn in den nächsten Abschnitten von der Bedeutung der Finanz- und Liquiditätsplanung und der Ableitung liquiditätsorientierter Kennzahlen die Rede ist, dann ist schließlich auch in Betracht zu ziehen, daß der Unternehmer besonders in kleineren Mittelstandsunternehmen oft eine **einseitige technische Ausbildungsorientierung** aufweist. Hinzu kommen oftmals mehrere sehr heterogene Führungsanforderungen, die zur gleichen Zeit zu bewältigen sind. Damit gehen vielfach **Funktions- und Entscheidungsanhäufungen** einher (z. B. Marketing-, Finanz- und Produktionsentscheidungen gleichzeitig). Im Mittelstand wird diese Situation zudem von hoher **Delegationszurückhaltung des Unternehmensführers** begleitet. Beides trägt zu starker Überlastung und **Vernachlässigung der finanzwirtschaftlichen Belange** bei. Daher ist zu erwarten - und Praxis und empirische Untersuchungen unterstützen dies -, daß **Planung sowie Unternehmens- und Finanzsteuerung über Kennzahlen eher Defizitbereiche mittelständischer Unternehmensführung** darstellen.

3. Möglichkeiten der Liquiditätsbeurteilung

Die Möglichkeiten der Liquiditätsbeurteilung sind sehr vielfältig. In den folgenden Darstellungen wird auf die Beurteilung anhand von **Liquiditätskennzahlen**, der **Liquiditätsplanung**, der **Liquiditätsbedeutung des Eigenkapitals** und der **privaten Verhältnisse** sowie der **Liquiditätsreserven** besonders eingegangen.

3. 1. Liquiditätsbeurteilung anhand von Kennzahlen

Liquiditätskennzahlen gehören zu den **traditionellen Instrumenten** in der tool-bag des Liquiditätsbeurteilers. Eine sehr kleine Auswahl möglicher Kennzahlen findet sich in Abbildung 2. Dort sind die Berechnungsvorschriften und - je nach Ausprägung der Kennzahlen - die Beurteilung für die Liquiditätssituation der Unternehmung angegeben. Fällt z. B. die

Kennzahl für den Vermögensschlag hoch aus, ist dies im Hinblick auf die Liquiditätsbeurteilung günstig. Dahinter steht die Überlegung, daß die **Kapitalbindung** um so geringer ist, je höher die Kennzahl. Für die Erwirtschaftung einer Umsatzeinheit ist dann geringerer Kapitaleinsatz erforderlich. Dies entlastet das Liquiditätskonto.

An dieser Stelle soll auf eine tiefgehende Diskussion von **Definitionsunterschieden** zwischen einzelnen Autoren für verschiedene Kennzahlen verzichtet werden. Auch eine Dis-

Kennzahl	Berechnungsvorschrift	Liquiditätsbeurteilung	
		positiv	negativ
Vermögensumschlag	$\frac{\text{Umsatz}}{\text{Gesamtvermögen}}$	hoch	niedrig
Vorräteumschlag	$\frac{\text{Umsatz}}{\# \text{ Vorratsbestand}}$	hoch	niedrig
Anlagendeckung	$\frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Anlagevermögen}}$	hoch > 100	niedrig < 100
Liquidität I (Barliquidität)	$\frac{\text{flüssige Mittel}}{\text{kurz- und mittelfr. Verbindlichkeiten}}$	hoch	niedrig
Liquidität II	$\frac{\text{flüssige Mittel} + \text{kurzfr. Forderungen}}{\text{kurz- und mittelfr. Verbindlichkeiten}}$	dto.	
Liquidität III (working capital ratio)	$\frac{\text{Umlaufvermögen}}{\text{kurz- und mittelfr. Verbindlichkeiten}}$	dto.	
Cash Flow (einfachste Form)	Jahresüberschuß (n.St.) + Abschreibungen oder: $\frac{\text{Cash Flow}}{\text{Umsatz}}$	je höher, desto besser	

Abb. 2: Beispielhafte Auswahl typischer Liquiditätskennzahlen

kussion über eine eventuelle bessere Aussagekraft einer bestimmten Kennzahl gegenüber einer anderen Kennzahl soll unterbleiben. Aus praktischer Sicht scheint es viel fruchtbarer, einen empirischen Überblick über die in der Praxis zu erwartenden Ausprägungen für die jeweiligen Kennzahlen zu gewinnen. In Anlehnung an eine Studie von Albach, in der Daten von rd. 2500 Unternehmen verarbeitet wurden, sind in Abbildung 2a für unterschiedliche Größenklassen von Unternehmen die jeweiligen Ausprägungsgrade von verschiedenen liquiditätsorientierten Kennzahlen eingezeichnet.

Signifikant ist angesichts dieser empirischen Ergebnisse insbesondere das insgesamt schlechtere Abschneiden von Klein- und Mittelstandsunternehmen gegenüber Großunternehmen. **Je kleiner die Unternehmen, desto schlechter die Liquiditätskennzahlen.**

Bei der Beurteilung der Liquidität von Mittelstandsunternehmen ist daher mit **spezifischen Mittelstandsverzerrungen** zu rechnen. Dazu gehört z. B. auch, daß in der Praxis die relativen **Vorratsbestände** bei Mittelstandsunternehmen höher ausfallen als bei Großunternehmen. Darüber hinaus wird in empirischen Untersuchungen und aus Sicht der Bankenpraxis immer wieder über eher schlechtes **Mahnwesen** und **wenig effizientes Debitorencontrolling** bei Mittelstandsunternehmen berichtet, wodurch **hohe Forderungsbestände** induziert würden. Ähnliches gilt für das im Mittelstand oft mangelnde Bewußtsein über die finanzwirtschaftliche Bedeutung des Ein-

bringens von **Kundenanzahlungen** für bereits angearbeitete Erzeugnisse. Im Gegensatz zu Großunternehmen verzichten Mittelständler vielfach darauf, gegenüber ihren Abnehmern auf Anzahlungen zu bestehen. Hierdurch entgehen ihnen die Vorteile einer kostengünstigen Finanzierungs- und Liquiditätsquelle.

Neben diesen Mittelstandsbesonderheiten, die bei der Kennzahlenbildung zu Verzerrungen führen können, gibt es gegen ihre Verwendung Einschränkungen allgemeinerer Art. Liquiditätskennzahlen in der dargestellten Form werden vor allem aus **Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung** abgeleitet. Damit spiegeln sie einen zu einem bestimmten Zeitpunkt (Geschäftsjahresende) herrschenden Sachverhalt wider. Selbst wenn die Liquiditätskennzahlen sehr positiv ausfallen, ist damit noch nicht gesagt, ob **unterjährig die Liquidität** eingehalten werden konnte. Natürlich handelt es sich um eine liquiditätsorientierte Betrachtung, sie kann aber letztlich aufgrund ihres **Abschlußbezugs nur vergangenheitsorientierte Dokumentationszwecke** befriedigen. Zwar sind auch Plan-Bilanzen und Plan-Gewinn- und Verlustrechnungen denkbar und/oder angesichts zunehmenden EDV-Einsatzes im Finanzcontrolling unterjährig zeitnahe Auswertungen möglich, allerdings ist ihre Verbreitung bei Mittelstandsunternehmen noch vergleichsweise gering.

Trotz dieser Bedenken - und sie könnten z. B. durch den Hinweis auf das **Frisieren von Kennzahlen** und die im Mittelstand defizitäre **Kennzahlen- und**

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
		37	F		

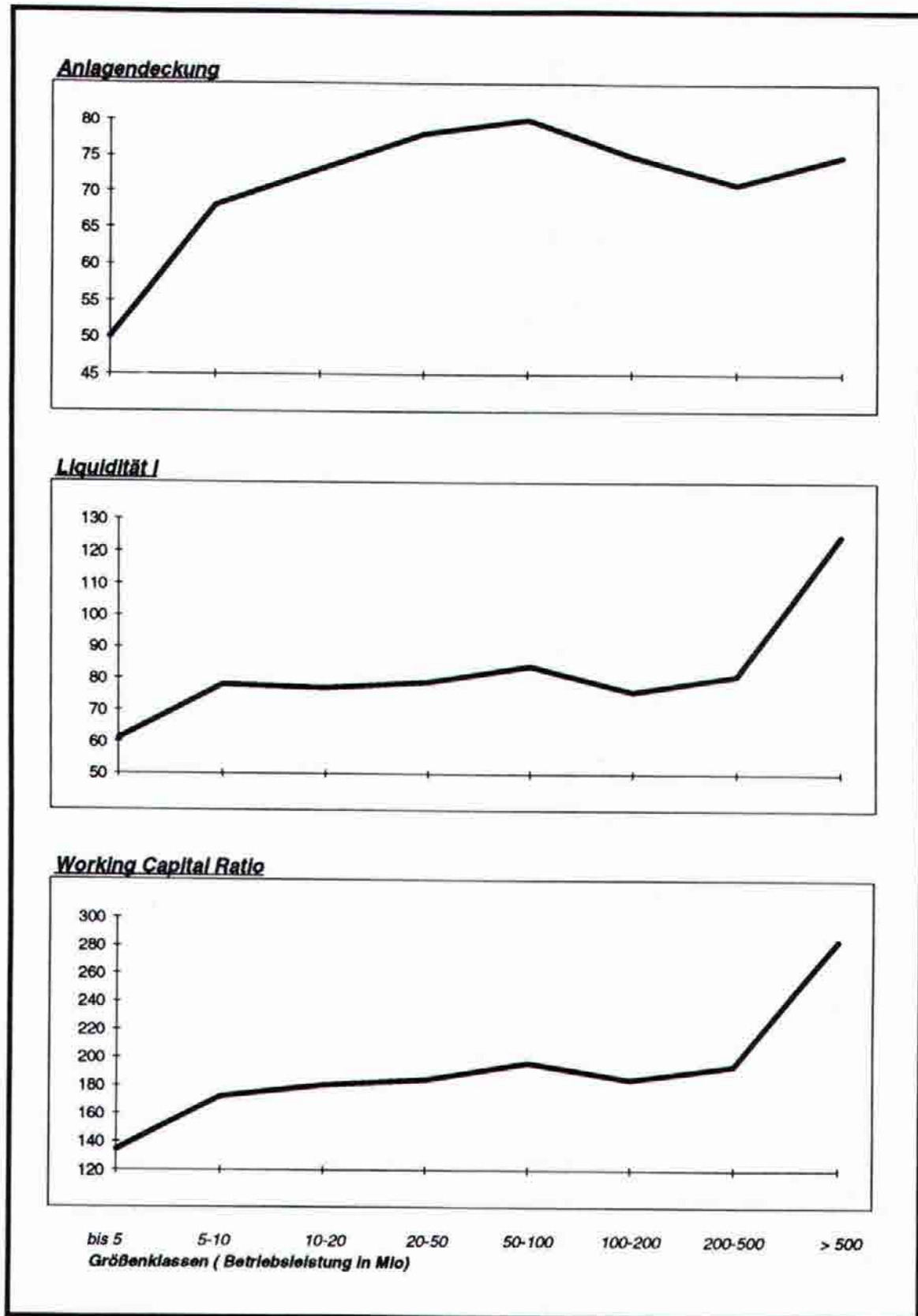


Abb. 2a: Unternehmensgrößenspezifische Ausprägungen von beispielhaften Liquiditätskennzahlen (in Anlehnung an Albach 1988)

Datenverfügbarkeit noch angereichert werden - gehört die Bildung von Kennzahlen für die Liquiditätsbeurteilung zum Standard. Auch **Soll-Ist-Vergleiche** sowie **Sensibilitätsrechnungen** mittels EDV-Einsatz sind möglich. In der Praxis von Banken und Wagnisfinanzierungsgesellschaften gehören sie zu den **Standardinstrumenten der Liquiditäts-tool-bag** und setzen sich auch im Zuge des sogenannten **electronic-banking** immer mehr durch. Oft stellen auch Banken im Rahmen ihrer Service- und Beratungsfunktionen mittelständischen Unternehmen geeignete Software für die Kennzahlenerrechnung zur Verfügung (z. B. die Dresdner Bank das Verfahren "dress", oder Kennzahlensätze aus der Großrechneranwendung "mabila").

Durch **Zeitvergleiche** sind darüber hinaus längerfristige Liquiditätstrends ableitbar; und schließlich liefern auch **Unternehmensvergleiche** tiefergehende Aufschlüsse über das Liquiditätsgebaren einer zu beurteilenden Unternehmung. Ist beispielsweise ein bestimmtes Unternehmen in der Größenklasse von 20 bis 50 Mio Betriebsleistung zu bewerten und liegen mehrere Kennzahlen - wie in Abbildung 2a beispielhaft dargestellt - vor, so ergeben sich in einer ersten Phase stark negative Liquiditätshinweise, wenn die Kennzahlen für das Unternehmen immer deutlich unter dem Durchschnitt der Betriebsgröße liegen (Leser aus der Unternehmenspraxis mögen anhand von Abbildung 2a selbst prüfen, inwieweit ihr Unternehmen vom jeweils angegebenen Betriebsgrößendurchschnitt abweicht).

3. 2. Liquiditätsbeurteilung anhand von Liquiditätsplänen

Der Nachteil einer "veralteten Momentaufnahme", wie er Kennzahlen meist anhaftet, wird durch Finanzpläne zu vermeiden versucht. Im Gegensatz zu längerfristigen Finanzplänen, die z. B. auch den mehrperiodigen Kapitalbedarf zukünftiger Investitionsprojekte enthalten, fallen **Liquiditätspläne kurzfristiger** aus. Sie haben einen unmittelbaren und sehr operativen **Zahlungs- bzw. Kassenbezug**. Liquiditätspläne sind in die nähere

Zukunft gerichtet und stellen verschiedenen Zeitpunkten bzw. Zeiträumen (Tage, Wochen, Monate) die zu erwartenden zahlungsrelevanten Bewegungen gegenüber (Ein- und Auszahlungen, Kontokorrentbewegungen).

In Abbildung 3 findet sich ein typisches Beispiel eines vereinfachten (rollierenden) Liquiditätsplans für einen Zeitraum von drei Wochen (Woche 2, 3 und 4). Aus den Differenzen von Ein- und Auszahlungen ergeben sich **Über- oder Unterdeckungen**. In der zweiten Woche ergibt sich eine Unterdeckung von -800. Von der eingeräumten **Kreditlinie** der Bank von 5000 sind jedoch erst 4400 ausgeschöpft. Daher besteht noch eine zusätzliche Kreditaufnahmemöglichkeit von 600. Außerdem liegt noch ein alter Kassenbestand aus der Vorwoche vor ("alter Verfügungssaldo"), so daß sich insgesamt noch ein positiver **Liquiditätssaldo** von 300 errechnet. In der dritten Woche ist er stark negativ (-1200), in der vierten stark positiv (1300).

Zahlungsbewegungen	Zeit -> Tage, Wochen ...		
	Beispiel: 2	Wochen 3	4
Einzahlungen			
Miete	200	200	200
Umsatz	1000	300	1200
andere	400	300	400
Summe Einzahlungen	1600	800	1800
Auszahlungen			
Personal	1100	1100	0
Zinsen	300	100	0
Material	600	800	200
andere	400	300	300
Summe Auszahlungen	2400	2300	500
Über-/Unterdeckung	-800	-1500	1300
Alter Kreditstand	4400	5000	5000
zusätzliche Kreditaufnahme	600	0	0
Neuer Kreditstand	5000	5000	5000
Kreditspielraum	0	0	0
Kreditlinie	5000	5000	5000
Alter Verfügungssaldo	500	300	0
Liquiditätssaldo	300	-1200	1300

Abb. 3: Vereinfachtes Beispiel eines Liquiditätsplans

Sieht man davon ab, daß Pläne immer mit einem gewissen Unsicherheitspotential behaftet sind, so ist die Liquiditätsbeurteilung anhand von Liquiditätsplänen relativ einfach. Ein Blick auf den Liquiditätssaldo scheint zu genügen.

Ein zentrales Problem ergibt sich allerdings aus der eingeschränkten **Verfügbarkeit von Finanz- und Liquiditätsplanungen** bei mittelständischen Unternehmen. Sowohl die Bankenpraxis als auch empirisch-wissenschaftliche Mittelstandsanalysen gehen davon aus, daß 25 bis 40 Prozent der Mittelstandsunternehmen über keine derartigen Pläne verfügen. In der Praxis der Liquiditätsbewertung bleibt daher oft nur der Weg der **originären Erstellung** eines Liquiditätsplans durch den Beurteiler selbst. Andererseits erkennen Banken und Wagnisfinanzierungsgesellschaften diese Instrumentenlücke und bieten - wie für die Kennzahlenermittlung - Standardsoftware für die Erstellung von Liquiditäts- und Finanzplänen an (z. B. die Dresdner Bank das Softwarepaket "dreplan").

Bei vorhandenen oder durch den Bewerter selbst erstellten Liquiditätsplänen darf sich das Hauptinteresse der Liquiditätsbeurteilung allerdings nicht nur auf den Liquiditätssaldo verengen. Zusätzlich sind z. B. vor allem auch die **zeitlichen Verschiebemöglichkeiten von Ein- und Auszahlungen** in Betracht zu ziehen. Der negative Liquiditätssaldo in der dritten Woche im Beispiel der Abbildung 3 resultiert beispielsweise vor allem aus dem starken Einzahlungseinbruch aus Umsatztätigkeit. Ihm steht in der vierten Woche ein enormer Einzahlungszufluß gegenüber. In diesem Fall wäre zu prüfen, inwieweit bzw. durch welche Maßnahmen eine Vorverlagerung von Einzahlungen aus Umsatztätigkeit möglich wäre (z. B. Factoring, Gewährung von Skonto). Auf der Auszahlungsseite wäre in ähnlicher Weise zu untersuchen, ob Auszahlungen weiter in die Zukunft geschoben werden können.

Schließlich wird aus dem in Abbildung 3 dargestellten Beispiel auch der **Einfluß von Kreditlinien auf den Liquiditätssaldo** deutlich. Könnte beispielsweise - unabhängig von Verschiebemöglichkeiten von Ein- und Auszahlungen - die Kreditlinie in der dritten Woche auf 6500 erhöht werden, ergäbe sich noch eine zusätzliche Kreditaufnahmemöglichkeit von 1500 und damit ein positiver Liquiditätssaldo in Höhe von 300. Ob bzw. inwieweit Kreditlinien gegebenenfalls nach oben bewegbar sind (oder im negativen Fall von Banken evtl. zukünftig nach unten gedrückt werden), ist daher ein für die Liquiditätsbeurteilung äußerst wichtiges Bewertungskriterium.

Darüber hinaus bietet der PC-Einsatz in der Praxis die Möglichkeit, durch standardisierte Tabellenkalkulationsprogramme entsprechende Liquiditätspläne im Rahmen eines internen **Finanzcontrollings** aufzubereiten. Für unterschiedliche Situationen können dann recht einfach Simulationen durchgerechnet werden.

Vor diesem Hintergrund wird auch die zentrale **Bedeutung von Liquiditätsplänen für die "Bewegungsfähigkeit von Kreditlinien"** offensichtlich. Liquiditätspläne können im Einzelfall als durchschlagende **Argumentationshilfen im Rahmen von**

Kreditverhandlungen mit Finanzierungsinstituten genutzt werden. Im angegebenen Beispiel zeigt der Liquiditätsplan beispielsweise auf, daß der negative Liquiditätssaldo in der dritten Woche nur von kurzer Dauer sein und durch die Werte in der vierten Woche überkompensiert wird. Bei Verhandlungen über die Einräumung temporär höherer Kreditlinien bei Banken kann sich dies als sehr günstig erweisen.

Nicht nur in diesem konkreten Beispiel, sondern allgemein läßt sich besonders angesichts der mittelstandsspezifischen Planungsdefizite im Finanzbereich ableiten, daß alleine die **Existenz von Liquiditätsplänen** bei Mittelstandsunternehmen ein **seriöses Liquiditätsgebaren** nach außen signalisiert. Damit wird ein **positives Klima für die Liquiditätsbeurteilung** geschaffen. ■

Aus der Arbeit des Controller Verein eV

Die Leiter der Arbeitskreise im Controller Verein eV treffen sich zweimal im Jahr gemeinsam mit dem Vorstand zu Klausurtagungen, im Herbst 92 in Köln und erst kürzlich wieder in einem Bildungszentrum auf der Schwäbischen Alb. Dabei wird gemeinsam an wichtigen Fragestellungen für den Verein gearbeitet. Im Mittelpunkt der Beratungen steht dabei die inhaltliche und redaktionelle Arbeit an den Controller Statements, die von den einzelnen Arbeitskreisen vorgelegt werden. Die Statements stehen exklusiv den Mitgliedern als Arbeitshilfe zur Verfügung. Dieser Tage geht das neue Statement "Controlling erfolgreich verkaufen" in den Versand an die Mitglieder.

Neben den Statements beschäftigen sich die Vereinsgremien in letzter Zeit verstärkt mit Überlegungen zur Zukunft des Controller Verein eV. Die Betrachtung von Organisationen und Verbänden, die dem Controller Verein vergleichbar sind und die Befragung der Mitglieder durch ein Meinungsforschungsinstitut bildeten die Grundlage für die Analyse, wo der Verein heute steht. Die Anregungen, wie es weiter gehen soll, wurden bereits in erste Maßnahmen umgesetzt. Die Öffentlichkeitsarbeit wird verstärkt, projektbezogen wird zunächst der Controller Congress durch professionelle Pressearbeit betreut. Das bedeutet, daß die Presse z. B. gezielt auf den Congress aufmerksam gemacht wird und daß beim Congress eine Pressekonferenz durchgeführt wird. Auch dem Wunsch nach stärkerem Engagement in den neuen Bundesländern wird Rechnung getragen. Neben den bereits bestehenden und aktiven Arbeitskreisen "Sachsen" und "Berlin-Brandenburg" wird voraussichtlich noch in diesem Jahr ein Arbeitskreis "Thüringen" gegründet.

Die Gesamtstrategie für die zukünftige Vereinsentwicklung wird vom Vorstand des Controller Verein eV anläßlich der Mitgliederversammlung des Jahres 93 vorgestellt. Sie findet am Vorabend des Congresses statt, nämlich am 23. Mai 93 in München. Die Mitglieder sind herzlich eingeladen, zu dieser Veranstaltung möglichst zahlreich zu erscheinen.

Der Controller Congress, dieses Jahr am 24. und 25. Mai erneut in München, widmet sich schwerpunktmäßig diesmal den Themen Lean Management, Prozeßkostenrechnung und Center-Konzepte, aber auch einigen anderen wichtigen und aktuellen Controlling-Themen. Die inzwischen schon fast traditionelle "Top Manager's Address" wird von Dr. Werner H. Dieter, dem Vorstandsvorsitzenden der Mannesmann AG, an die Teilnehmer gerichtet. Neben den fachlichen Inhalten hat sich der Controller Congress zu einem bedeutenden Forum des Erfahrungsaustauschs unter Controllern, aber auch zwischen Controllern und Managern im deutschsprachigen Raum entwickelt.

WICHTIGSTE AUFGABE DER STRATEGIEPLANUNG: DIE DEFINITION DES GESCHÄFTSFELDES BESTIMMT DEN KURS

von Klaus-Dietrich **Kahl**, Düsseldorf



Herr Kahl ist seit 1986 bei der Kienbaum Unternehmensberatung GmbH in Düsseldorf beschäftigt. Dort ist er als Fachgebietsleiter im Bereich "Organisation und Politikplanung" tätig.

Im Verlauf von Strategieplanungen finden wir immer wieder, daß das Strategische Geschäftsfeld, auf dem sich die zukünftigen Aktivitäten bewegen sollen, entweder als gegeben angesehen wird oder falsch definiert wird.

Bei einer zu engen Definition werden häufig große Chancen übersehen. Dies zeigt der Fall eines Herstellers von Rechenschiebern, der aufgrund seiner Problemsicht zu sehr auf seine traditionelle Lösungstechnologie setzte und deshalb vom Eindringen der Taschenrechner in seinen angestammten Markt überrascht wurde. Seine Geschäftsfelddefinition hätte demnach nicht lauten dürfen:

"Herstellung und Vertrieb von Rechenschiebern", sondern:

- * "Herstellung und Vertrieb von "Rechengeräten" oder noch besser:
- * "Lösung von ad-hoc Rechenproblemen".

Auch der andere Fall ist häufig anzutreffen, nämlich eine - meist historisch gewachsene - Produktverzettlung mit diffusen Vorstellungen über den anvisierten Kundenkreis. Die Wirkung ist dann regelmäßig die, daß ein solcher Generalist an vielen Stellen auf Nischenspezialisten trifft, die ihm auf ihrem Marktsegment überlegen sind.

Um hier den richtigen Kurs zu steuern, sind die folgenden drei Dimensionen eines strategischen Geschäftsfeldes zu berücksichtigen:

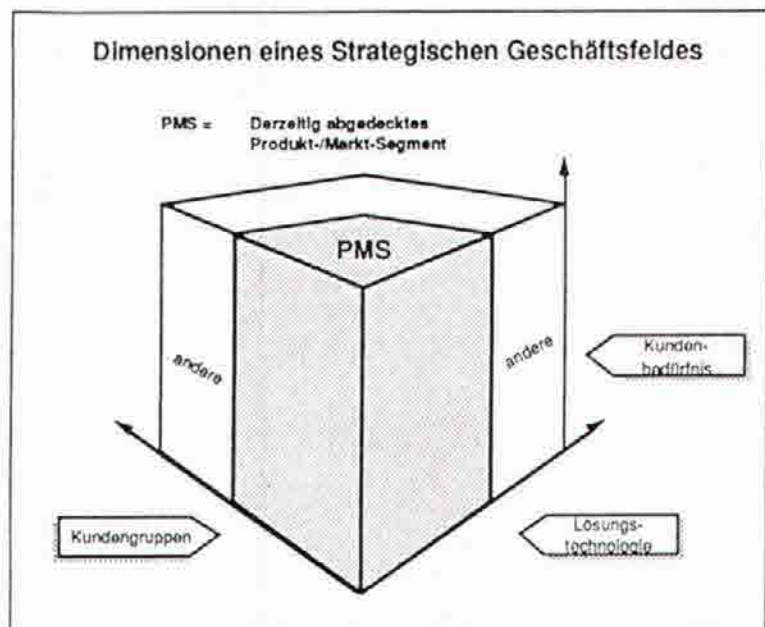
- * Kundenbedürfnis,
- * Kundengruppen,
- * Lösungstechnologie/Lösungsansatz.

Ein insgesamt richtig dimensioniertes strategisches Geschäftsfeld

sollte wie folgt festgelegt sein:

- Eine eigene Marktaufgabe, die von anderen Geschäftsfeldern unabhängig ist (Kundenproblem).
- Eigene Konkurrenten am Markt.
- Eigenständige Wettbewerbsfähigkeit ohne Beeinträchtigung durch andere oder von anderen Strategischen Geschäftsfeldern.

Die Dimension Wettbewerbsfähigkeit gerät schon in die Nähe dessen, was gleichwohl **gedanklich von der Definition des Geschäftsfeldes getrennt werden sollte, nämlich die Strategische Geschäftseinheit**. Während die Abgrenzung des Strategischen Geschäftsfeldes auf den Markt zielt, stellt die Geschäftseinheit, die vom Unternehmen her gesehene organisatorische Einheit dar.



Dabei ist die Geschäftseinheit wie auch das zugehörige Geschäftsfeld eine gedankliche Abstraktion. **In der Realität kann sich die Organisationsstruktur des Unternehmens durchaus von der Gliederung nach Strategischen Geschäftseinheiten unterscheiden.**

Es ist also durchaus möglich,

Strategische Geschäftseinheiten

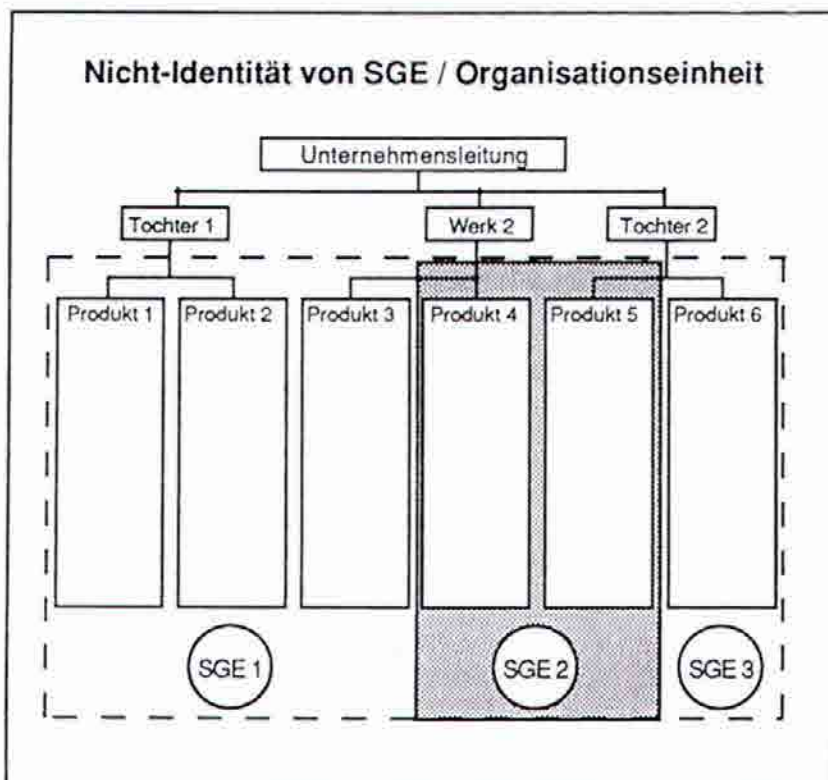
als Profitcenter über organisatorische Grenzen hinweg zu bilden, wobei auch ein Gesamtverantwortlicher zu benennen ist.

In dem aufgeführten Beispiel sind die vorhandenen Strukturen durch ihre Spartenorientierung bereits für eine weitergehende Zusammenfassung unter strategischen Gesichtspunkten gut geeignet. Dies muß aber nicht so sein, denn auch in einer rein funktionalen Organisation lassen sich matrixförmig Strategische Geschäftseinheiten bilden.

Die Strategischen Geschäftseinheiten sind somit relativ autonome Einheiten eines Unternehmens, die die Aktivitäten des Unternehmens auf den Geschäftsfeldern planen, organisieren und kontrollieren. Sie müssen insbesondere die Entwurfkompetenz für die strategische Planung sowie eine relativ unabhängige Entscheidungs- und Kontrollbefugnis im Rahmen von zentral abgestimmten Unternehmensgesamtplänen besitzen.

Aufgrund der dynamischen Entwicklung der Märkte ändern sich auch die Strategischen Geschäftsfelder eines Betriebes permanent. Es ist aber nicht sinnvoll, die Organisationsstruktur eines Unternehmens jeweils durch die Institutionalisierung von Strategischen Geschäftseinheiten vollkommen den Geschäftsfeldern im Markt anzupassen.

Hier bietet es sich an, in einer Art dualer Organisation die vorhandene Struktur beizubehalten und die Strategische Geschäftseinheit zusätzlich als Sekundärorganisation zu etablieren. ■



Zuordnung CM-Themen-Tableau				
	24	25	V	K

LITERATURFORUM



Liebe Leserin, lieber Leser!

Schwerpunkt-Themen dieser Ausgaben sind

das **Informationsmanagement** sowie der **PC** und schließlich einige Neuerscheinungen zum **Controlling** und zur **Revision** runden die Besprechung ab.

In die Diskussion möchte ich den Band von Hichert und Moritz **Management-Informationssysteme** stellen.

Wie seit geraumer Zeit üblich, möchte ich zum In-der-Diskussion-Thema einige Thesen beitragen. Thesen akzeptiert?

- Ist im besonderen Maße mitentscheidend für Akzeptanz und Relevanz des Controlling.
- Stellt eine sensible Schnittmenge zwischen Controlling, Fachbereich und Informatik dar.
- Im Kern geht es um einen aufgabengerechten Berichtsinhalt durch spezifische Führungsinformationen, um einen management-orientierten Berichtsaufbau, um effizientes Erstellen mit neuer Informationstechnik in Form geeigneter Hard- und Software sowie einer breiten und tiefen Datenbasis.
- Insoweit werden nicht nur datentechnische Aspekte angesprochen, wie längere Zeit vorherrschend, vielmehr erfordert eine erfolgreiche Einführung nicht nur die Lösung EDV-technischer Probleme, sondern im beachtlichen Umfang sind betriebswirtschaftliche, organisatorische und psychologische Überlegungen anzustellen.
- Daher stellt das Thema eine besondere Herausforderung an das Controlling dar. Informationsmanagement und Informationskultur erweisen sich als Gestaltungsaufgaben, die u. a. zu veränderten Aufgabeninhalten führen. Der Schwerpunkt wird sich verlagern auf Analysetätigkeiten komplexer Fragestellungen. Im Controlling wird es nur noch "Knowledgeworker" geben.

In der Diskussion

Hichert, Rolf und Moritz, Michael (Hrsg.): Management-Informationssysteme
 Berlin: Springer-Verlag 1992 - 450 Seiten - Hardcover - DM 148,-

Autoren und Konzeption

Das Buch wird von zwei Experten herausgegeben, die Informationssysteme selbst entwickeln (MIK-Gesellschaft für Management und Informatik mbH, Konstanz). Ziel der Neuerscheinung ist eine Bestandsaufnahme zum heute in der Forschung, der Software-Entwicklung, der Beratung und vor allem der konkreten praktischen Nutzung erreichten Entwicklungsstand.

Aufbau und Inhalt

MIS-Grundlagen (z. B. Aufbau von Informationssystemen, Information im Entscheidungsprozeß, Führungsbedarf etc.) - MIS-Einführung (z. B. Voraussetzungen für eine erfolgreiche Implementierung, Controlling und Informationsmanagement, Systematisierung betriebswirtschaftlicher Problemlösungen etc.) - MIS-Technologie (z. B. Rechnerunterstützte Führungsinformationssysteme) - MIS-Lösungen (z. B. Chemische Industrie, Elektroindustrie etc.) - Glossar.

Kommentierung

Informationen stellen die unverzichtbare Basis für eine erfolgreiche Steuerung von Unternehmen dar. Dabei fällt den Management-Informationssystemen eine Schlüsselrolle zu. Neben grundlegenden, einführenden Beiträgen enthält das Buch Berichte, Analysen und Kommentare aus unterschiedlichen Bereichen und Anwendungsgebieten. So versteht sich dieses Buch als Sammlung repräsentativer Einzelbeiträge, wobei es zu gewissen Überschneidungen und Unterschiedlichkeiten kommt. Der Band spricht besonders Praktiker in den Unternehmungen an, die als verantwortliche Führungskräfte, Controller oder EDV-Spezialisten mit der MIS-Einführung beschäftigt sind. Schwerpunktmäßig kommen Ansätze aus dem Haus MIK (TZ-Info) zur Darstellung. Gleichwohl findet sich ein breites Spektrum von betriebswirtschaftlichen Konzepten und Softwareansätzen. Die Neuerscheinung empfiehlt sich als MIS-Standardwerk.

Informationsmanagement

Bullinger, Hans-Jörg (Hrsg.): Handbuch des Informationsmanagement im Unternehmen, Band I und II
München: Verlag C. H. Beck 1991 - 1.651 Seiten - gebunden - DM 348,-

Autoren und Konzeption

Der Herausgeber ist o. Professor für Arbeitswissenschaft an der Universität Stuttgart und Leiter des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation (FhG-IAO), Stuttgart. Daneben sind weitere namhafte Autoren an diesem Sammelwerk beteiligt. Das Handbuch greift im Zusammenhang mit dem Informationsmanagement Aspekte der Technik, der Organisation, des Rechts auf und befaßt sich mit den weiteren Perspektiven.

Aufbau und Inhalt

Informationsmanagement und Computer Integrated Business - Computer Integrated Manufacturing - Arbeitsgestaltung und Arbeitsstrukturierung im Büro der Zukunft - Datennetze - Informations- und Kommunikationstechnik im Büro der Zukunft - Organisationskonzepte: Perspektiven und Methoden - Personalentwicklung - Rechtliche Fragen der Informations- und Kommunikationstechnik - Technikfolgeabschätzung.

Kommentierung

Die Veröffentlichung dieses Handbuches beruht auf der Erkenntnis, daß in Unternehmen und Verwaltungen dringender Handlungsbedarf zum Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnik besteht, der Wissen über diese Technik und ihre Einsatzbedingungen voraussetzt. Mit diesem Handbuch bekommt der Leser etwas "Praktisches" in die Hand, das er vor Ort als Anwender von Informations- und Kommunikationstechnik einsetzen kann. Theorie wird eher zurückhaltend vermittelt. Die 52 Kapitel des Handbuches tragen den Charakter von Leitbeiträgen, so z. B. der Beitrag "Informationsmanagement im Rechnungswesen". Das Handbuch unterstützt wirkungsvoll bei zahlreichen Fragen, die die Einführung und Anwendung dieser neuen Techniken hinsichtlich Strategie, Organisation, Qualifikation etc. mit sich bringen, ohne sie letztlich den Entscheidungsträgern und Anwendern abnehmen zu können. Das Handbuch ist hinreichend verständlich und anschaulich, wie man es von einer Veröffentlichung mit diesem Anspruch - Betonung des Anwendungsaspektes - erwarten kann. Insgesamt vermittelt das Handbuch eine fundierte Wissensbasis für Einführung oder Aufbau sowie Nutzung eines betrieblichen Informationsmanagements.

Reinermann, Heinrich (Hrsg.): Führung und Information
Heidelberg: Decker & Müller 1991 - 416 Seiten - DM 168,-

Konzeption

Chancen der Informationstechnik für die Führung in Politik und Verwaltung

Hintergrund und Inhalt

Die Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer veranstaltete zusammen mit der Gesellschaft für Informatik e. V. eine Fachtagung zum Thema Chancen der Informationstechnik in Politik und Verwaltung. Die Ergebnisse dieser Tagung macht der vorliegende Sammelband einer breiten Öffentlichkeit zugänglich. 26 Beiträge namhafter Referenten aus der Verwaltungswissenschaft und -praxis zeichnen ein facettenreiches Bild der komplexen Themenstellung und analysieren die Strukturen von Führung und Führungsinformation im politisch-administrativen Umfeld.

Vallone, Clino: Der vernetzte Manager
Zürich: Verlag Industrielle Organisation 1992 - 215 Seiten - SFr 96,-

Autor und Konzeption

Das vorliegende Buch ist eine für den Praktiker angepaßte Version einer Dissertation der Hochschule St. Gallen. Eine Veröffentlichung für Manager, die sich eine computer-gestützte Infrastruktur einrichten wollen, sowie für alle DV- und Kommunikationsspezialisten.

Aufbau und Inhalt

Management und Kommunikation - Eckmerkmale einer computergestützten Kommunikationsinfrastruktur - Designkonzepte im Umfeld computergestützter Kommunikation.

Kommentierung

Der Autor untersucht das Spannungsfeld Management-Computer-Kommunikation und liefert eine Anleitung für die Gestaltung einer produktiven Arbeitsumgebung. Dazu gehören insbesondere Personal Workstations (PWS). Das Buch stellt einen Beitrag zur Überwindung konzeptioneller Defizite dar. Vallone gelangt zum Ergebnis, daß die technische Realisierung einer kommunikationsorientierten computergestützten Arbeitsplatzumgebung für das Management nicht das eigentliche Problem verkörpert; vielmehr ein Mangel an Konzepten, die das Design einer derartigen Arbeitsplatzgestaltung beschreiben. Das anspruchsvolle Buch, dessen Ziel die intelligente Nutzung des PC am Arbeitsplatz ist, stellt Anforderungen an die informationstechnische Kompetenz des Lesers.

Lutz, Theo: Computer-Wissen
Planegg/München: WRS Verlag Wirtschaft, Recht und Steuern 1991 - 136 Seiten - DM 38,-

Autor und Konzeption

Theo Lutz ist als ehemalige IBM-Führungskraft heute freiberuflich tätig als Dozent, Autor und Berater auf dem Gebiet der EDV und Informatik. Dieses Buch gibt Auskunft zu den wichtigsten Themenbereichen rund um den Computer.

Aufbau und Inhalt

Die Idee vom Programm (Das Prinzip) - Ein Automat namens Computer (Das Gerät) - Daten und Datenverarbeitung - Geräte und Technologie (Die Hardware) - Die Welt der Programme (Die Software).

Kommentierung

Das Buch vermittelt dem Einsteiger auf einfache, verständliche und gut lesbare Art Elementarwissen. Eine tief gegliederte Inhaltsübersicht, Querverweise und ein ausführliches Stichwortregister verbinden die Abschnitte untereinander und unterstützen den Leser.

Schreiber, Josef: Beschaffung von Informatikmitteln
Bern: Verlag Paul Haupt 1991 - 222 Seiten - kartoniert - Fr. 48,- / DM 58,-

Autoren und Konzeption

Das Buch wird herausgegeben von der Schweizerischen Vereinigung für Datenverarbeitung (DVD). Es befaßt sich mit Auswahlentscheidungen für Informatikmittel und geht dazu auf die notwendigen Kriterien, das Pflichtenheft und die Bewertung ein.

Aufbau und Inhalt

Allgemeines über die Auswahl von Informatikmitteln - Vorgehensrahmen (Vorbereitung, Pflichtenheft, Bewertungsdokumente, Einholen der Offerten, Evaluation im engeren Sinn, Entscheidung, Vertragsabschluß) - Beispiele (Beschaffung einer Informatikgesamtlösung sowie einer kleineren Bürokommunikationslösung).

Kommentierung

Das Buch vermittelt einen ganzheitlich ausgelegten Vorgehensrahmen und konkrete Hilfestellungen für die Entscheidung im Zusammenhang mit der Beschaffung von Informatikmitteln. Die in diesem Buch vorgestellten Methoden und Verfahren stammen aus der Praxis und sind für die Praxis bestimmt. Das Buch wendet sich sowohl an die Benutzerseite wie auch an Informatik- und Organisationsfachkräfte. Aus dem Buch spricht das Know-how eines Fachverbandes, das hier in einem kompakten Leitfaden zur Verfügung gestellt wird.

Grupp, Bruno: Ausbildung zum EDV-Koordinator der Fachabteilung
Wiesbaden: Forkel-Verlag 1991 - 508 Seiten - kartoniert - DM 118,-

Autor und Konzeption

Ein erfahrener Organisationspraktiker vermittelt mit diesem praxisorientierten Lehr- und Nachschlagewerk das Rüstzeug für eine erfolgreiche Tätigkeit als EDSV-Koordinator.

Aufbau und Inhalt

Aufgabenprofil - EDV-Wissen - Organisationstechniken - Kommunikationstechniken - EDV-Projektmanagement - Arbeitsmethoden der Systementwicklung und -einführung - Beschaffung von Standardsoftware - Betreuungsaufgaben.

Kommentierung

Die Einführung und Betreuung anspruchsvoller Informationssysteme erfordert eine partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen Fachabteilung und EDV. Hier findet der EDV-Koordinator eine wesentliche haupt- oder nebenamtliche Aufgabenstellung. Der Autor legt ein übersichtlich gegliedertes Lehr- und Praxisbuch vor, das sich zum Selbststudium und als Ausbildungsbuch besonders eignet. Es enthält für die praktische Arbeit ein komplettes Praxisbeispiel einer benutzerorientierten Projektabwicklung von der Auslösung über alle organisatorischen Entwicklungs- und Einführungsphasen hinweg. Leser, die an grundsätzlichen Fragestellungen im Zusammenhang mit dem EDV-Einsatz interessiert sind, finden hier eine nützliche Arbeitshilfe.

Der PC

Tiemeyer, Ernst: PC im Management

Planegg/München: WRS Verlag Wirtschaft, Recht und Steuern 1992 - 171 Seiten - DM 48,-

Autor und Konzeption

Tiemeyer ist als Berater, Trainer und Referent für moderne Informations- und Kommunikationstechnologie tätig. Das Buch vermittelt Auswahl- und Entscheidungshilfen für den Einsatz von Personal Computern im Management.

Aufbau und Inhalt

Was PCs am Chefarbeitsplatz leisten können - Kriterien erfolgreicher PC-Nutzung im Management - PC-Software für das Management (Angebote, Leistungsspektrum, Einsatzmöglichkeiten) - Typische Einsatzfelder - Einführung von PC-Informationssystemen im Management - Trends der Computernutzung und ihre Bedeutung für das Management - Softwareangebote für Manager (Vorstellung marktführender Produkte)

Kommentierung

Der Autor stellt zunächst Vorteile und Notwendigkeit der PC-Nutzung heraus. Danach behandelt er Software, Hardware und Organisation als Erfolgsfaktoren. Aus den anschließend beschriebenen Einsatzfeldern können Anregungen für die eigene Anwendung gezogen werden. Tips zur Softwareauswahl sowie die Vorstellung marktführender Softwareprodukte runden die Auswahlproblematik ab. Das Buch setzt gewisse Grundkenntnisse voraus. Das Buch enthält viele Praxistips und ist geeignet, als Leitfaden für Auswahl und Entscheidung zu dienen.

Meyer-Spasche: Der Kaufmann am PC

Haar bei München: Verlag Markt & Technik 1991 - 225 Seiten - DM 69,-

Autor und Konzeption

Das Buch beruht auf den Erfahrungen des Verfassers als EDV- und Rechnungswesendozent an einer IHK und als freier Berater. Anhand typischer Anwendungsbeispiele mit den Programmen "aconto" und "PC-Kaufmann" wird dargestellt, wie man wichtige Teile der Büroarbeit mit dem PC abwickeln kann.

Aufbau und Inhalt

Einleitung, Leistungsumfang, Mandantenstamm - Kaufmännische Grundlagen, dargestellt mit den Programmen "PC-Kaufmann" und "aconto" (Lohn- und Gehaltsabrechnung, Auftragsbearbeitung, Lagerwirtschaft, Bestellwesen, Offene-Posten-Buchhaltung, Finanzbuchhaltung, Tabellenkalkulation mit grafischer Informationsdarstellung - Textverarbeitung - EDV-Anlage - Begriffe aus Betriebswirtschaft und EDV.

Kommentierung

Das Buch erfaßt den Bedarf von Klein- und Mittelbetrieben. Der Autor zeigt die effektive Anwendung bekannter PC-Programme auf, die aber im Prinzip auch mit anderen Rechnungswesenprogrammen nachzuvollziehen ist. Das Buch ist eine gelungene Kombination von betriebswirtschaftlichem Basiswissen und dem Einsatz von PC-Software mit dem Ziel, klassische Arbeitsabläufe computerunterstützt abzuwickeln.

Spanik, Christian und Rügheimer, Hannes: PC-Anwendungssoftware

Haar bei München: Markt & Technik 1992 - 500 Seiten - DM 39,-

Das Buch steht unter dem Motto "Einsteigen ohne auszusteigen". Es ist ein 3Sat-Buch zur Computer-Sendereihe "Neues". In lockerem, erzählendem Stil erfährt der Leser u. a. Wissenswertes über: Wie der PC mit der Software umgeht - Typische Anwendungsprogramme - Computerspiele - Kompatibilität von Daten und Programmen - Updates und Upgrades - Kopierschutz und Raubkopien - Richtiger Umgang mit der Software - Voraussetzungen auf der Hardware-Seite.

Kost, Rudi: Word für Windows 2.0 - Das Kompendium

Haar bei München: Verlag Markt & Technik 1992 - 982 Seiten - DM 69,- - einschließlich Begleitdiskette

Autor und Konzeption

Der Fachautor hat dieses Buch selber mit Word für Windows 2.0 geschrieben und gestaltet, daher gibt er praktische Erfahrungen aus erster Hand weiter. Die Veröffentlichung vermittelt eine Einführung und eignet sich als ständiges Arbeitsbuch und als Nachschlagewerk.

Auszug aus dem Inhalt

Word-Schnellkurs - Orientierungshilfen - Grundlagen - Datei-Management - Arbeit am Text - Korrekturen am Text - Druckformate - Textbausteine - Überarbeitungsfunktionen - Tabellen - Grafiken - Menüfunktionen.

Kommentierung

Word für Windows 2.0 hat sich nach Ansicht vieler Experten zum neuen Standard der Textverarbeitung entwickelt. Das Buch führt den Anfänger schrittweise in dieses mächtige Programm ein. Der Fortgeschrittene findet eine Menge Anregungen für den effizienten Einsatz. Auf einer 5,25"-Diskette werden zahlreiche Anwendungen aus dem Buch mitgeliefert, z. B. Textvorlagen oder fertige Makros. So kann der Leser viele im Buch angeregten Aktionen auf seinem Computer nachvollziehen. Insgesamt ein recht umfassendes und zugleich verständliches und praxisnahes Handbuch in interessanter Preislage.

Baloui, Said: Excel 4.0 - Das Kompendium

Haar bei München: Verlag Markt & Technik - 958 Seiten - DM 79,- - mit Begleitdiskette

Autor und Konzept

Der Fachautor legt ein umfassendes Handbuch vor, das sich als Einführungshilfe eignet und zugleich als permanentes Arbeitsbuch und Nachschlagewerk dienen soll. Das Buch vermittelt nahezu alles, was zu Excel 4.0 zu wissen ist.

Aus dem Inhalt

Installation - Windows-Oberfläche: Fenster, Dialogfelder und Hilfefunktion - Tabellen - Arbeitserleichterungen - Tabellen verknüpfen - Zusatzfunktionen - Funktionen - Datenbanken - Grafikobjekte und Diagramme - Makros.

Kommentierung

Ein insgesamt nützliches und hilfreiches Handbuch, das das Benutzer-Handbuch nicht ersetzt, aber in vielem ergänzt und unterstützt. Die Beispiele zur Übung werden auf einer 5,25"-Diskette mitgeliefert.

Klein, Karl Josef und Kehnen, Heinrich Johannes: Excel 4.0 in der Praxis

Heidelberg: Hüthig Buch Verlag 1992 - 328 Seiten mit Diskette - gebunden - DM 68,-

Konzeption

Das vorliegende Buch zeigt an vielen Beispielen einen Ausschnitt der vielfältigen Möglichkeiten von Excel 4.0.

Aufbau und Inhalt

Grundlagen - Private Haushaltsführung - Verwaltung Eigentumswohnungen - Baufinanzierung - Vereinsverwaltung - Kfz-Kosten - Lohn- und Einkommensteuerberechnung - Bilanz- und G+V-Analysen - Controlling in Handel und Gewerbe - Break-even-Analyse - Deckungsbeitragsrechnung - Als die Bilder laufen lernten.

Kommentierung

Sämtliche im Buch gezeigten Beispiele sind auf der beiliegenden Diskette enthalten. Die Diskette und die erläuterten Programme können nach Belieben für den persönlichen Bedarf verändert und benutzt werden. Das Arbeitsbuch gibt eine wirkungsvolle, beispielhafte Unterstützung im Umgang mit Excel und in der Erarbeitung praktischer Anwendungen.

Klein, Brunswicker, Kehnen: PlanPerfect Praxis

Heidelberg: Hüthig Verlag 1991 - 329 Seiten einschl. Diskette (5,25") - DM 68,-

Das Buch beginnt mit allgemeinen Überlegungen über ein Controllingssystem, wobei die Trennung zwischen Controlling und Kontrolle allerdings unscharf bleibt (Controllingssystem, so die Autoren). An zahlreichen Beispielen wird der richtige Umgang mit dem Kalkulationsprogramm PlanPerfect praxisnah erläutert. In diesem Buch geht es um Grafiken, Makros, Kalkulationen, Analysen und Controlling auf der Basis von PlanPerfect. Alle verwendeten Tabellen, Formeln und Beispiele befinden sich auf der Diskette im Buch, die den Leser bei der Umsetzung unterstützt und anregt, die Anwendungen auf die eigenen Belange umzuarbeiten, ggf. auch mit einem artverwandten Programm.

Kost, Steiner, Valention: Excel Starthilfen

Haar bei München: Verlag Markt & Technik 1991 - 191 Seiten mit 5,25" Diskette - DM 39,80

Das Buch ist erschienen in der Reihe "So geht's". Das vorliegende Buch vermittelt in recht anschaulicher und didaktisch gelungener Form Einstiegshilfen. Der Leser kann Grundwissen über Starten, Beenden, Bildschirmanzeigen und Bedienung erwerben. Das ist ein EDV-Buch, wie man es sich wünscht. Das Buch zeigt schnell und ohne Umschweife, "was Sache ist" und erlaubt somit auch eine schnelle Erfolgskontrolle und Erfolgssteuerung.

BITEF (Hrsg.): Intensiv-Schulung Windows

Braunschweig: Vieweg Verlag 1990 - 251 Seiten - DM 59,-

Die Reihe "Intensivschulung" wird herausgegeben von einem der führenden Schulungsunternehmen mit Sitz in Berlin, der BITEF GmbH. Die Bücher beruhen auf einem Schulungskonzept: Präzision, Praxisnähe und wesentliche Zusammenhänge. Das vorliegende Buch richtet sich an Einsteiger und Umsteiger. Es vermittelt Wissen, mit der bekannten Betriebssystemumgebung erfolgreich umgehen zu können.

Controlling

Weber, Peter, W. / Polaschewski, Edwin: Marktorientierte Unternehmensführung mit Leistungs- und Ergebniszentren

Berlin: Erich Schmidt Verlag 1992 - 114 Seiten - kartoniert - DM 39,80

Autoren und Konzeption

Dr. Peter W. Weber ist Gründer und Leiter der PeWeCo Beratergruppe für Controlling in Gauting. Prof. Dr. Polaschewski ist Hochschullehrer. Die vorliegende Neuerscheinung zeigt einen Weg, wie durch anerkannte Verfahren der Kosten- und Leistungsrechnung, kombiniert mit Aspekten der Führung und Motivation, ein ganzheitliches Konzept zur marktorientierten Unternehmensführung wirksam wird.

Aufbau und Inhalt

Unternehmensführung aus ganzheitlicher Sicht - Theoretische Grundlagen und Entwicklungstendenzen - Integration von Organisation und Kostenrechnung - Leistungs- und ergebnisorientiertes Organisationsmodell (LEO) - Anwendungsfälle - Perspektiven.

Kommentierung

Das Buch beruht auf der Ausgangsüberlegung: Was zwischen den Unternehmen gilt, muß folgerichtig auch in den Unternehmen selbst Geltung haben. Die Autoren diskutieren den konsequenten Einsatz der Kostenrechnung im Sinne eines Organisationsinstruments. Die Leistungsveranlassung wird als ergänzendes betriebswirtschaftliches Prinzip eingeführt und damit das Kosenverursachungsprinzip modifiziert. Ziel ist die Einheit von Verantwortung, Kompetenz, Kosten, Leistung und Erfolg. Die Verrechnungstechnik steht der Prozeßkostenrechnung nahe. Das vorgestellte leistungs- und ergebnisorientierte Organisationsmodell ist den Angaben der Autoren zufolge vielfach in der Praxis erprobt. Die Veröffentlichung leistet einen beachtenswerten Beitrag zur Weiterentwicklung der Kostenrechnung von einer abrechnungs- zu einer führungsorientierten Ausrichtung. Weber und Polaschewski ermutigen den Leser, angesichts der veränderten Rahmenbedingungen neue Wege im Einsatz und in der Anwendung der Kostenrechnung zu gehen. Ein Buch, das in die Zeit paßt, der Controller sollte der hier gegebenen Orientierung folgen.

o. V.: Controlling

Berlin: Erich Schmidt Verlag 1992 - 187 Seiten - DM 76,- - 3., neubearbeitete und erweiterte Auflage

Autoren und Konzeption

Diese Veröffentlichung wird herausgegeben vom Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e. V., Fachverband Unternehmensführung und Controlling. Das Buch versteht sich als Leitfaden für Controllingpraxis und Unternehmensberatung.

Aufbau und Inhalt

Einleitung - Strategisches und operatives Controlling als Instrument der Unternehmensführung - Institutionalisierung des Controlling - Controlling-Bereiche - Controlling im Dienstleistungsbereich - DV-Unterstützung des Controlling - Einführung und Durchführung des Controlling.

Kommentierung

Das Buch ist vor dem Hintergrund konkreter Beratungs- und Betreuungsprojekte entstanden. Es spiegelt die hohe Beratungskompetenz der Herausgeber wider. Schwerpunktmäßig erfolgt eine Ausrichtung auf mittlere

Industrie-Unternehmen. Gleichwohl haben weite Teile des Buches als allgemeine Orientierungshilfe Bedeutung. Zudem werden auch Besonderheiten von anderen Branchen angesprochen, z. B. der Krankenhäuser. Das Buch erweist sich hinsichtlich Intensität, Detaillierung usw. als Grundriß und allgemeine Standortbestimmung, insoweit bietet sich das Buch als Einstiegshilfe und zur Grundsatzdiskussion an.

Revision

Hofmann, Rolf: Prüfungs-Handbuch

Berlin: Erich Schmidt Verlag 1990 - 307 Seiten - DM 96,--

Konzeption

Praxisorientierter Leitfaden einer umfassenden Revisionskonzeption

Inhalt

Interne Revision - Organisation der Internen Revision - Fachliche und persönliche Anforderungen an Revisoren - Verhaltens- und Berufsgrundsätze für Revisoren - Entwicklung des Berufsstandes - Wesentliche Prüfungsschwerpunkte der Internen Revision - Prüfungsschwerpunkte der Internen Revision - Prüfungsplanung - Prüfungsabwicklung - Berichterstattung - Zusammenarbeit mit externen und internen Stellen.

Gattinger, Maximilian: Kosten-Nutzen-Überlegungen zur Internen Revision

Berlin: Erich Schmidt Verlag 1991 - 300 Seiten - DM 68,--

Konzeption

Dissertation, die die Revisionsabteilung als Objekt von Wirtschaftlichkeitsanalysen und effizienzsteigernden Maßnahmen analysiert.

Inhalt

Begriffliches - Versuch einer Kosten-Nutzen-Analyse - Ausgewählte Ansatzpunkte zur Effizienzsteigerung.

Schmidt, Rudi: Wie organisiere ich meinen Betrieb

Wiesbaden: Forkel-Verlag 1992 - 385 Seiten - DM 90,-- - 2. Auflage

Konzeption

Das Buch ist ein Leitfaden zur ganzheitlichen Betriebsorganisation als Grundlage eigener Lösungsvorschläge. Angesprochen werden in erster Linie die Mitarbeiter mittelständischer Industrieunternehmen.

Inhalt

Grundlagen der Organisation - Aufgabenstellung - Mitarbeiter - Raum - Arbeitsplatz - Post - Informationswesen - Planung und Kontrolle - Ablage - Vorschlagswesen - Arbeitsordnung - Führungsanweisung - Verzeichnis der Stellenbeschreibungen. Fast 3/4 des Umfanges entfallen auf recht differenzierte Stellenbeschreibungen.

Zu guter Letzt

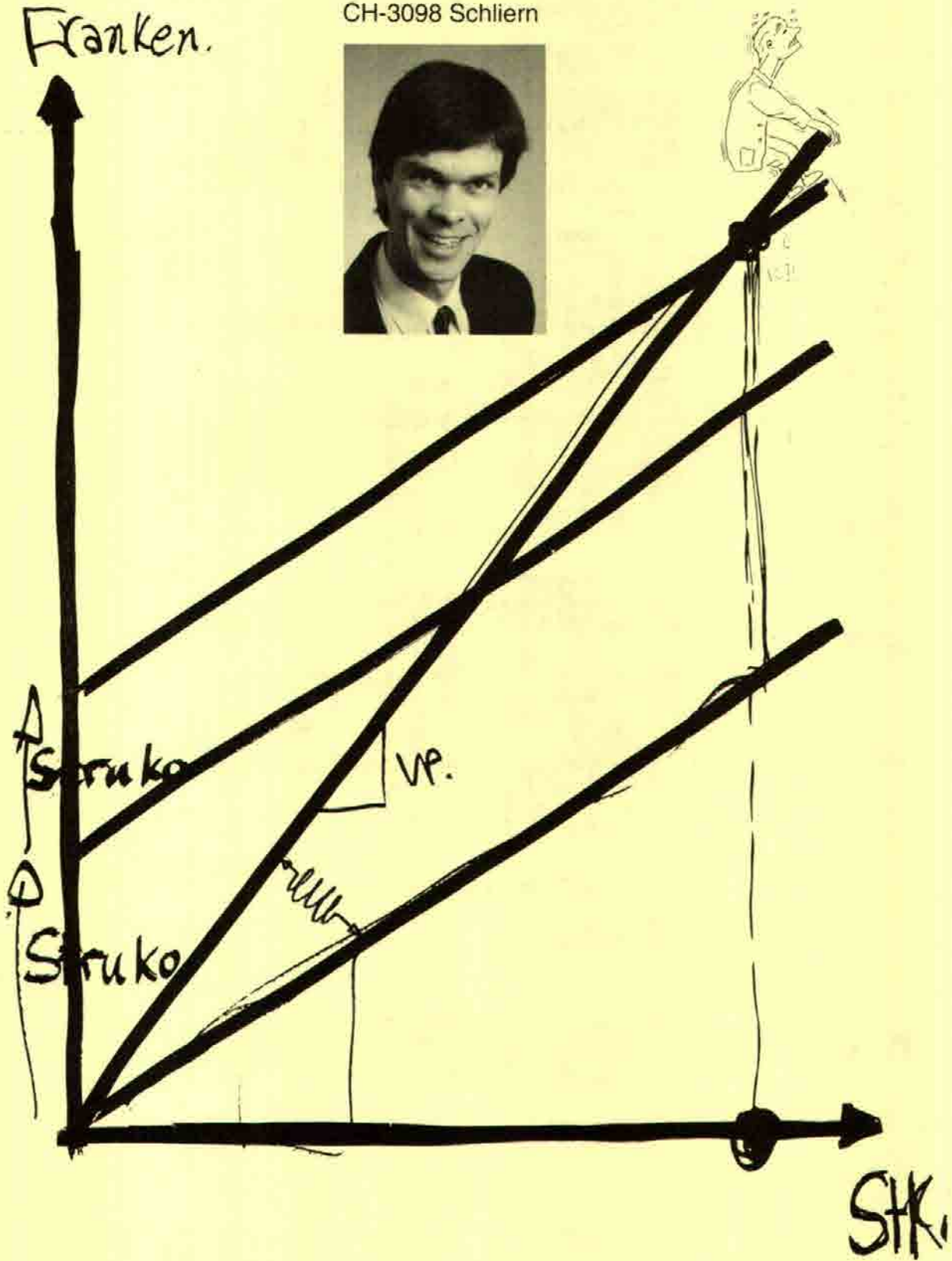
Mir hat es Spaß gemacht, diese Besprechungen zu schreiben. Ich würde mich freuen, wenn diese Ausgabe Ihnen in irgendeiner Weise hilfreich oder nützlich wäre.

Herzliche Grüße und alles Gute

Ihr

Maximilian

Robert Wedgwood
Sollrütistr. 30
CH-3098 Schliern



Leiter Controlling und Personal

Als Handelsunternehmen mit ca. 400 Mitarbeitern sind wir in unserer Branche der Hecht im Karpfenteich und seit Jahren eines der erfolgreichsten Unternehmen am Markt. Die Voraussetzungen für die Fortsetzung dieser expansiven Entwicklung sind vorhanden.

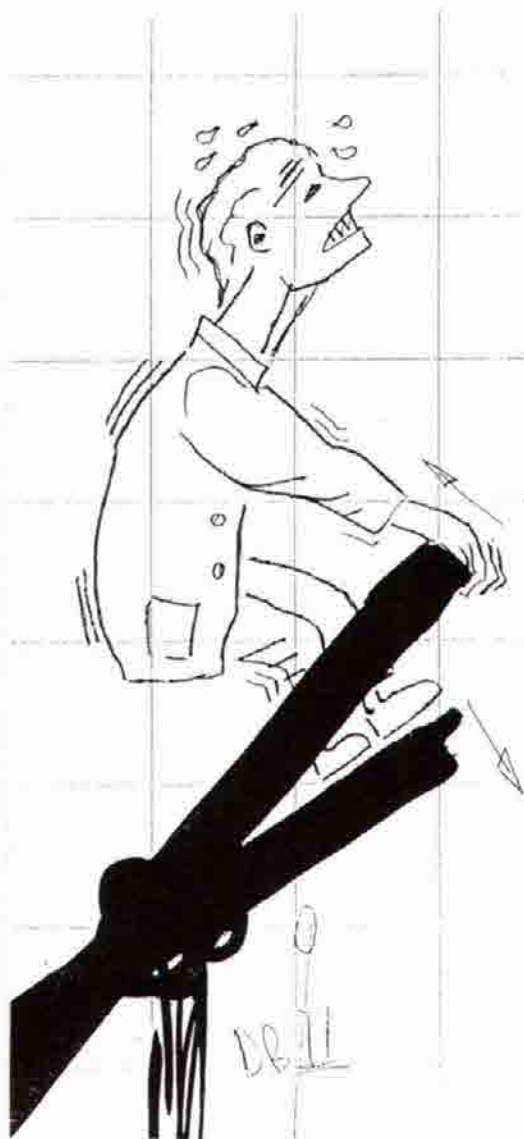
Mit Ihnen suchen wir die unternehmerische Führungskraft, die zukünftig den strategischen und operativen Managementprozeß in der Unternehmensgruppe steuert und kontrolliert. Sie gewährleisten die Definition und das Erreichen meßbarer Ziele und Aufgaben. Mit Ihrem eigenen Verantwortungsbereich stellen Sie Dienste, Strukturen und Daten für die erfolgreiche Führung der Fachbereiche zur Verfügung. Direkt führen Sie ca. 25 Mitarbeiter in Unternehmensplanung/Controlling, Finanz- und Rechnungswesen, Informationsverarbeitung und Personal.

Wir erwarten, daß Sie neben Ihrer fachlichen Qualifikation vor allem ein persönlich überzeugender Gesprächspartner für Führungskräfte und Mitarbeiter unseres Hauses sein können. Idealerweise bringen Sie Erfahrungen als zweiter Mann in einem großen Handelsunternehmen mit. Nach einer qualifizierten betriebswirtschaftlichen Ausbildung sollten Sie mindestens fünf bis acht Jahre nachweislich erfolgreich tätig gewesen sein und bereits Mitarbeiter geführt haben. Ihr Alter sollte zwischen 32 und 40 Jahren liegen.

Wir bieten Ihnen eine besonders anspruchsvolle Aufgabe mit einem hohen Maß an Eigenverantwortung und herausfordernden Perspektiven. In unserem Hause - Standort ist Oberfranken - finden Sie ein offenes und kollegiales menschliches Umfeld vor. Die Vertragsbedingungen sind erfolgsorientiert und werden Sie zufriedenstellen.

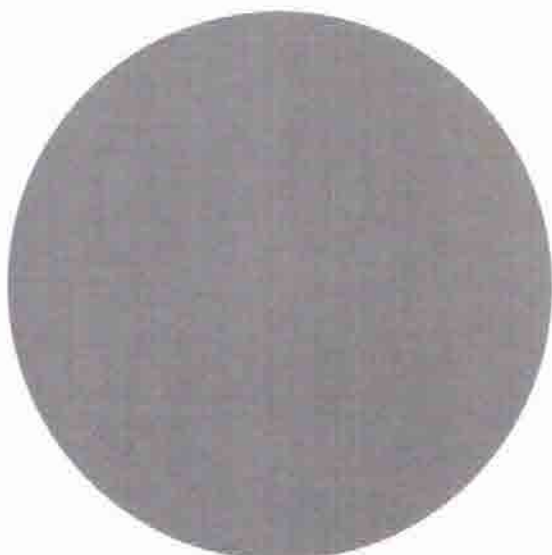
Ihre Bewerbung erreicht uns über die beauftragte KÖNIGSTEINER AGENTUR UND PERSONALBERATUNG GMBH. Alte Weinsteige 40,

7000 Stuttgart 1. Der Berater, Herr EFINGER, beantwortet Ihre Vorabfragen gerne unter Telefon 0711 / 60 42 42.



KÖNIGSTEINER AGENTUR





CeBIT '93
Halle 4/1.0G
Stand G22/H21

Bilanz
Bildschirm
Controlling
Dialog
Deckungsbeiträge
Disposition
Ergebnisrechnung
Fakturierung
Fertigungssteuerung
Festpreissabrechnung
Information
Integration
Leistung
Materialwirtschaft
Nachkalkulation
Optimierung
Perfektion
Plankalkulation
Sicherheit
Simulation

Kompatibilität
mit
Mainframes
wie
International
Business
Machines
i
i
i

Perfektion in Software

Controlling und CIM. Mit Plaut Software.

Richtige Entscheidungen bedürfen schneller und genauer Informationen. Grenzplankosten- und Deckungsbeitragsrechnung integriert mit Produktionsplanung und -steuerung, Materialwirtschaft und -disposition, Auftragsbearbeitung, Finanz- und Anlagenbuchhaltung, Investitionsplanung.

Kosten und Erfolg können geplant und kontrolliert werden: Mit Software-Systemen von Plaut (M 100, M 110, M 120) und SAP (M 110/R).

M 120 – neue Software für mittelständische Unternehmen mit IBM AS/400.

Software, Einführungs- und Anwendungsberatung aus einer Hand! Seit über 40 Jahren Projekterfahrung in Industrie sowie in größeren Dienstleistungs- und Handelsunternehmen.

PLAUT