



controller magazin

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

3/95

Robert Seitz Einsatz des SAP-Softwaremoduls RK-M (Budgetierung) im Post-Departement der Schweizerischen PTT-Betriebe	129
H.-J. Stuhr / Margot Bock Selbständige Controller - gewerblich oder freiberuflich Tätige?	133
Manfred Grotheer Wie strategische und operative Planung erfolgreich verzahnen?	137
Albrecht Deyhle Kostenabgrenzungen beim Soll-Ist-Vergleich	147
Jürgen Brunner / Martin Stadelmann Groupware im Controlling	149
Werner Hoffmann Konzept eines Personal-Controlling in Einzelhandels-Filialbetrieben	156
Werner Frenkel Aspekte beim Einsatz der Prozeßkosten-Kalkulation am Beispiel Versicherung	162
Christian Zipfel EDV-unterstütztes Konzern-Controlling	167
Wolfgang Jocher Angewandte Portfoliotechnik: Auswahl eines Controllers	172
Herbert Henke / Gert-Dieter Jakubczik / Norbert Skubch Interne Leistungsverrechnung: Ein Instrument zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit	178
Impressum	183
Literaturforum	184

M-BB

Migros Betriebe Birsfelden AG

Freddy Grolimund,
Controlling + Organisation,
Migros Betrieb Birsfelden AG,
Birsfelden/Schweiz

MIKsolution in einem Dienstleistungs- und Produktionsbetrieb

Unternehmen

Die Migros Betriebe Birsfelden (MBB) sind ein Dienstleistungs- und Produktionsbetrieb des Migros-Genossenschaftsbunds. Die MBB beschäftigen rund 350 Personen und erzielen einen Umsatz von rund 70 Mio. sFR. Die Hauptaufgaben des Unternehmens sind die Erbringung von Dienstleistungen für die Migros-Gemeinschaft (insgesamt ca. 16 Mrd sFR Umsatz) auf den Gebieten Verarbeitung und Verpackung von Lebensmitteln, Produktion und Verkauf von Verpackungsmaterialien, Lagern, Umschlagen und Verteilen von Waren.

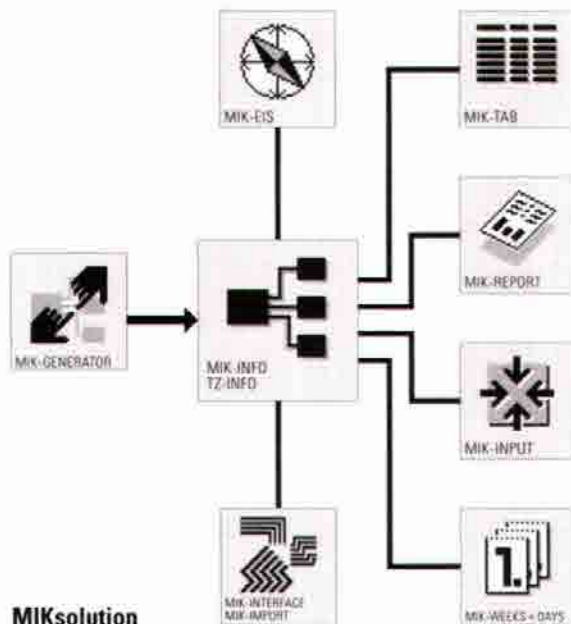
Ausgangslage

Der Anstoß für den Einsatz eines Management-Informationssystems (MIS) erfolgte bereits 1987, nachdem durch die Fusion zweier Migros-Unternehmen das gesamte Rechnungs- und

Informationswesen neu aufgebaut werden mußte. Die bestehenden Anwendungen konnten den Bedürfnissen eines zukunftsorientierten Systems nicht mehr genügen. Man entschied sich damals für den Einsatz des Systems TZ-INFO (DOS-Version von MIKsolution), um zunächst die Profit-Center-Ergebnisrechnung abzubilden.

Zielsetzung

Wesentliche Zielsetzung beim heutigen MIS-Projekt ist es, die Strukturen bei den Informationssystemen Logistik, Produktion und Gesamtunternehmen so aufzubauen, daß damit die Ergebnisse, Leistungen und diverse Kennzahlen nach Produkten und Dienstleistungsgruppen ausgewiesen werden können. Diese Zahlen sollen mit Plan- und Vorjahreswerten verglichen werden können. Beim Personal-Informationssystem wird Wert



MIKsolution

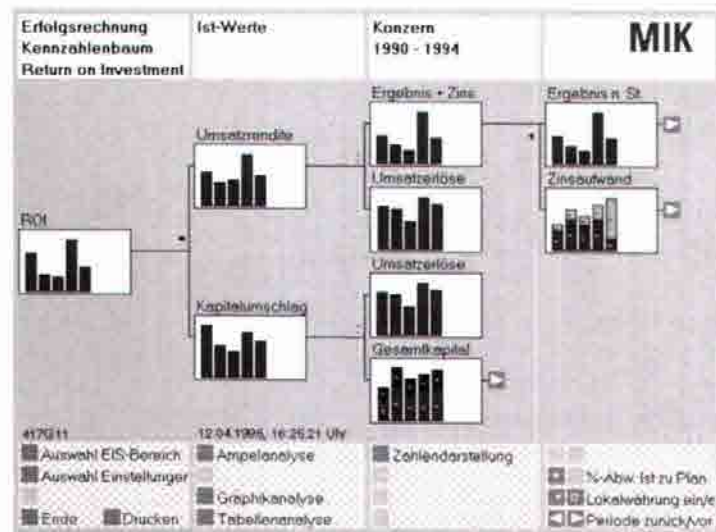
auf Kennzahlen für den produktiven Personaleinsatz mit eigenem Personal und Fremdpersonal gelegt. Im Finanz-Informationssystem sind die Zahlen vom Umsatz bis zum Cash-Flow sowohl im Vergleich zum Vorjahr als auch im Vergleich zum Plan auszuweisen.

Einführung

Mit Hilfe der Entwicklungsumgebung MIK-GENERATOR wurden die verschiedenen Systeme aufgebaut, bei der Berichtsgestaltung kam MIK-REPORT zum Einsatz. Bei der Übernahme der Daten aus verschiedenen operativen Systemen sind exakte Terminpläne zugrundegelegt, damit alle Daten vollständig zur richtigen Zeit verfügbar sind. Die Verantwortung für das Nachführen der Zahlen liegt beim Controlling. Heute haben Geschäftsleitungsmitglieder je einen Personal-Computer und sind sowohl mit dem Netzwerk (Token-Ring) sowie mit dem Host verbunden.

Ergebnisse

Heute können direkt vom Server die Daten jederzeit abgerufen werden und im Form von Graphiken und Berichten als Führungsinstrumentarium eingesetzt werden. Bei allen Geschäftsleitungs- und Kadersitzungen kommen diese Unterlagen als Entscheidungsgrundlage und zur allgemeinen Orientierung zum Einsatz.



Beispieldaten

MIK®

TZ-INFO, MIK-GENERATOR und MIK-REPORT sind Produkte der

MIK AG
für Management-
Kommunikation

Neumarkt 1
CH 5200 Brugg
Telefon 00 41 56-42 00 75
Telefax 00 41 56-41 75 28

EINSATZ DES SAP - SOFTWAREMODULS RK-M (BUDGETIERUNG) IM POST-DEPARTEMENT DER SCHWEIZERISCHEN PTT-BETRIEBE

von Ingenieur Robert Seitz, Zürich



Robert Seitz ist als SAP-Berater in der Unternehmensberatung der Firma STG-C&L tätig und als solcher u. a. seit Frühjahr 1993 in wechselnden Projekten des Controlling bei der schweizerischen Post. (Stampfenbachstr. 138, CH-8035 Zürich, Fax 01 365 86 86)

Die Post im sich wandelnden wirtschaftlichen Umfeld

Mit der zunehmenden Liberalisierung der Postdienste und dem wachsenden wirtschaftlichen Druck von privaten Unternehmen auf die PTT sollen organisatorische und unternehmerische Maßnahmen eingeleitet werden, damit die Marktposition gefestigt resp. ausgebaut und das eigenverantwortliche Denken und Handeln auf allen Kompetenzstufen gefördert werden kann.

Für die finanzwirtschaftliche Budgetierung und die Kreditüberwachung heißt das: Es ist ein taugliches Instrumentarium im Hinblick auf eine **dezentral orientierte Führungsstruktur** einzurichten, damit die Ausgaben- und Einnahmensituation jederzeit und auf allen Führungsstufen transparent gemacht werden kann. Durch eine neue Berichtsstruktur soll eine im Vergleich zu heute höhere und zweckmäßigere Aussagekraft erreicht werden.

So zeichnete sich die bisherige Finanzplanung bei der Post dadurch aus, daß diese zentral auf Departementsstufe, das sind die einzelnen PTT-Unternehmensbereiche Post, Telecom und Präsidialdepartement, geführt wurde und der Detaillierungsgrad in der Berichterstattung umfangreich, damit aber auch zu wenig führungsgerecht war.

Im Rahmen des für den Aufbau von neuen Führungsinformationssystemen bedeutungsvollen Projektes „OFS“ (Optimierung der Führungsstrukturen bei den PTT) wurde die Finanz- und Kostenrechnung bei der schweizerischen Post durch SAP-Standardsoftware und durch externe Unterstützung von Beratern der Firma STG - Coopers & Lybrand Consulting AG realisiert.

Dabei wurde **parallel zur Neudefinition der kame-ralistisch orientierten Budgetierung eine „klassische“ Plankostenrechnung implementiert. Derzeit wird die Kostenrechnung durch eine Prozeßkostenrechnung ergänzt.**

Per 1. 1. 1994 wurde eine bisher genutzte Eigenlösung für die Budgetierung (Finanzplan) mit dem neuen **SAP-Modul RK-M (Budgetierung/Mittelcontrolling)** abgelöst. Der folgende Erfahrungsbericht soll die Einsatzmöglichkeiten dieses EDV-gestützten Planungswerkzeuges zur ergebnisverantwortlichen Unternehmensführung in einem Großbetrieb der öffentlichen Hand aufzeigen.

Einsatz von RK-M als Budgetierungstool

Mit dem Tool RK-M, das unter R/2 ab dem SAP-Releasestand 5.0 verfügbar ist, soll das mehrjährige Finanzbudget erstellt werden, und zwar in der Ausprägung Kontenplannummer resp. Budgetposition. Unter SAP-R/3 wird das Budgetierungstool als Modul FI-FM (Finanzmittelcontrolling) angeboten. Daneben ergibt sich durch das Mittelcontrolling, welches die Buchungsvorgänge der Istabrechnung einschließt, eine Überwachungs- und Steuerungsmöglichkeit für die Ressource Kapital resp. Aufwand.

Die für das Mittelcontrolling relevanten Daten werden aus den Buchungsvorgängen im internen Rechnungswesen abgeleitet und den Budgetwerten gegenübergestellt. So können Kredite laufend überwacht und Maßnahmen frühzeitig eingeleitet werden.

Durch diese Hintergrundfunktion, die das Mittelcontrolling in jeder Phase des betrieblichen

Wertschöpfungsprozesses einnimmt, werden die SAP-Kostenrechnungsmodulare Kostenstellenrechnung (RK-S), Auftragscontrolling (RK-A) und Projektrechnung (RK-P) in idealer Weise ergänzt.

Umfang der Budgetierungsfunktionen

Für die detaillierte, konzeptionelle Ausgestaltung der Budgetierung standen im Projekt OFS die folgenden Punkte im Vordergrund:

1. Logische Verknüpfung der mit RK-M zu realisierenden Mittelfristplanung (3 Jahre) in die langfristige, strategische Planung und die kurzfristige, analytische Planung (1 Jahr) der Kosten- und Leistungsrechnung (KLR) im Postdepartement.
2. Abkehr von einer zentralen zu einer dezentralen Führung mit der Absicht, eine neue Führungsphilosophie bewußt zu gestalten und zu fördern.
3. Zusammenfügung von Budget und Istrechnung im Mittelcontrolling.
4. Einbettung von RK-M in das bereits eingeführte Modul RF (Finanzbuchhaltung) sowie die integrative und gleichzeitige Einführung mit den RK-Modulen RK-S (Kostenstellenrechnung) und RK-A (Auftragscontrolling) in die neue EDV-Systemlandschaft des betrieblichen Rechnungswesens.

Budgetierung

Die Budgetierung mit dem SAP-Tool erlaubt die zahlenmäßige Abbildung der strategischen Planung, indem die Budgetwerte für mehrere - bis zu fünf - zukünftige Finanzplanjahre in einem vom Unternehmen festgelegten Detaillierungsgrad erfaßt werden.

Ein bedeutender Vorteil ist, daß mit der zum Zeitpunkt der Budgeterfassung bekannten Organisationsstruktur gearbeitet werden kann und damit Raum gelassen wird für mögliche, zukünftige Strukturanpassungen.

Bei der Post wird das Finanzbudget jeweils als rollierendes 3-Jahresbudget erstellt, wobei die Jahre 2 und 3 weniger detailliert abgebildet werden als das Folgejahr selber. Für das Folgejahr 1 wird bei den PTT der Begriff „Budget“, für die Folgejahre 2 und 3 die Begriffe „Planjahr 1“ und „Planjahr 2“ verwendet.

Planungshorizont:

Aktuelles Jahr quartalsw. Hochrechnung	Budgetjahr (Folgejahr 1)	Planjahr 1 (Folgejahr 2)	Planjahr 2 (Folgejahr 3)
--	-----------------------------	-----------------------------	-----------------------------

Das Finanzbudget enthält alle Primäraufwendungen (inkl. Investitionen) und -erträge, sowie die departementsübergreifenden Lieferungen und Leistungen, wie z. B. der Postversand für das Departement Telecom.

Voraussetzung für einen erfolgreichen Budgetierungsprozeß sind die Vorgabe von klaren Budgetierungsrichtlinien. Diese wurden bei der Post auf die DV-spezifischen Belange geringfügig angepaßt. Hier hat sich die Zusammenarbeit zwischen Fachbereich und externer Beratung als sehr nützlich erwiesen.

Das Budgetierungstool RK-M erlaubt über Planungsparameter das Einstellen von kundenspezifischen Anforderungen. Bei der Post sind das im einzelnen

- Das Festlegen einer **Mittelstellenstruktur**, bei der die Verantwortungsbereiche in eine hierarchische Abhängigkeit zueinander gebracht werden und damit die Budgetverantwortung organisatorisch abgebildet wird. Das Postdepartement wurde in die einzelnen Geschäftsbereiche (GB) aufgebrochen und letztere teilweise noch in nachgelagerte Organisationseinheiten (Subbereiche).
- Das Aufbauen einer **Budgetstruktur**, wo zum einen Kostenarten zu Budgetpositionen (Konto-gruppe) verknüpft werden, und wo zum andern die Budgetpositionen selber zu einer ebenfalls hierarchischen Struktur verbunden werden. Die Anzahl der Gliederungsstufen ist beliebig. Die festgelegte Budgetstruktur ist für alle Verantwortungsbereiche identisch. Ein Ausschnitt der Struktur, wie sie bei der Post festgelegt wurde, ist in Abbildung 1 ersichtlich.

Es hat sich gezeigt, daß dem Aufbau dieser Strukturen, wie sie in der Konzeptphase festgelegt wurden, große Beachtung geschenkt werden muß, da ein einmal festgelegter Ordnungsrahmen nur mit Mehraufwand geändert werden kann.

Die Budgetierung erfolgt immer zweidimensional auf einer Mittelstelle *und* einer Budgetposition resp. einem Konto. Damit ergibt sich die Möglichkeit, bestimmte Budgetpositionen zentral, andere auf tieferliegenden Mittelstellen dezentral zu verwalten. Dies hat sich als evident erwiesen, da die dezentralen Stellen bei einzelnen Budgetpositionen aus organisatorischen Gründen erst später die volle Budgetverantwortung erhalten.

Das Schaubild (Abb. 1) illustriert den Sachverhalt der zweidimensionalen Budgetierung.

Das klassische Vorgehen bei der Budgetierung ist der Top-Down-Ansatz, bei dem die Budgetwerte innerhalb der hierarchischen Organisationsstruktur von oben nach unten aufgebrochen und vergeben werden. So erhält jeder Verantwortungsbereich sein Teilbudget zugewiesen.

Die finanziellen Wertgrößen der Budgets ergeben die Richtgrößen für die Planzahlen der Kostenstellen- und Auftragsplanung.

Mittelüberwachung

Mit der Erfassung der einzelnen Geschäftsfälle im Rechnungswesen erfolgt über die Zusatzkontierung der Kostenrechnung (Kostenstelle, Auftrag oder Projekt) die Zuordnung der gebuchten Werte zu den

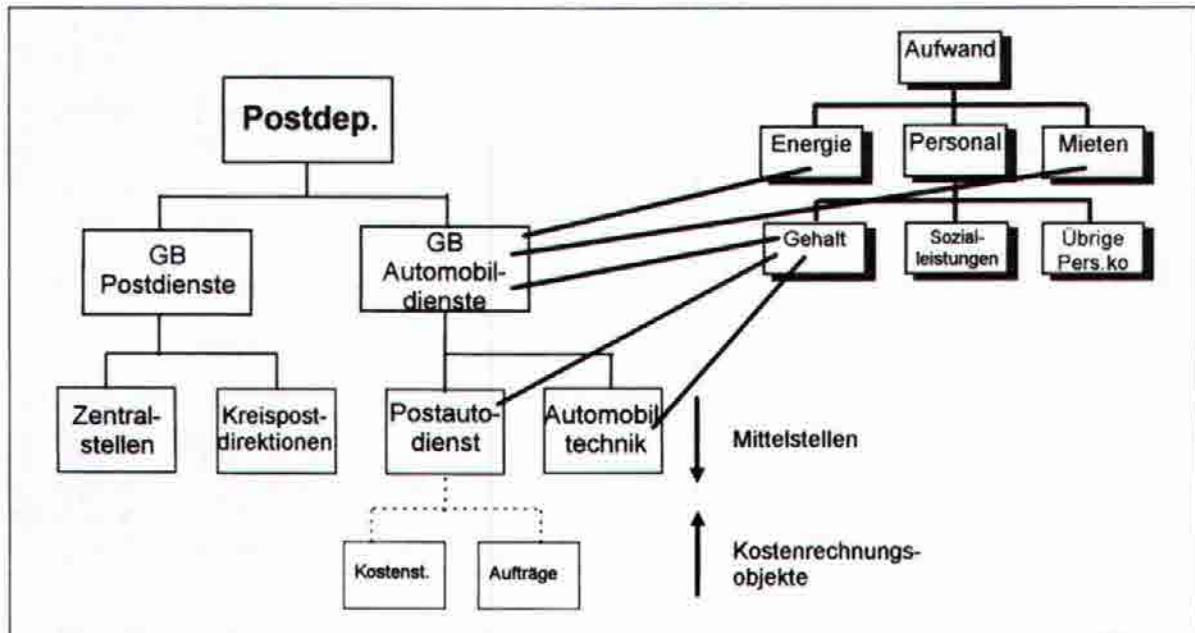


Abbildung 1: Integrationsmodell Budgetierung / Mittelcontrolling

Budgetmitteln in den zugehörigen Mittelüberwachungsstellen. Das Mittelcontrolling mit RK-M baut damit auf den operativen, betrieblichen Prozessen auf und akkumuliert diese Abläufe über verschiedene Integrationsebenen hinweg bis auf die Stufe der Mittelüberwachungsstellen. Die Mittelstellen selber sind nicht direkt bebuchbar.

Wird beispielsweise Büromaterial für eine Kostenstelle eingekauft, so wird diese Belastung nicht nur auf der Kostenstelle selber sichtbar, sondern auch auf der Mittelstelle, welcher diese Kostenstelle zugeordnet ist.

In dieser Integrationsfunktion (siehe auch Abb. 2) und im Nachweis der Mittelverwendung liegen denn auch die Hauptvorteile beim Einsatz von RK-M zur Budgetüberwachung.

Die Kostenstellen und Aufträge werden von den Kostenstellen- und Auftragsleitern überwacht, die Mittelstellen von den Budgetverantwortlichen.

Die flexible Steuerung der Budgetmittel in der laufenden Rechnungsperiode erfolgt über verschiedene

Budgetformen, indem genehmigte Mittel, allenfalls schrittweise, freigegeben werden. Weiterhin können Kredite unterjährig im Rahmen des verfügbaren Restes zurückgegeben, zwischen einzelnen Verantwortungsbereichen umgebucht oder mittels Nachträgen auch erhöht werden. Damit können sich ändernde wirtschaftliche Entwicklungen im Verlaufe der Rechnungsperiode auch in der Finanzplanung berücksichtigt werden.

Bei der Post werden die dem mutmaßlichen Jahresergebnis angepaßten Budgets **vierteljährlich als Hochrechnungen 1 - 4 verwaltet**.

Berichtswesen

Eine der tragenden Säulen des Berichtswesens unter SAP, die Analysefähigkeit im schrittweisen Auflösen von aggregierten Informationen, kommt auch im Mittelcontrolling zum Tragen. So ergibt sich die Möglichkeit, Wertgrößen auf den Mittelstellen bis zu den Einzelbelegen nachzuweisen.

Eine Hauptzielsetzung im Berichtswesen ist im Budget-Ist-Vergleich zu sehen. Dieser Vergleich erfolgt auf derjenigen Stufe, wo die Budgetwerte erfaßt wurden, beispielsweise auf dem einzelnen Konto, und auf den dazugehörigen Verdichtungsstufen. Die Vergleiche erfolgen auf unterschiedlichen Hierarchieebenen der Verantwortungsbereiche und basieren alle auf dem gleichen Datenmaterial, womit keine Informationslücken oder -redundanzen entstehen.

Um dem Informationsbedürfnis im Postdepartement voll gerecht werden zu können, sind - ergänzend zum Standardberichtswesen - eigene Berichte mit der SAP-Programmiersprache ABAP/4 erstellt worden. Für spezielle Berichte sind zudem Daten-

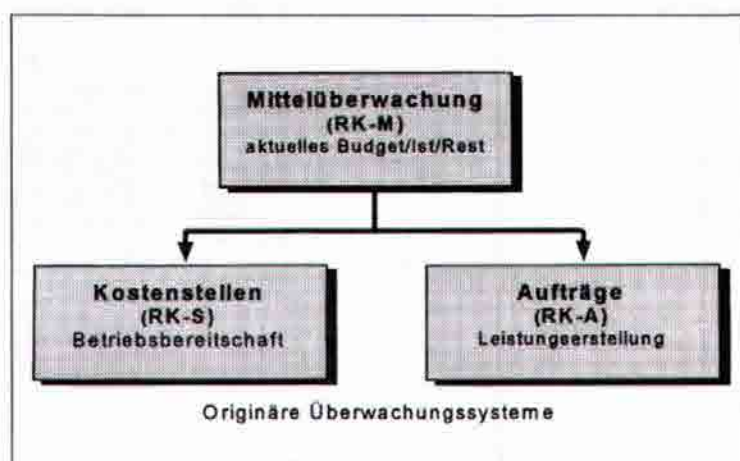


Abbildung 2: Systemstruktur im RK-M

überführungen aus dem SAP in bestehende Auswertungsinstrumentarien auf dem PC vorgenommen worden.

Projektdurchführung und Ausblick

Mit der dezentralen Wahrnehmung von Budgetaufgaben und -verantwortung wurde eine sehr hohe Effizienz und Identifikation der Benutzer während des Budgetprozesses und besonders auch im Hinblick auf die Budgetüberwachung gewährleistet.

Die Schulung der betroffenen Mitarbeiter wurde zielgruppengerecht über mehrere Monate durchgeführt, wobei der Schulungsinhalt laufend dem Projektfortschritt angepaßt wurde. Mit gezielten Refreshingkursen und regelmäßigen Budgetkonferenzen wurde nach der Einführungsphase der hohe Ausbildungs- und Kompetenzgrad der Mitarbeiter aufrechterhalten. Im Rahmen der Ausbildung mußte ferner berücksichtigt werden, daß für einzelne Anwender nicht nur das SAP- sondern auch das Budgetierungs„handwerk“ zu erlernen war.

Die Einführung von RK-M konnte bei der Post, dank erfolgreicher Zusammenarbeit mit dem Beraterteam von STG-Coopers & Lybrand, innerhalb weniger Monate erfolgreich durchgeführt werden.

Damit man sich eine Vorstellung davon machen kann, in welchem Umfeld sich das Projekt bewegte, diene folgende Mengenübersicht:

Mittelstellen	30
Budgetpositionen	70
Kostenstellen	17.000
Innerbetriebliche Aufträge	30.000

In naher Zukunft ist vorgesehen, in Teilbereichen innerhalb des Postdepartementes die Obligoverwaltung durch die Einführung der Bestellabwicklung mit dem SAP-Modul RM (Materialwirtschaft) zu nutzen. Die Obligowerte (= durch die Bestellungen eingegangene Verpflichtungen) werden dann in der Mittelüberwachung berücksichtigt und verbessern damit die Kreditüberwachung.

Ebenfalls in einer späteren Phase sollen die in zukünftigen Release-Ständen verfügbaren Erweiterungen genutzt werden.

Es sind dies insbesondere

- die Verfügbarkeitskontrolle, wo bereits bei der Buchung Budgetüberschreitungen erkannt werden können und
- ein verbesserter Berechtigungsschutz.

Fazit

Durch die Integration von RK-M in die Kontierungsabläufe des internen Rechnungswesens ergibt sich die Möglichkeit der Mittelüberwachung auf Stufe Konto und Verantwortungsbereich. Die Daten werden nur einmal erfaßt und über alle betrieblichen

Funktionen und Einheiten hinweg zusammengeführt.

Die Herkunftsnachweise sind jederzeit und in der gewünschten Detaillierung zugänglich.

Für die einzelnen Verantwortungsbereiche ergibt sich mit dem RK-M-Tool eine verbesserte Transparenz in den betriebswirtschaftlichen Datenstrukturen der einzelnen Geschäftsfelder. Das Instrument hilft mit, im Sinne der Zielsetzung von OFS, die neue Führungsstruktur mit Leben zu füllen.

Die Durchführung der Mittelüberwachung ist an die Einrichtung geeigneter Abläufe, Strukturen und organisatorischer Einheiten in der Unternehmung gebunden. Dies sind im wesentlichen die Budgetstruktur als sachliche, die Mittelüberwachungsstellen als organisatorische und die Budgetformen als zeitliche Komponenten.

RK-M ist ein geeignetes Instrumentarium für öffentliche Haushalte, wo die Herkunft der Einzahlungen/Einnahmen und die Verwendung von Auszahlungen/Ausgaben im Vordergrund stehen. Daneben ist es auch für privatwirtschaftliche Unternehmen jeder Branche ein gut einsetzbares Controllingwerkzeug. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
32	37	39	S	R	F



An der
FACHHOCHSCHULE MÜNCHEN
Fachbereich 09 Wirtschaftsingenieurwesen, ist zum Wintersemester 1995/96 oder später eine
Professur (Bes. Gr. C2)
für das Lehrgebiet

Betriebswirtschaftslehre und Rechnungswesen
- Kennziffer 0913 - zu besetzen.

Es wird die Bereitschaft erwartet, auch Grundlagen der Volkswirtschaftslehre zu vertreten.

Einstellungsvoraussetzungen sind ein abgeschlossenes Hochschulstudium in anderen als Fachhochschulstudiengängen; pädagogische Eignung; Promotion oder ausnahmsweise anderer Nachweis der besonderen Befähigung zu wissenschaftlicher Arbeit; fünfjährige berufliche Praxis, von der mindestens drei Jahre außerhalb des Hochschulbereichs ausgeübt worden sein müssen; besondere Leistungen bei Anwendung oder Entwicklung wissenschaftlicher Erkenntnisse und Methoden während dieser beruflichen Praxis.

In das Beamtenverhältnis kann berufen werden, wer das 52. Lebensjahr noch nicht vollendet hat. Bei gleicher Eignung werden Schwerbehinderte bevorzugt berücksichtigt.

Die FHM bittet nachdrücklich auch Frauen um ihre Bewerbung.

Bewerbungen sind mit den üblichen Unterlagen (Lebenslauf, Lichtbild, Zeugnisse, Nachweise über den beruflichen Werdegang und die wissenschaftlichen Arbeiten) bis zu 1 Monat nach Erscheinen dieser Anzeige beim Präsidenten der Fachhochschule München, Lothstr.34, 80335 München, einzureichen.

SELBSTÄNDIGE CONTROLLER - GEWERBLICH ODER FREIBERUFLICH TÄTIGE ?

von Professor Dr. H.-J. **Stuhr** und
Dr. Margot **Bock**, Technische Universität Ilmenau



*Dr. oec. Margot Bock,
Technische Universität
Ilmenau, Fakultät für
Wirtschaftswissenschaften,
Institut für Betriebswirtschaft,
PSF 327, 98684 Ilmenau*



*Prof. Dr. Hans-Jürgen Stuhr,
Technische Universität
Ilmenau, Fakultät für
Wirtschaftswissenschaften,
Institut für Rechtswissen-
schaft, PSF 327,
98684 Ilmenau*

1. TYPISCHE CONTROLLERTÄTIGKEITEN

Controlling ist kaum durch einen deutschen Begriff umfassend und zutreffend zu charakterisieren, weshalb er sich „einer babylonischen Interpretationsvielfalt“ erfreut.¹ Im allgemeinen ist Controlling eine Entscheidungs- und Führungshilfe durch „ergebnisorientierte Planung, Steuerung und Überwachung in allen seinen Bereichen und Ebenen“.² Die speziellen Aufgaben und der Umfang der Planung, Steuerung und Überwachung sowie der Informationsversorgung sind je nach der Art des Wirtschaftszweiges und der Betriebsgröße unterschiedlich. Im Bank- oder Handelsbetrieb tauchen z. B. völlig andere Controlling-Probleme auf als im Industriebetrieb. Eine laufende Überwachung und Einflußnahme muß beim Einsatz der betrieblichen Produktionsfaktoren sowie in sämtlichen betrieblichen Funktionsbereichen erfolgen³, wobei die Schwerpunkte naturgemäß in arbeitsintensiven oder kapitalintensiven Produktionsbetrieben stark voneinander abweichen und wiederum völlig andere sind als im Dienstleistungssektor.

Gegenstand des Controlling ist grundsätzlich der gesamte Tätigkeitsbereich des Betriebes. Manchmal wird die oberste Führungsspitze mit der Begründung ausgenommen, daß eine Überwachung der Führungsspitze durch sich selbst nicht denkbar sei.⁴ Dies erscheint aber nicht zwangsläufig, da eine Beurteilung auch der Betriebsleitung durch Dritte, insbesondere durch Außenstehende, nicht nur denkbar ist (vgl. z. B. die gesetzlich vorgeschriebene Jahresabschlußprüfung bei Kapitalgesellschaften); dem Anschein nach wird es in der Praxis auch immer stärker tatsächlich durchgeführt.

Klassischerweise sind Controller in Großunternehmen in der Regel als Stabsorgan in eigenständigen Controllingbereichen oder in kleineren Unternehmen als Mitarbeiter im Rechnungswesen oder Finanzwesen mit zusätzlichen Controllingaufgaben angestellt.

In diesem Falle sind sie ganz normale Arbeitnehmer und erzielen Einkünfte aus nicht selbständiger Arbeit im Sinne von § 19 EStG. Eine solche unternehmensinterne Eingliederung ist aber nicht zwangsläufig. Gerade bei dem gegenwärtigen Trend, Unternehmen immer schlanker und kostengünstiger auszugestalten und soviel wie möglich extern zu vergeben, stellt sich nahezu zwangsläufig die Frage, ob nicht auch Controlling-Aufgaben nach außen verlagert, d. h. an externe (selbständige) Controller vergeben werden können. Dabei ergibt sich die Problemstellung, ob derartige selbständige Controller gewerblich oder freiberuflich tätig sind.

2. ABGRENZUNG ZWISCHEN FREIBERUFLICHER UND GEWERBLICHER TÄTIGKEIT

2.1. Gesetzliche Vorgaben

Der Begriff der gewerblichen Tätigkeit ist im Einkommensteuergesetz weder definiert noch beispielhaft umschrieben. Er ist vielmehr von der Rechtsprechung entwickelt und näher ausgestaltet worden.⁵ Danach ist eine gewerbliche Tätigkeit gekennzeichnet durch eine selbständige, nachhaltige Tätigkeit, die mit Gewinnabsicht unternommen wird und sich als Beteiligung am allgemeinen wirtschaftlichen Verkehr darstellt.⁶ Auch wenn diese positiven Begriffsmerkmale vorliegen, handelt es sich gleichwohl dann nicht um eine gewerbliche Tätigkeit, wenn sie als Ausübung zu einem freien Beruf oder als eine andere selbständige Tätigkeit anzusehen ist. Die freiberufliche Tätigkeit ist, zumindest teilweise, in § 18 EStG insofern näher beschrieben, als in Absatz 1 des § 18 EStG bestimmte Berufe aufgeführt sind (sogenannte **Katalogberufe**), die kraft Gesetzes keine gewerbliche, sondern eine freiberufliche Tätigkeit darstellen. Der Beruf des Controllers ist hierbei jedoch nicht aufgezählt. Der selbständig ausgeübte Beruf eines Controllers könnte aber einen der freiberuflichen Tätigkeiten ähnlichen Beruf im Sinne des

§ 18 Abs. 1 Ziffer 1 EStG oder eine sonstige selbständige Arbeit im Sinne von § 18 Abs. 1 Ziffer 3 EStG darstellen. Die Bedeutung der Zuordnung einer Tätigkeit als freiberufliche oder gewerbliche Tätigkeit liegt in der unterschiedlichen Besteuerung. Eine gewerbliche Tätigkeit unterliegt grundsätzlich der zusätzlichen Besteuerung durch die Gewerbesteuer, welche bei einer freiberuflichen Tätigkeit nach der zur Zeit geltenden Rechtslage nicht erhoben wird. Andererseits ist der Spitzensteuersatz für gewerbliche Einkünfte auf 47 % statt auf 53 %, wie für alle anderen Einkünfte, beschränkt. Der besondere Freibetrag für überwiegende Einkünfte aus freiberuflicher Tätigkeit ist weggefallen.

Es ist somit von besonderer Bedeutung, welcher dieser beiden Kategorien eine Controllertätigkeit zuzuordnen ist, sofern sie nicht im Angestelltenverhältnis, sondern selbständig unternehmerisch ausgeführt wird.

§ 18 Abs. 1 (1) EStG führt drei Kategorien von freiberuflichen Tätigkeiten auf, nämlich

- die wissenschaftlichen, künstlerischen, schriftstellerischen oder erzieherischen Tätigkeiten;
- die selbständige Berufstätigkeit der Ärzte, Rechtsanwälte, Ingenieure, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, beratenden Volks- und Betriebswirte usw. (also die sogenannten Katalogberufe);
- die selbständige Berufstätigkeit der den Katalogberufen ähnlichen Berufe.⁷

Einen einheitlichen Oberbegriff der freien Berufe gibt es nicht.⁸ Von einem ähnlichen Beruf wird dann gesprochen, wenn dieser entweder einem oder mehreren der Katalogberufe in den typischen, wichtigen oder wesentlichen Merkmalen entspricht.

2. 2. Inhaltliche Abgrenzung

Die Vorschriften, welche die Einkünfte aus selbständiger Arbeit einerseits (§ 18 EStG) und aus Gewerbebetrieb (§ 15 EStG) andererseits betreffen, schließen sich gegenseitig aus.⁹ Konkret bedeutet dies, daß die Tätigkeit eines Controllers, sofern sie nicht unselbständig im Rahmen eines Arbeitsverhältnisses ausgeübt wird, entweder nur selbständige Arbeit oder nur gewerbliche Tätigkeit sein kann.

Die begriffliche Abgrenzung ist schwierig, da beim Gewerbebetrieb wie bei der selbständigen Arbeit viele der Kriterien gleichermaßen erfüllt sind, wie z. B. Selbständigkeit, Nachhaltigkeit, Gewinnerzielungsabsicht und in der Regel auch Beteiligung am allgemeinen wirtschaftlichen Verkehr. Der Bundesfinanzhof grenzt die selbständige Tätigkeit von der gewerblichen Tätigkeit u. a. dadurch ab, daß bei einer selbständigen Tätigkeit der Einsatz von Kapital gegenüber der geistigen Arbeit und der eigenen Arbeitskraft in den Hintergrund tritt.¹⁰ Diese Unterscheidung mag zwar in vielen Fällen immer noch zutreffen; in streitigen Grenzfällen hilft sie jedoch nicht weiter, denn gewerbliche Dienstleistungsberufe (und gerade hierzu könnte eine selbständige Controllertätigkeit allenfalls zu zählen sein) benötigen z. B. oft nicht mehr oder gar weniger Be-

triebsvermögen als selbständig Tätige. Handelsvertreter oder Makler, deren Eingruppierung als Gewerbetreibende nicht mehr ernstlich zweifelhaft ist, setzen möglicherweise wesentlich mehr eigene Arbeitskraft und kaum nennenswertes Kapital ein, wohingegen bei einem Röntgenarzt, der einen freien Beruf ausübt, gerade das Gegenteil wahrscheinlich ist.

Der Unterschied zwischen freiberuflicher und gewerblicher Tätigkeit liegt vielmehr in der Art der Arbeit: Diese ist in einem Gewerbebetrieb mehr routinemäßig; bei der selbständigen Arbeit - wenigstens im Sinne von § 18 Abs. 1 Nr. 1 und 3 EStG - wird sie mehr unter Einsatz eines meist besonders qualifizierten geistigen Vermögens und zur Bewältigung individueller, wechselnder Aufgaben ausgeübt.¹¹ Für einen Freiberufler bildet somit die Ausübung einer auf Ausbildung und Können beruhenden Tätigkeit das beherrschende Moment, und zwar auch dann, wenn die Tätigkeit ein nicht unerhebliches Betriebsvermögen fordert.¹² Entscheidend ist die Art der Tätigkeit und ihre etwaige Ähnlichkeit zu anderen eindeutig entweder gewerblichen oder freien Berufen.

Immer wieder wird die Sinnhaftigkeit dieser Unterscheidung bezweifelt. Einerseits gewinnen die Ausbildung und das Können auch für die Ausübung von bisher als gewerblich angesehenen Berufen immer größere Bedeutung; andererseits wird bei verschiedenen freien Berufen immer stärker erhebliches Betriebsvermögen eingesetzt und werden zum Teil in großem Umfang Hilfskräfte benötigt. Die Begriffe „Gewerbebetrieb“ und „selbständige Arbeit“ haben sich daher einander angenähert, weshalb die Einkommensteuer-Kommission die Frage behandelt, ob das bisherige Nebeneinander von gewerblicher und freiberuflicher Tätigkeit sich auf Dauer überhaupt erhalten lasse. Diese Frage ist jedoch zwischenzeitlich über 30 Jahre alt.¹³

3. ZUORDNUNG DER CONTROLLER-TÄTIGKEITEN

3. 1. Controller als „beratender Volks- und Betriebswirt“

Wie bereits ausgeführt, ist der Beruf eines selbständigen Controllers in § 18 EStG nicht katalogmäßig aufgeführt. Damit muß untersucht werden, ob die Tätigkeit eines Controllers der eines anerkannten Freiberuflers vergleichbar oder ähnlich ist. Ansonsten wäre er als Gewerbetreibender einzustufen und seine Einkünfte entsprechend zu versteuern.

Bei einem Controller, der üblicherweise eine wirtschaftswissenschaftlich orientierte Ausbildung besitzt, bietet sich wohl am ehesten der Versuch einer Analogie zum beratenden Volks- und Betriebswirt an. Dies gilt um so mehr, als es auf die Berufsbezeichnung nicht ankommt; so ist z. B. seit langem anerkannt, daß ein Unternehmensberater als beratender Volks- und Betriebswirt anzusehen sei, wenn er eine entsprechende Tätigkeit ausübt.¹⁴ Auch ein Controller, der seine Tätigkeit nicht im Angestelltenverhältnis, sondern selbständig ausübt, berät typischerweise Unternehmen.

Der Beruf des beratenden Volks- und Betriebswirts ist nicht eindeutig. Nach der Rechtsprechung¹⁵ muß sich die Beratung auf alle Fragen der Unternehmensberatung erstrecken, die Gegenstand eines betriebswirtschaftlichen Studiums sind. Hierbei ist es jedoch gleichgültig, ob sich der Berater diese Kenntnisse aufgrund eines Studiums an einer Universität oder im Selbststudium angeeignet hat. Der Gegenstand der Beratung muß daher eine gewisse fachliche Breite haben. Beratende Betriebswirte sind nach der Rechtsprechung auf jeden Fall solche, deren Beratung sich auf Grundsatzfragen erstreckt, wobei jedoch eine Spezialisierung in der Beratungstätigkeit unschädlich ist, solange diese sich wenigstens auf einen betrieblichen Hauptbereich erstreckt, wie z. B. Produktion, Absatz, Investitionen und Finanzierung oder betriebliches Rechnungswesen.¹⁶ Bei weitergehender Spezialisierung, z. B. als Werbeberater, soll nach der Rechtsprechung eine gewerbliche Tätigkeit vorliegen.¹⁷

3. 2. Beispiele aus der Rechtsprechung

Die Durchsicht der Rechtsprechung ergibt folgendes Bild:¹⁸

- * Ein Industrie- und Werbeberater übt jedoch dann keine freiberufliche Tätigkeit aus, wenn er betriebswirtschaftliche Fragen bearbeitet, Werbe-konzeptionen erstellt und Werbeschriften entwirft.
- * Ein Ingenieur ist nur dann freiberuflich tätig, wenn er sich auf die Anfertigung von Entwürfen und Gutachten sowie die Beratung seiner Auftraggeber beschränkt. Übernimmt er jedoch darüberhinaus die Herstellung, Bearbeitung oder den Vertrieb von Sachgütern, ist er als Gewerbetreibender einzustufen.
- * Ein Kfz-Sachverständiger mit abgeschlossenem Hochschulstudium gilt als freiberuflich tätig; hat sich allerdings ein Kfz-Meister zum Sachverständigen weitergebildet, werden die Einkünfte aus seiner Tätigkeit weiterhin als gewerbliche Einkünfte behandelt.
- * Führt ein Programmierer Systemprogrammierungen aus, ist seine Tätigkeit freiberuflich; demgegenüber sind Anwendungsprogrammierungen gewerbliche Arbeiten.
- * Ein Unternehmensberater gilt als freiberuflich tätig, wenn er z. B. in Industrieunternehmen im Bereich Marketing usw. umfassend berät.
- * Ein Wirtschaftsberater gilt seit dem Steueränderungsgesetz üblicherweise als freiberuflich tätiger, beratender Volks- und Betriebswirt, sofern er sich auf die Beratung eines Unternehmens beschränkt. Erfüllt der Berater jedoch auch die Funktion eines Maklers oder Vertreters, so ist seine Tätigkeit als eine gewerbliche einzustufen.

3. 3. Controllertätigkeit als dem Katalogberuf ähnliche Tätigkeit

Selbst wenn ein Controller, der statt im Angestelltenverhältnis vielmehr selbständig auf eigene Rechnung und eigenes Risiko ein Unternehmen berät, nicht bereits als beratender Volks- oder Betriebswirt einzu-

stufen ist, kommt immer noch die Möglichkeit einer Erfassung als „ähnlicher Beruf“ in Betracht. Der ähnliche Beruf muß einem der in § 18 EStG ausdrücklich aufgezählten Berufe (Katalogberuf) in typischen oder wichtigen Merkmalen entsprechen.¹⁹ Dabei ist ein wertender Vergleich der einzelnen Berufsmerkmale des Katalogberufes und des als ähnlich behaupteten Berufes vorzunehmen, wobei das Gesamtbild der beruflichen Tätigkeit berücksichtigt werden muß.²⁰

Da für den Beruf eines Controllers eine bestimmte Ausbildung nicht vorgeschrieben ist, ist bei dem Ähnlichkeitsvergleich allein auch das Tätigkeitsbild zwischen ähnlichem Beruf und Katalogberuf abzustimmen.²¹

Wennschon ein selbständig wirkender Controller nicht unmittelbar einem beratenden Volks- oder Betriebswirt entspricht (z. B. weil die Zielstellung der Tätigkeit anders orientiert ist), wird typischerweise jedoch eine Gleichstellung mit einer freiberuflichen Tätigkeit zumindest dadurch angebracht sein, daß die Tätigkeit einem im Gesetz ausdrücklich aufgeführten freien Beruf ähnlich ist.

4. ZUSAMMENFASSUNG

Ein Controller ist zur Zeit noch typischerweise als Angestellter tätig. Nicht notwendigerweise ausgeschlossen ist jedoch die Möglichkeit, daß er sich selbständig macht und als solcher Unternehmen berät. Hierbei stellt sich die Frage, ob eine solche selbständige Tätigkeit als gewerbliche oder als freiberufliche Tätigkeit einzuordnen ist, da dies unterschiedliche steuerliche Konsequenzen nach sich zieht. Die Abgrenzung erfolgt aufgrund einer genaueren Analyse der charakteristischen Tätigkeitsmerkmale eines Controllers. Ein Controller übernimmt typischerweise eine führungsunterstützende Service-Funktion, indem er die notwendigen Aktivitäten zur Zielfindung, -planung, -erreicherung und -kontrolle initiiert, koordiniert und kontrolliert sowie alle notwendigen Entscheidungen der Führungskräfte durch wirksame Entscheidungshilfen unterstützt. Treten Abweichungen von den Zielvorstellungen auf, so analysiert der Controller die Ursachen und entwickelt Vorschläge und Strategien zur Zielkorrektur.²² Diese Tätigkeiten sind aber gerade ganz überwiegend geistig wissenschaftlich und kaum technisch oder handwerklich orientiert, wobei es auch auf die Tätigkeit des Controllers selbst als Person ankommt, so daß seine Tätigkeiten alle typischen Merkmale einer freiberuflichen und nicht einer gewerblichen Tätigkeit erfüllen.

Fußnoten

- ¹ Dintner, Moderne Controllingkonzepte in kleinen und mittleren Unternehmen, in: Moderne Produktionskonzepte, 1. Ilmenauer Wirtschaftsforum 1993, S. 124.
- ² Zitiert nach Freiling, Controlling, Lexikon der Wirtschaftsprüfung, 1980, S. 120.
- ³ Wöhe, Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 16. Aufl., 1986, S. 175.

- ⁴ So z. B. Wöhe a. a. O., S. 174.
- ⁵ Schmidt, Kommentar zum Einkommensteuergesetz, § 15 (4).
- ⁶ Herrmann, Heuer, Raupach, EStG § 15 III 2.
- ⁷ Seeger in Schmidt, Kommentar zum Einkommensteuergesetz § 18, Anm. 9.
- ⁸ BVerfG, Bundessteuerblatt II, 78, 125, 129.
- ⁹ BFH BStBl. II 70, 428.
- ¹⁰ BFH BStBl. 1964, 120.
- ¹¹ Herrmann, Heuer, Raupach, Kommentar zum Einkommensteuergesetz, § 18 Rdn. 39.
- ¹² BFH BStBl. 64, 120.
- ¹³ Vgl. Untersuchungen zum Einkommensteuerrecht, Bonn 1964, S. 190 f.
- ¹⁴ FG Düsseldorf, EFG 70, 559 und EFG 70, 492.
- ¹⁵ BFH, BStBl. 4, 293.
- ¹⁶ Seeger in Schmidt, Kommentar zum EStG, § 18 Anm. 15c.
- ¹⁷ Vgl. z. B. BFHE 111, 316 = BStBl. II 74, 293; BFHE 120, 253 = BStBl. II 77, 34; BFHE 125, 396 = BStBl. II 78, 565.
- ¹⁸ Vgl. hierzu Herrmann, Heuer, Raupach, Kommentar zum Einkommensteuergesetz, § 18 Anm. 200.
- ¹⁹ Seeger in Schmidt, Kommentar zum EStG § 18, Anm. 18 mit Hinweis z. B. auf BFHE 144, 413 = BStBl. II 86, 15; BFHE 143, 82 = BStBl. II 85, 293.
- ²⁰ Vgl. z. B. BFHE 119, 274 = BStBl. II 76, 621.
- ²¹ BFHE 83, 530 = BStBl. III 65, 692.
- ²² Dintner, Moderne Controllingkonzepte in kleinen und mittleren Unternehmen, in: Moderne Produktionskonzepte, 1. Ilmenauer Wirtschaftsforum 1993, S. 124 f. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
02	05	06	G	P	

BREAK OPEN.

RITTER SPORT. QUADRATISCH. PRAKTISCH. GUT.

WIE STRATEGISCHE UND OPERATIVE PLANUNG ERFOLGREICH VERZAHNEN ?



Betriebswirt VWA
Manfred Grotheer, Trainer an der
Controller Akademie;
Partner/Gesellschafter Controller
Institut GmbH

von Manfred Grotheer, Tutzing

1 Wozu strategische und operative Planung verzahnen?

Wann ist ein Unternehmen erfolgreich? Wenn es **strategisch** in den einzelnen Produkt-Kunden-Kombinationen (strategischen Geschäftseinheiten) dem Kunden nachhaltig besser als der Wettbewerb eine vom Kunden als attraktiv empfundene Problemlösung bieten kann und diese **operativ** wirtschaftlich realisiert wird. Demnach ist Erfolg dadurch gekennzeichnet, daß beides im Planungshorizont zusammen kommt: der Kunde will es, wir beherrschen es (die strategische Perspektive der Planung) und wir setzen es richtig um (der operative Aspekt).

Mit dieser Nahtstelle zwischen strategischer und operativer Planung beschäftigt sich dieser Aufsatz: Wie sieht sie aus? Wie ist sie zu realisieren, um einerseits Strategien erfolgreich umzusetzen und andererseits aus der operativen Planung und dem täglichen Agieren Impulse für die strategische Planung zu erhalten?

Diesem „Umsteigebahnhof“ zwischen den einzelnen Planungstypen kommt auch in der anglo-amerikanischen Management-Literatur eine besondere Bedeutung zu, da hier oft fehlende oder falsche Verbindungen auftreten. So nimmt u. a. Hax¹ eine Begriffs-differenzierung nach strategischer **Planung**, strategischem **Controlling** und strategischem **Management** vor. Die Intension dieser Unterscheidung in der Nomenklatur mag vor allem darin zu sehen sein, dem Fehler mangelnder Verzahnung zwischen Strategiebeschluß und operativer Realisierung vorzubeugen.

Strategische Planung wurde häufig isoliert durchgeführt. Ebenso wurden entsprechende Controlling-Systeme häufig als stabsorientierte Insel-Lösungen implementiert, so daß auch hier keine organische Einbindung in das Unternehmen erfolgt war. Autoren, die den Begriff „Strategisches Management“

verwenden, wollen daher den Focus der Betrachtung insbesondere auf den **vernetzten Prozeß** von Planung, Strategietransformation in Mitarbeiteraufgaben und Ziele sowie Strategierealisierung über Maßnahmen und Korrekturzündungen legen: dem Management.

2 Was ist unter der Integration von strategischer und operativer Planung zu verstehen?

- **Definitive Einbindung der Begriffe „Management“, „Planung“ und „Controlling“** -

In der hier gewählten Ausdrucksweise der **Controller-Akademie** setzt sich das, was ein Manager tut (= Management) aus den Komponenten Führung und Planung zusammen (s. Abb. 1).

Nach diesem Erklärungsmodell wird unter **Führung** die mitarbeiterbezogene Seite des Managements verstanden: das Erarbeiten von Aufgaben für die Mitarbeiter, die Beurteilung der Mitarbeiter sowie die Entwicklung von Mitarbeitern über Förderungs- und Lernmaßnahmen. Planung umfaßt den Prozeß der Zielerarbeitung nach dem "Top-Down und Bottom-up-Prinzip". Weiterhin müssen Maßnahmen zur Zielerreichung konzipiert werden, deren ökonomisches Ergebnis sich in Form von Budgets ausdrückt. Ferner ist noch das Controlling (im engeren Sinn) in die Planungsfunktion zu integrieren, das auch als dispositive Planung bezeichnet werden kann: das Erkennen von Abweichungen, Auslösen von Korrekturzündungen und ggfs. das Ankündigen von Abweichungen hinsichtlich des voraussichtlichen Erreichungsgrades von Budgets und Zielen. Es handelt sich um ein maßnahmenintegrierendes Ziel-Ist-Vorschau-Berichtswesen (ZIV).

Es gibt jedoch auch eine umfassendere Form des Begriffes „Controlling“: In dieser Fassung wird der gesamte Prozeß von Zielfindung, Budgetierung und Agieren bei Abweichungen als Controlling betrach-

tet. In diesem Fall wäre der Begriff „Controlling“ synonym zum Begriff „Planung“ des Manager-Erklärungsmodells I zu sehen. In dieser Weise wird der Begriff „Controlling“ auch vielfach in Unternehmen benutzt. Somit ließe sich an vielen Stellen Planung/Controlling schreiben.

dener Informationstypen in Abhängigkeit vom Planungsstoff vornimmt.

Die Verzahnung zwischen strategischer und operativer Planung (1) ist zu realisieren, indem Strategien in operative Maßnahmen und Budgets überführt werden (2) sowie Rückkopplungseffekte aus der operativen (3) und dispositiven Planung (4) zur strategischen Planung sichergestellt werden.

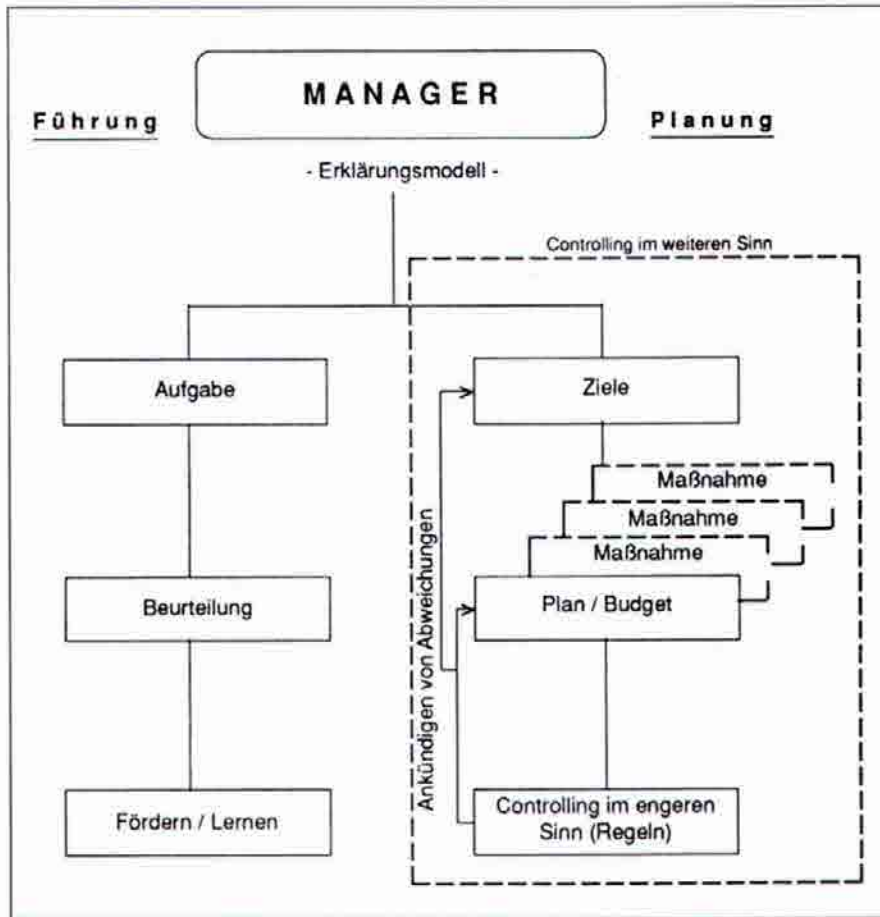


Abb. 1: Manager-Erklärungsmodell I

Da das Thema „Verzahnung von operativer und strategischer Planung“ lautet, ist der Begriff „Planung“ noch weiter zu unterteilen.

Peter Drucker differenzierte den Typ von Planungssstoff einmal in der Form eines Wortspieles. Danach befaßt sich die strategische Planung mit Entscheidungen unter der Perspektive „doing the right things“, während sich die operative Planung mit dem „doing things right“, der Realisierungsentscheidung, befaßt.

Weiterhin ist noch die dispositive Planung einzufügen. Sie beinhaltet das Initiieren von Korrekturzündungen bei Abweichungen und ist in der unterjährigen Vorschauerspektive enthalten, bzw. bei Projektorganisation im „need to complete“. Um das Wortspiel weiterzuführen, wäre hier die Bezeichnung „put things right“ treffend.

Das Ordnungsmodell zur Unternehmensplanung (s. Abb. 2) stellt auf seiner Y-Achse diese Gliederung des Planungssstoffes dar. Die X-Achse beschreibt den Planungshorizont der einzelnen Planungssstoffstrukturen, während die Z-Achse die Informationsbasis beschreibt und hier eine Zuordnung verschie-

3 Funktionsorientierte Verzahnung von strategischer und operativer Planung

3.1 Die Verzahnung von strategischer und operativer Planung in der Funktion des Managers

Um die Aspekte einer Verzahnung von operativer und strategischer Planung in der Managerfunktion (s. Abb. 1) zu beschreiben, wird daher die Planungsfunktion des Managers noch um eine Gliederungsebene ergänzt: den Planungssstoff-Typ, strukturiert nach operativ und strategisch. Dieses führt zu einer Erweiterung des Manager-Erklärungsmodells (s. Abb. 3).

Im Rahmen der strategischen Planung ist eine Bestimmung von Vision/Leitbild, strategischen Zielen, Strategien zur Zielerreichung, Prämissen und Maßnahmen erforderlich. Diese Elemente werden von den jeweils zuständigen Managern und den involvierten Mitarbeitern für das Unternehmen bzw. einen Bereich oder eine Sparte erarbeitet. Die Vision/ das Leitbild soll die Existenznotwendigkeit des Unternehmens/ der Sparte ausdrücken: *Wozu braucht es uns als Unternehmen oder Sparte heute - und auch noch morgen? Was ist unsere Existenzberechtigung in der Welt- bzw. Volkswirtschaft gegenüber anderen.* Manchmal wird in amerikanischen Unternehmen dafür auch der Ausdruck „Mission“ verwandt. Welche Mission bzw. Aufgabe haben wir als Unternehmen gegenüber Einzelnen oder verschiedenen Gruppen der Gesellschaft? Diese Vision bzw. dieses Leitbild möge den handelnden Mitarbeitern quasi als „Leitplanke“ bei der Ausrichtung ihres täglichen Handelns dienen - im Sinne einer positiven „Self-Fulfilling-Prophecy“. Wenn diese Vision als Einstellung der Mitarbeiter besteht, werden sie sich in ihrer Aufgabe selbsttätig danach ausrichten.

Die Vision, das Leitbild der Firma, wäre somit eine Aufgabenbeschreibung des Unternehmens/ der Sparte: „Was ist zu tun?“ Diese Aufgabe müßte zielorien-

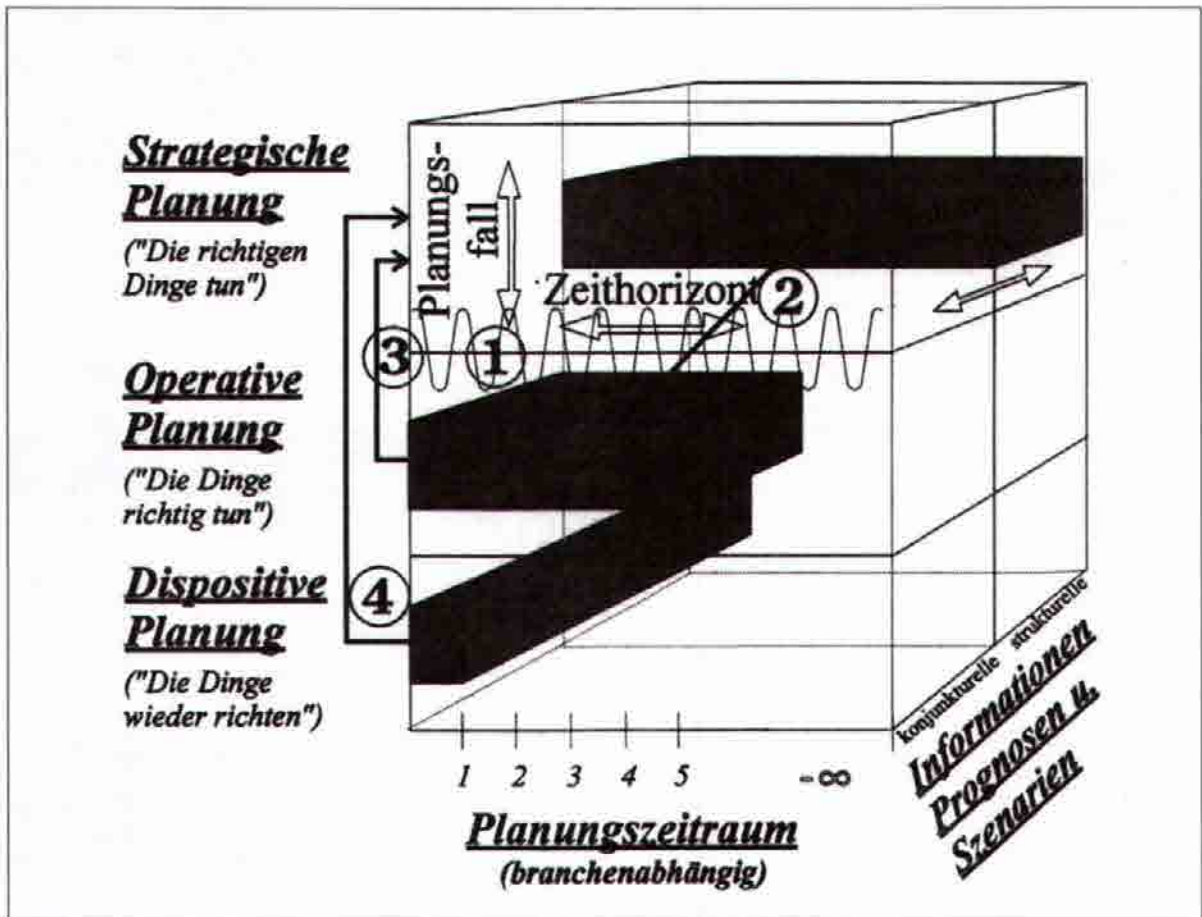


Abb. 2: Ordnungsmodell zur Unternehmensplanung

tiert gestaltet sein: „Was ist das Ziel? Was soll bei unserem Tun erreicht werden?“ Im Rahmen der strategischen Planung wären somit auch strategische

Ziele abzustecken: Gleichgewichtsrendite, Marktanteil, angestrebte Eigenkapitalquote etc. In einem weiteren Schritt sind die Wege zur Zielerreichung zu

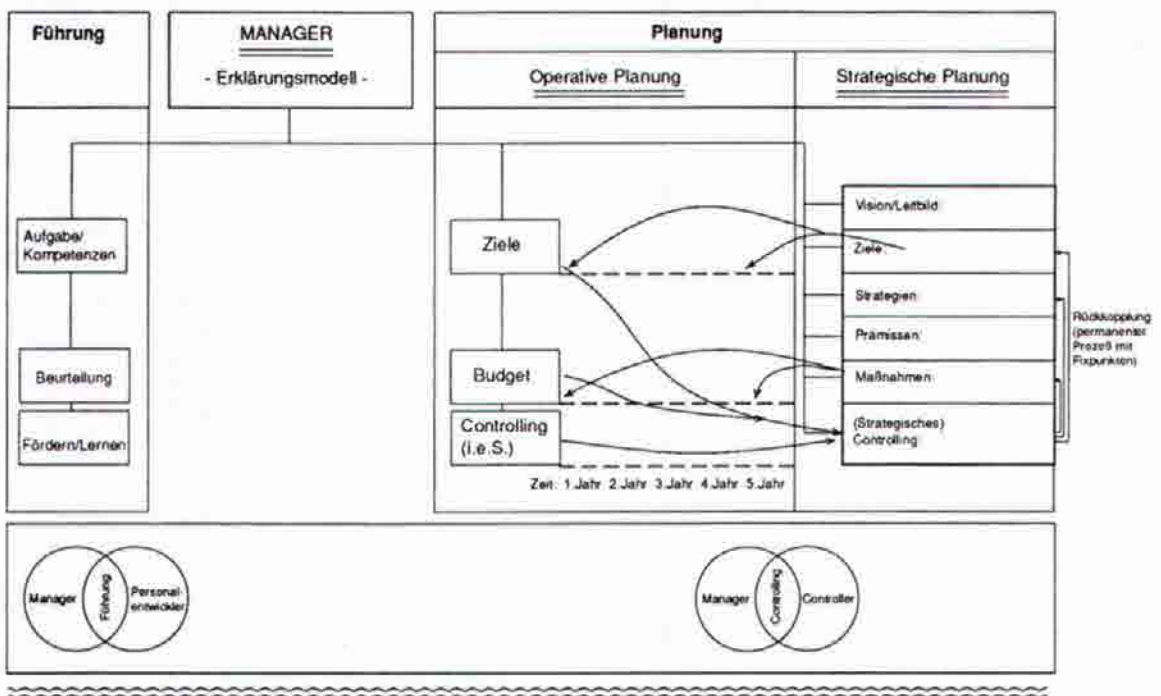


Abb. 3: Manager-Erklärungsmodell II

erarbeiten und zu fixieren: die *Strategien*. Festhalten, bevor es vergessen wird. Welche Annahmen über Wettbewerber und gesetzliche Bestimmungen etc. sind zur erfolgreichen Realisierung unserer Strategie unterstellt: die *Prämissen*. Manchmal ist man selbst so geblendet von der Genialität der eigenen Strategien, daß für den Wettbewerb ein statisches Verhalten unterstellt wird. Indem auch Verhaltensannahmen über den Wettbewerb, den Gesetzgeber, der Holding u. ä. formuliert wird, mag vielleicht ein Fragezeichen hinsichtlich der Erfolgchancen der eigenen Strategie erscheinen. Jetzt wäre es noch „recht-zeitig“. Vollends ist noch die Entwicklung und der Beschluß von *Maßnahmen* erforderlich. Diese Maßnahmen sind im Rahmen der Strategieplanung als Globalmaßnahmen / Maßnahmenprogramme zu interpretieren und sollten zur Sicherstellung des Strategietransfers in operative Maßnahmen bereits mit dem Strategiebeschluß festgelegt werden.

Diese strategischen Ziele und Maßnahmen sind in operative Zwischen- / Etappenziele umzutopfen. Ein zentrales Instrument zum Umtopfen der strategischen Ziele in Etappenziele bildet die operative Mehrjahresplanung. Wie soll das Etappenziel im letzten Jahr der Mehrjahresplanung aussehen? Welche Ziele sind für die Jahre dazwischen zu bilden? Diese Ziele sind von dem jeweiligen Manager in seiner Führungsfunktion darauf zu prüfen, ob sie den Aufgaben und insbesondere den Kompetenzen der beteiligten Mitarbeiter entsprechen (s. Abb. 1). Weiterhin sind Maßnahmen zur Zielerreichung zu planen. Zu welchen Erlös- und Kostenbudgets führen diese Maßnahmen? Sind die Zwischenziele damit zu erreichen?

Schließlich gehört zur strategischen Planung auch der Ziel-Ist-Vorschau-Vergleich. Was ist das strategische Ziel? Welches „Ist“ ist erreicht (als tatsächlich eingetretenes Ist oder als Planwerte für Ziele und Budgets der operativen Mehrjahresplanung und der operativen Jahresplanung, die schon fast das Ist der strategischen Planung bildet)? Welche Korrekturzündungen sind vorzunehmen, die in eine Vorschau auf mögliche Ziel-, Strategie- oder Maßnahmenänderungen einfließen? Die in diesem Absatz genannten Aspekte bilden das strategische Controlling (im engeren Sinn); Regeln, als Modell eines Regelkreissystems; Korrekturmaßnahmen auslösen bei Abweichungen.

Strategische Planung und das Umsetzen in arbeitsfähige Etappenziele sowie das Auslösen von Korrekturzündungen sind Managementsache. Welchen Beitrag leistet jetzt der Controller zur Integration von strategischer und operativer Planung?

3.2 Die Verzahnung von operativer und strategischer Planung in der Funktion des Controllers

Ein wesentlicher Punkt für die Realisierung eines erfolgreichen strategischen Controllings ist die Einbindung des Controllers. Die Aufgabe des Controllers besteht darin, eine Methodik aufzubauen, die dafür sorgt, daß die Unternehmung kurzfristig ihr Gewinnziel erreicht und sich langfristig auf ihrem WEG befindet. Damit ist der Controller für

die fachliche Methodik der operativen und strategischen Planung zuständig. Weiterhin kontrolliert der Controller nicht, sondern sorgt dafür, daß jeder sich selber kontrollieren kann im Rahmen der vereinbarten Zielmaßstäbe. Diese Aufgabe läßt sich in der Form von Abb. 4 grafisch visualisieren.

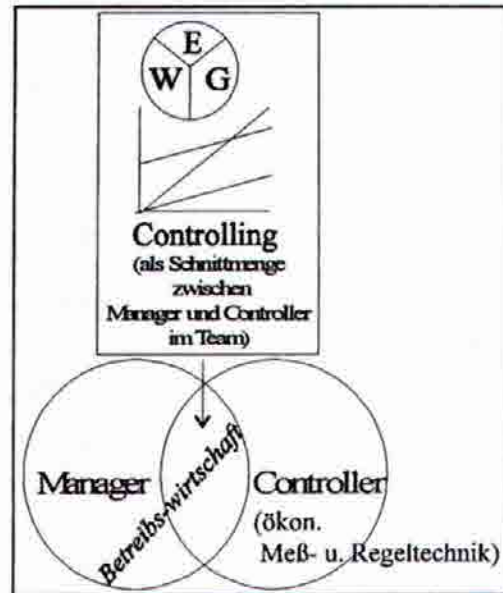


Abb. 4: Controller's grafische Funktions- und Rollenbeschreibung

Als Schnittmenge wird in dieser Darstellung aus der Mengenlehre der Bereich bezeichnet, der sowohl zum Kreis des Managers wie auch zum Kreis des Controller's gehört. Diese Schnittmenge bezeichnen wir als das Controlling. Der Manager betreibt etwas in Produktion, Verkauf, Marketing etc. Die wirtschaftlichen Auswirkungen in strategischer und operativer Hinsicht zu berücksichtigen, gehört auch zur Aufgabe des Managers (Controlling im weiteren Sinn ist konstitutive Managerfunktion). Daß der Manager Controlling betreiben kann, gehört zur Aufgabe des Controllers. Damit gehört das Controlling auch in den Kreis der Elemente, die die Controllerfunktion ausmachen. In diesem Controlling-Prozess stellt der Controller dem Manager in einer Servicefunktion betriebswirtschaftliche Systeme und Beratungsleistung in Form von Methoden, Analysen, Berechnungen und Verhandlungen zur Verfügung.

Diese Servicefunktion umfaßt nicht nur das interne Rechnungswesen (dargestellt durch das Break-Even-Symbol), sondern auch die Methodik und Organisation der Unternehmensplanung (WEG-Symbol) mit strategischer, operativer und dispositiver Planung. In dieser Weise arbeitet der zentrale Controller fachlich nach „Controller's Thementeppeich“ (Abb. 5) - in den Spalten mit den „Denkzeugen“: (internes) Rechnungswesen, Unternehmensplanung und Führung durch Ziele. Hier besitzt er auch eine fachliche Richtlinienfunktion gegenüber den dezentralen Controllern in den Bereichen und den Funktionen.

Er wirkt in diesen Systemen nicht nur als Systemarchitekt bei der Konzeption und dem Aufbau mit, sondern begleitet diese Prozesse auch in ihrer Anwendung als betriebswirtschaftlicher Berater. Somit hat der zentrale Controller nicht nur die Möglichkeit

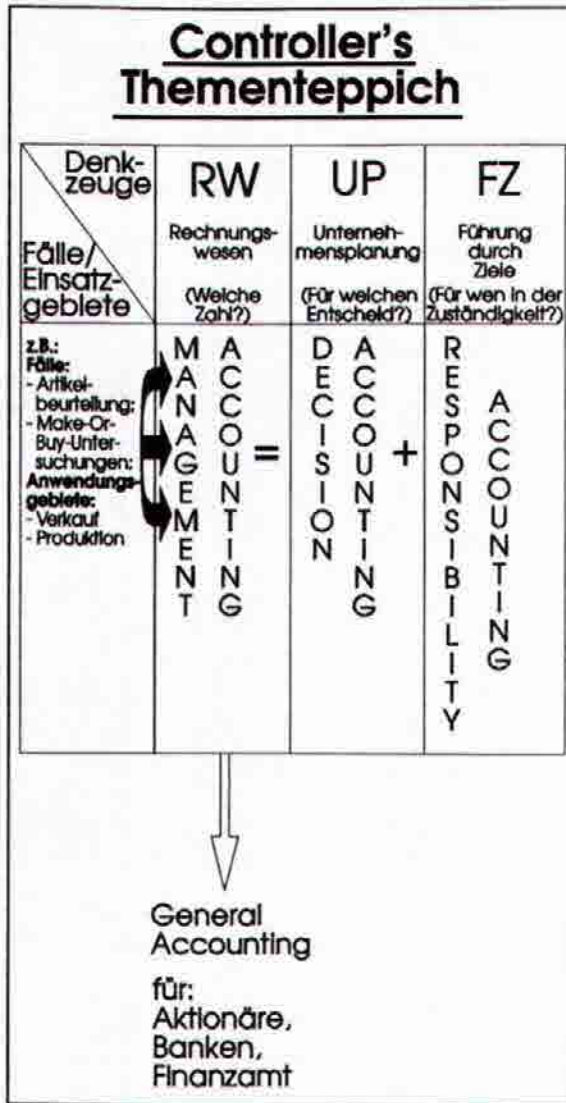


Abb. 5: Controller's Thement Teppich

daß sie in operative Budgets umgesetzt werden. Gleichzeitig könnten aus dem Berichtswesen gemeldete Abweichungen strategischen Handlungsbedarf benötigen. In diesem Fall vermag der Controller den Informationsfluß „nach oben“ sicherzustellen, wenn ihm die Strategie bekannt ist und er somit ggfs. eine Abweichung als strategierelevant interpretieren kann.

4 Verzahnung von operativer und strategischer Planung durch Instrumente-Verbund

Da der Controller im Rahmen seiner „Co-Funktion“ die personalifizierte Schnittstelle für das Planungs- und Berichtswesen-Procedere darstellt, ist auch sichergestellt, daß er, der nach „Controller's Thement Teppich“ auch für die Methodik der Unternehmensplanung zuständig ist, hier einen Verbund der strategischen und operativen Planungstools realisieren kann.

4.1 Portfolio I

Zum Beispiel bildet das Portfolio ein Analyseinstrument für die Positionierung von strategischen Geschäftseinheiten. An dieser Stelle sei das Boston-Portfolio (Abb. 7) dargestellt, da sich an ihm der Verbund zwischen Portfolio, Potentialanalyse (Abb. 8) und Ansoff-Matrix (Abb. 9) besonders plakativ darstellen läßt.

Hinter dem Portfolio ist der Lebenszyklusgedanke von strategischen Geschäftseinheiten (z. B.: Produkt-Kunden-Kombinationen) zu sehen. Gibt es für die Cash-Flow-bringenden SGEs von heute, im Sinne eines Generationenvertrages zwischen den SGEs, genügend „Nachwuchs“, der morgen Cash-Flow-Überschüsse erwirtschaftet?

a) ein personalisiertes „Interface“ für die Verzahnung von operativer und strategischer Planung zu bilden, sondern b) auch einen systematischen und integrierten Verbund der operativen und strategischen Planungssysteme zu realisieren. Er stellt sowohl für die strategische wie auch für die operative Planung seine ökonomischen Tools („Meß- und Regeltechnik“) zur Verfügung und begleitet beide Planungsprozesse als betriebswirtschaftlicher Berater. Daher ist ein seinen Aufgaben entsprechendes Organigramm wie folgt gestaltet (Abb. 6).

Aufgrund dieser Funktion sind ihm die Strategien nicht nur bekannt, sondern er hat an ihrem Zustandekommen auch methodisch mitgewirkt, und kann somit dafür Sorge tragen,

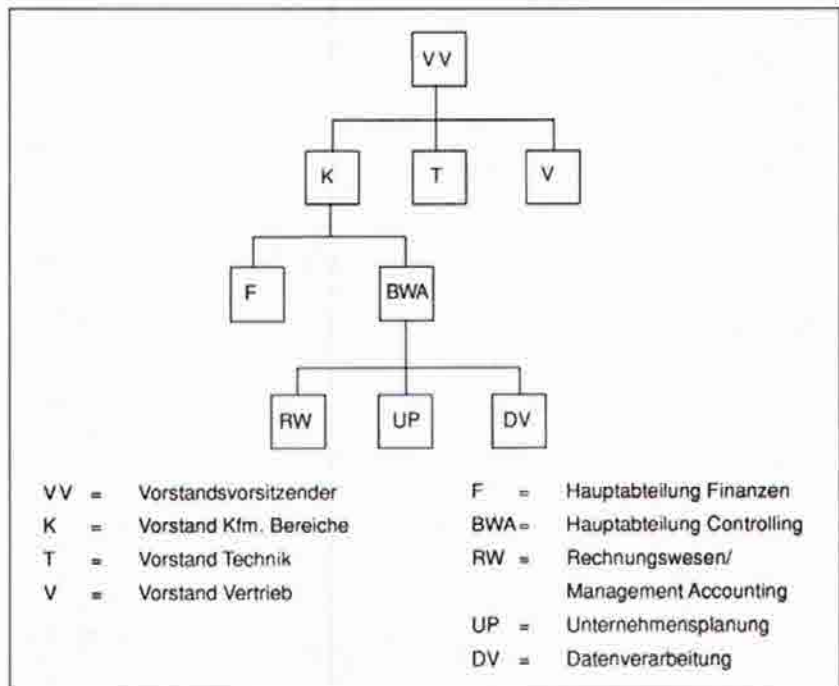


Abb. 6: Organigramm der zentralen Controller-Funktion

Die horizontale Achse beschreibt den relativen Marktanteil, d. h. wie beherrschen wir diese strategische Geschäftseinheit im Vergleich zum Wettbewerb: gleich gut, besser oder schlechter. Die vertikale Achse beschreibt das Marktwachstum: empfindet der Kunde die angebotenen Problemlösungen zunehmend als attraktiv, dann führt das zu steigender Nachfrage/höherem Marktwachstum oder wird die Attraktivität zunehmend niedriger eingeschätzt, dann führt das zu niedrigerem Marktwachstum oder schrumpfenden Märkten.

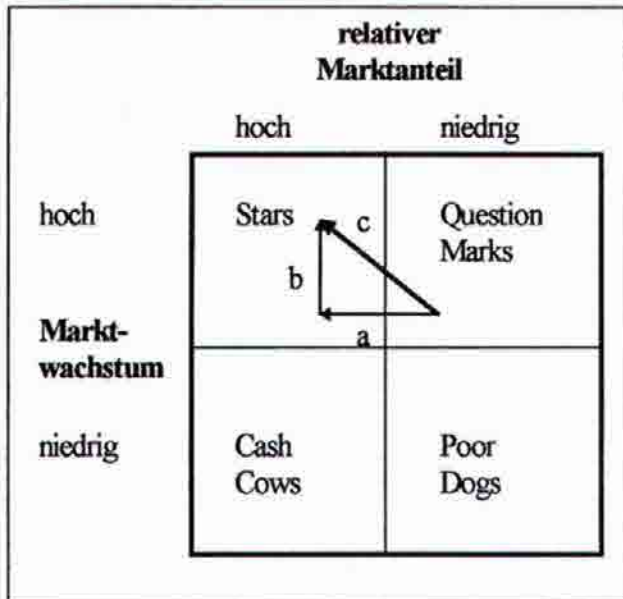


Abb. 7: BCG-Portfolio

An dieser Stelle wird das Portfolio als Analyseinstrument eingesetzt. Wird z. B. eine Unausgewogenheit aufgezeigt, indem ein Unternehmen keine Question-Mark-Positionen oder Star-Positionen besetzt hat, d. h. es gibt keine Positionen in Marktwachstumssegmenten, kann die Ansoffsche Matrix (Abb. 8) (auch: Produkt-Markt-Matrix oder Quo-Vadis-Matrix genannt) Ansatzpunkte im Sinn eines Suchkataloges zur Strategieentwicklung liefern.

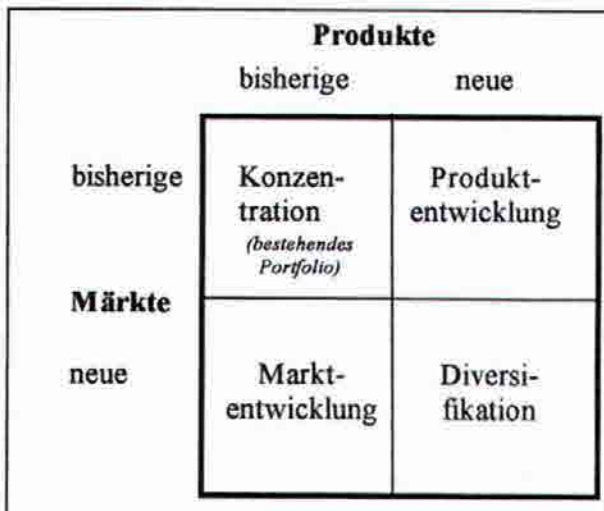


Abb. 8: Ansoffsche Matrix

4.2 Ansoffsche Matrix

Das Portfolio befindet sich im linken oberen Feld der Ansoffschen Matrix: bestehende Produkte in bestehenden Märkten. Neben den Strategien „Konzentration“ und „Marktdurchdringung“ im Feld bestehender Produkte und bestehender Märkte gibt es folgende Möglichkeiten:

- „Produktentwicklung“: neue Produkte für bestehende Märkte
- „Marktentwicklung“: bestehende Produkte in neue Märkte
- „Diversifikation“: neue Produkte in neuen Märkten.

Die Ansoffsche Matrix ist ein skalierendes Verfahren. Wie weit entfernen wir uns von angestammten Markt- und Produktfeldern? Wird das Risiko, Lehrgeld zu zahlen, mit zunehmender Entfernung größer? Werden vielleicht auch die Chancen größer? Was sind in den neuen Feldern die Erfolgsfaktoren? Wie beherrschen wir sie im Vergleich zum Wettbewerb auf diesen Feldern?

4.3 Portfolio II

Wird ein neues Produkt aus der Produktentwicklung in den Markt eingeführt, so wird es in das Portfolio übernommen?

Hier kann das Portfolio zum Visualisieren von Strategien eingesetzt werden. Mögliche Strategien im Portfolio für strategische Geschäftseinheiten können sein: fördern, halten, ernten, aussteigen. Soll zum Beispiel eine Strategie (vgl. Abb. 7) entsprechend dem Pfeil c in der oben Portfolio-Darstellung (Abb. 7) verfolgt werden, so setzt sich diese Strategie aus zwei Komponenten zusammen: Die Strategie c kann mathematisch auch als Vektor c interpretiert werden. Nach den Regeln der Vektorgeometrie läßt sich der Vektor c durch Addition der Vektoren a und b bilden. Besitzen wir als Unternehmen die Kompetenz, Marktwachstum zu erzeugen, dann müßten für den Vektor b (Veränderung des Marktwachstums) Maßnahmen definiert und umgesetzt werden. Für viele Unternehmen ist dieser Pfeil jedoch eher eine exogene Größe. Diese Unternehmen müssen ihre Handlungen auf den Vektor a (Veränderung des relativen Marktanteils) focussieren. Diese gewünschten Veränderungen des relativen Marktanteils ließen sich zum Beispiel durch Veränderungen des Potentials plausibilisieren. Mit welchen Maßnahmen gelingt es uns, eine aus Kunden- und Kundeskundensicht nachhaltig verbesserte Problemlösungsfähigkeit im Vergleich zum Wettbewerb zu realisieren? Visualisieren läßt sich die verbesserte Problemlösungsfähigkeit mit Hilfe der Potentialanalyse (Abb. 9).

Die Potentialanalyse führt Kriterien aus Kunden- und Kundeskundensicht auf. Was will der Kunde als Problemlösungseigenschaften erhalten. Im nächsten Schritt erfolgt eine Gewichtung der einzelnen Kriterien. Es stehen 100 Gewichtungspunkte zur Verfügung. Welche Kriterien sind dem Kunden aus seiner Sicht besonders wichtig, welche etwas weniger. Im dritten Schritt erfolgt eine Gewichtung im Vergleich

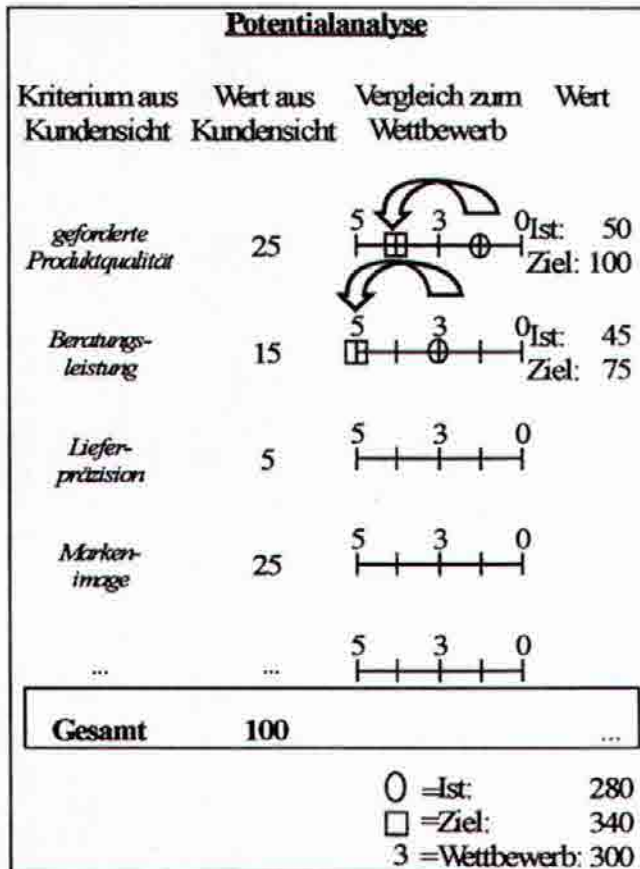


Abb. 9: Potentialanalyse

zum Hauptwettbewerber. Sind wir aus Kundensicht in diesem Kriterium gleich gut wie der Wettbewerb, so müßte hier der Wert 3 als Vergleichswert des Wettbewerbers gesetzt werden. Ist das Unternehmen in diesem Kriterium schlechter als der Wettbewerb, erfolgt entsprechend dem Abstand zum Wettbewerb eine Wertung zwischen 1 und 2,9; bei besserer Problemlösung als der Wettbewerb entsprechend zwischen 3,1 und 5. Der Wettbewerb besitzt als Vergleichswert 300 Potentialpunkte. Wir erreichen heute 280 Potentialpunkte. Unser Ziel im Rahmen einer 5-Jahresplanung besteht darin, 340 Potentialpunkte im Vergleich zur Leistungsfähigkeit des entsprechenden Hauptwettbewerbers in diesem zukünftigen Zeitpunkt zu erreichen. Da sich der Wettbewerb nicht statisch verhält, müßten entsprechend bessere Maßnahmen als die des Wettbewerbers realisiert werden. Nur so ließe sich beispielsweise der Vektor a des Portfolio (Abb. 7) bei gegebenem Verhältnis entsprechender Wettbewerberkapazitäten plausibilisieren.

4.4 Strategiekonferenz

Entsprechende Analysen, Vorschläge, Strategieentwürfe wären in eine routinemäßige Strategieklausur einzubringen. Ein geeigneter Zeitpunkt für die Strategiekonferenz scheint die Zeit zwischen Ende April und Ende Mai zu sein. Hier liegt tendenziell eine Zeitspanne, die zwischen den Jahresabschlussarbeiten und den Vorbereitungen für das neue Planjahr liegt. Ideal erscheint eine Klausur von 2,5 Tagen, z. B. in Form einer strategischen Himmel-

fahrtsklausur vom Mittwochabend vor dem Himmelfahrtstag bis zum Samstagnachmittag.

Ein beschlußfähiges Leitungsgremium von ca. 15 Teilnehmern zieht sich zur Klausur zurück, um in ungestörter Ruhe und unabhängig vom Adhocismus des Tagesgeschäfts das „Heranmeinen im Team“ an neue Strategien zu realisieren. Stark qualitativ geprägte Workshop-Runden können im Detail durch Befragungen oder Präsentationen zuständiger Experten im Unternehmen abgerundet werden, die situativ zum entsprechenden Thema die Workshop-Runde ergänzen. Die Moderationsfunktion dieser Klausur könnte beim Controller liegen, evtl. in Zusammenarbeit mit einem externen moderationsunterstützenden Partner.

4.5 Strategiebeschlußformular

Die Strategiebeschlüsse sind in einem Strategiebeschlußformular (Abb. 10) festzuhalten: einerseits, damit man sich festlegt, und andererseits, damit es auch den anderen einsehbar ist („now I see it“). Kann das Leitbild so bestehen bleiben oder sind Anpassungen erforderlich? Wie sehen die strategischen Ziele aus? Welche Strategien sollen eingeschlagen werden, um die strategischen Ziele zu erreichen? Welche Prämissen (Verhaltensannahmen) über Wettbewerber, Gesetzgeber, beeinflussende Holding etc. sind unterstellt? Welche Maßnahmen (Programme, globale Maßnahmenpakete) sind durchzuführen?

Hier liegt eine weitere Verknüpfungsmöglichkeit zwischen strategischer und operativer Planung: mit dem Strategiebeschluß sind gleichzeitig (operative) Maßnahmen zu verabschieden. Es ist nicht nach der Devise zu verfahren: „Schaffen ist produktiv und Planen ist unproduktiv - jetzt haben wir geplant und jetzt wird wieder geschafft“. Konkrete, schaffensorientierte Maßnahmen sind bereits zu beschließen. Diese Globalmaßnahmen werden im operativen Maßnahmenblatt konkretisiert. Dieser Formularvorschlag wäre somit ein Scharnierpapier von der Strategie zur operativen Maßnahmenplanung: Werden mit der Strategie auch Maßnahmen initiiert?

4.6 Maßnahmen-/Aktionsplan

Im Rahmen der Strategierealisierung wegfallende oder neu hinzukommende Maßnahmen sind im Maßnahmen-/Aktionsplan (Abb. 10) festzuhalten. Wie lautet die Maßnahme? Was ist der Zweck dieser Aktion, d. h. welche Strategie will man mit dieser Aktion unterstützen? Dieses Feld stellt wiederum eine Verzahnung her. Es ist wiederum ein Scharnierformular, diesmal von der operativen Planung zur strategischen Planung. Besteht ein Zusammenhang zwischen den verändernden operativen Maßnahmen und der Strategie, bzw. sind die operativen Maßnahmen strategiekonform? Auf diesem Blatt sollten gleichzeitig noch Zuständige definiert werden. Wie sieht es mit Start- und Endtermin aus? Welche Ergebnisveränderungen sind zu erwarten? Welche

STRATEGISCHE PLANUNG	
Vision/Leitbild:	
Ziele:	
Strategien:	
Prämissen:	
Maßnahmen:	

MASSNAHMEN- / AKTIONSPLAN									
Lfd.-Nr.	Beschreibung der Maßnahme / Aktion	Zweck der Aktion	Zuständig für die Ausführung	Termine		Ergebnisveränderung		Erforderl. Personal (MM)	Erforderl. Investitionen (MDM)
				Beginn	Ende	19 ..	19 ..		

Abb. 10: Strategiebeschlußformular und Maßnahmen-/Aktionsplan

Auswirkungen gibt es auf die operativen Teilpläne „Personal“ und „Investitionen“? Diese verändernden Maßnahmen sind in die operative Budgetierung einzufügen. Sind es Maßnahmen mit Veränderungsdauer von mehreren Jahren, so gehen sie in die operative Mehrjahresplanung ein.

4.7 Mehrjahresplanung

In der Mehrjahresplanung herrscht der deduktive Arbeitsstil vor. Es werden die Marktentwicklungen quasi aus der Hubschrauberperspektive betrachtet. Wohin gehen die „Trendautobahnen“? Wo gibt es

Kunden- und Wettbewerberkonzentrationen? Wie entwickeln sie sich? Es geht um das Einbringen von Eckpfosten in die Marktlandschaft. Perspektiv- oder Skeletonbudgets sind aufzubauen. Strategische Produkt- und Marktziele sind zu definieren, die Portfoliostrategie in Zahlen umzusetzen, z. B. Marktführer in Deutschland, und in arbeitsfähige Etappenziele zu gliedern. Zweckmäßig ist es, mit dem letzten Jahr der Planungsperspektive zu beginnen: Im Jahr 5 wollen wir in einer strategischen Geschäftseinheit 41 Prozent Marktanteil in Deutschland erreicht haben. Dieses Ziel ist dann maßnahmenorientiert in einzelne Jahreszwischenziele zu gliedern.

<u>Projektblatt Mehrjahresplanung - Perspektivbudget</u>					
	1. Jahr	2. Jahr	3. Jahr	4. Jahr	5. Jahr
Marktvolumen	4.000	4.200	4.410	4.631	4.862
Marktanteil	30%	33%	36%	39%	41%
Absatzmengen	1.200	1.400	1.600	1.800	2.000
Preis/Einheit	28.000	27.000	26.000	25.000	24.000
Proko/Einheit	18.040	17.800	17.600	17.400	17.200
Deckungsbeitrag/Einheit	9.960	9.200	8.400	7.600	6.800
	TDM	TDM	TDM	TDM	TDM
Umsatz	33.600	37.800	41.600	45.000	48.000
Proko Absatz	21.648	24.920	28.160	31.320	34.400
DBI	11.952	12.880	13.440	13.680	13.600
Promotion/Entw.-Kosten	6.200	6.200	6.200	6.200	6.200
DBII	5.752	6.680	7.240	7.480	7.400

Abb. 11: Struktur der Mehrjahresplanung

4.8 Jahresplanung

Aus der Mehrjahresplanung sollte zur Einleitung der Jahresplanung ein Planungsbrief veröffentlicht werden. Auch hier ergibt sich wieder eine Möglichkeit, die strategische Planung mit der operativen Planung zu verzahnen. Neben spezifischen Jahresinformationen - Teuerungsrate für das nächste Jahr, Tarifierhöhung, Lagerbestandsziele etc. - sollte der Planungsbrief allen Planenden auch konkrete Maßnahmenmöglichkeiten zur Erreichung strategischer Ziele vor Augen führen. Zum Beispiel:

- vor allem das Exportgeschäft nach Amerika, China etc. ist zu forcieren,
- Investitionen sind auf ihre Strategiekonformität zu prüfen,
- Im Rahmen von Produktionsaufträgen wollen wir uns auf Spezialaufträge mit hoher Auflagenzahl konzentrieren.

Mit diesen Informationen starten die Beteiligten die Detailplanung für das nächste Jahr in induktiver Vorgehensweise. Welche Kunden gibt es in unserer Kundenliste? Welche werden davon in nächster Zeit vermehrt Spezialaufträge in hoher Losgröße zu vergeben haben? Wie erhalten wir von diesen Kunden Aufträge? Welche kundenspezifischen Akquisitionsbemühungen sind zu starten? Was kosten diese Bemühungen? In dieser Vorgehensweise ist das Erarbeiten des operativen Jahresplanes zu starten.

4.9 Verzahnung von strategischer und operativer Planung mit dem Berichtswesen (dispositive Planung)

Da Planende keine Hellseher sind und das Ist eben anders als der Plan kommt, ist es wichtig, die Abweichungen aufzunehmen und als Steuerungssignale zu interpretieren. Sie zeigen, daß sich etwas im Ist anders ereignet hat, als es im Plan vorgesehen war, und eröffnen die Möglichkeit, anhand der erkannten Abweichungen gegebenenfalls Korrekturmaßnahmen auszulösen. Abweichungen können dabei ganz unterschiedliche Qualitäten besitzen. Eine Ergebnisabweichung in einer Region A von -2 kann evtl. durch eine Ergebnisabweichung in einer Region B von +2 zahlenmäßig kompensiert werden. Jedoch kann die Abweichung in Region A dadurch entstanden sein, daß dort ein Wettbewerber ein neues Produkt erstmalig in einen Testmarkt brachte. Das wäre eine strategierelevante Information, wenn in einem eigenen Strategiebeschlußformular (Abb. 10) die Prämisse eingesetzt und benötigt wäre: Kein neues Wettbewerbsprodukt vor n + 2 Jahre.

In diesem Fall wäre Vorstand, Geschäftsführung und Bereichsleitung schnellstmöglich von diesem Einzelsachverhalt zu informieren. Diesem Zweck dient das **4-Fenster-Formular der dispositiven Planung**. Es ist nicht als Standardberichtswesenkern konzipiert, sondern soll ausgewählte Einzelsachverhalte ergänzend zum Standardbericht darstellen. Der Einzelsachverhalt wird in diesem Formular in 4-Einzelfenstern controlling-orientiert dargestellt.

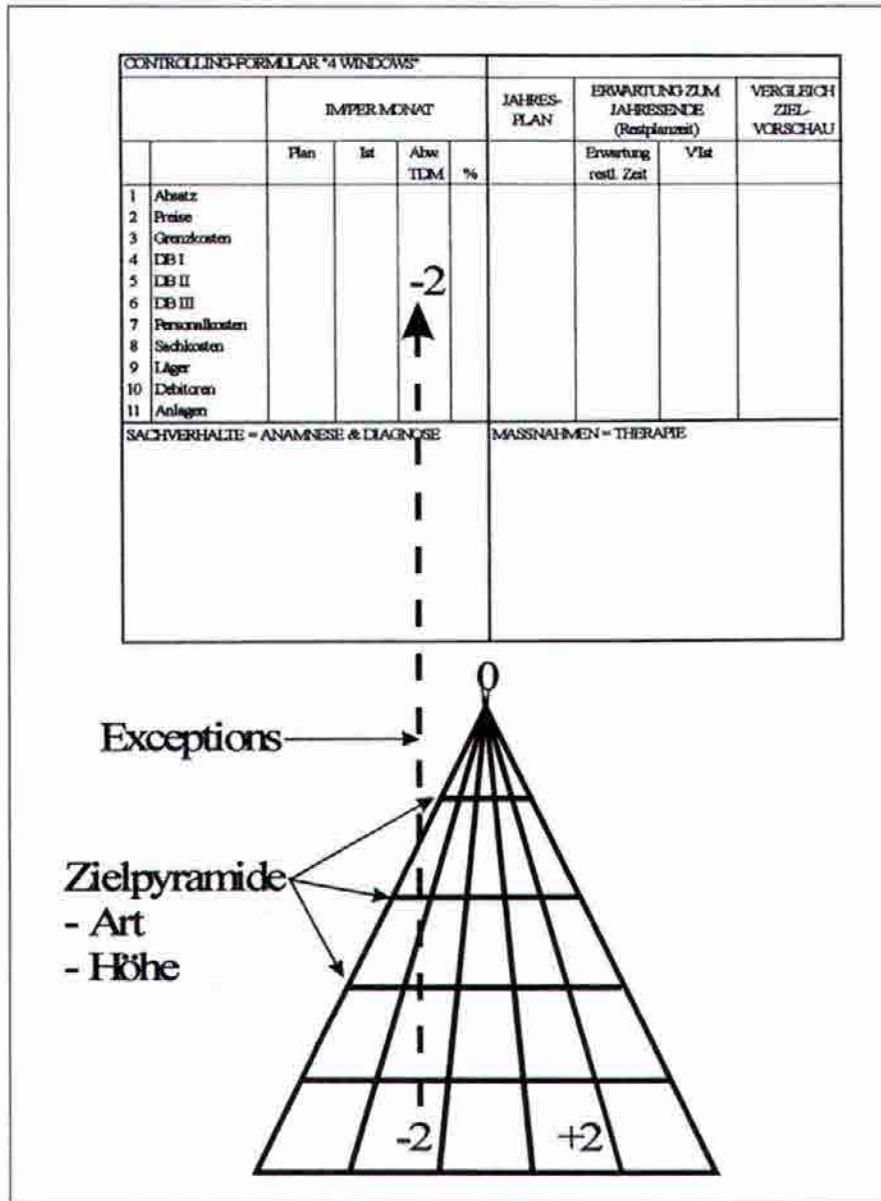


Abb. 12: Selektives Berichten von Abweichungen (Exceptions) im 4-Fenster-Formular

Eingetretene Ist-Situation, Vorschau-Perspektive, Kurzbeschreibung der beschlossenen Korrekturmaßnahmen und Beschreibung der Ist-Situation mit Diagnose. In dieser Form ist eine Rückkopplung der eingetretenen Ist-Situation mit der strategischen Planung möglich.

5 Zeitliche Organisation der Verzahnung von operativer und strategischer Planung

In einer weiteren Perspektive ist noch die zeitliche Organisation der Verzahnung von strategischer und operativer Planung zu betrachten. Die Verzahnung von operativer und strategischer Planung ist ein permanenter Prozeß mit bestimmten Fixpunkten im Jahreskalender von Managern und Controllern (Abb. 13), der das Tagesgeschäft (Day-By-Day-Management) begleitet. Der Kristallisationszeitpunkt der strategischen Planung ist die Strategieklausur (SKL). Die Strategieklausur hat zwar überwiegend qualitativen Charakter, doch sind auch quantitative Größen für die Beschlußfassung erforderlich. Diese Daten werden von der

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
05	24	25	G	V	E

Mehrjahresplanung zur Verfügung gestellt, die vor der strategischen Planung bereits beginnt und nach Abschluß der Strategieklausur die Beschlüsse aufnimmt und operationalisiert. Aus der Mehrjahresplanung wird zum Start der Jahresplanung der Planungsbrief abgeleitet.

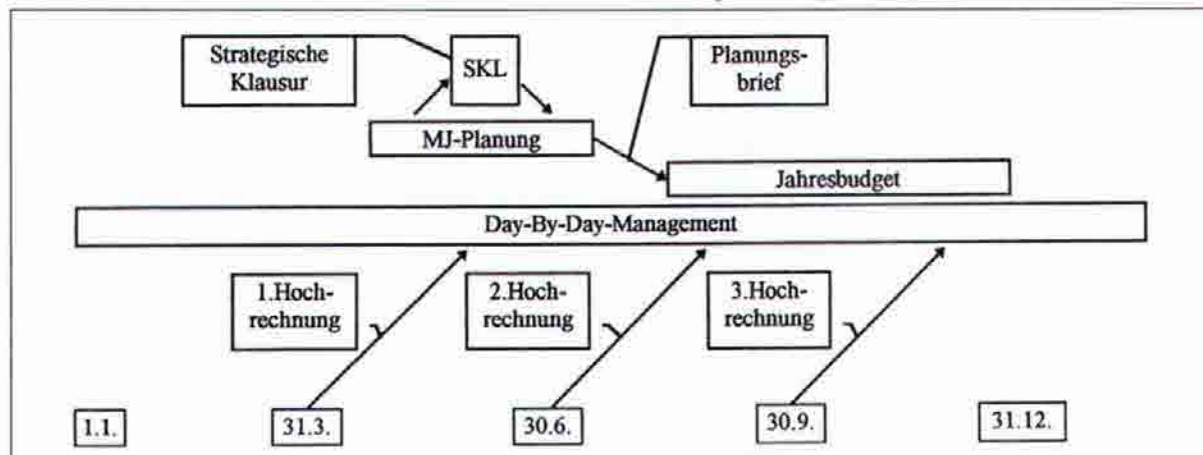


Abb. 13: Terminstruktur im Planungs- und Berichtswesen

KOSTENABGRENZUNGEN BEIM SOLL-IST-VERGLEICH

von Dr. Albrecht Deyhle, Gauting

Das Controlling lebt im Soll-Ist-Vergleich. Abweichungen sind ein Nutzen der Planung. Dort, wo sich nichts ändert, braucht nicht geplant zu werden. Da reicht der Vergleich zum Vorjahr. Die Planung soll dafür sorgen, daß Abweichungen nicht zu empfindlichem „Management by surprise“, sondern zu „geordnetem Ärger“ werden (*controlled trouble*). Grenz man ab im Ist, sieht man nichts.

Immer wieder erlebt man, daß eine Planung dann als gut gelungen angesehen wird, wenn es keine Abweichungen gibt. „Das Budget hat im ersten Halbjahr bis auf 2 % gestimmt. Zwar ist so etwas sehr schön und beruhigend; jedoch eher die Ausnahme. Das typische Controlling besteht darin, daß durch regelmäßige, zwischen Start und Ziel eingebaute Soll-Ist-Vergleiche Abweichungen rechtzeitig erkannt, daß gezielt daraus Konsequenzen gezogen werden und daß durch Korrekturzündungen der Ist-Kurs am Ende trotz Abweichungen in das Ziel *gesteuert* wird.

Die Controllerfunktion hat sich folglich nicht allein auf die Koordination der Budgets zu konzentrieren, sondern auch auf die Koordination der Abweichungen. Dazu gehört die Spielregel des Berichtswesens des Controllers, daß eine Analyse der Abweichungsgründe nach rückwärts weniger bedeutsam ist als das Ziehen von Konsequenzen aus den Soll-Ist-Vergleichen nach vorwärts. **Angekündigte Abweichungen sind herauszuarbeiten.**

Der Soll-Ist-Vergleich soll weniger veranlassen zu fragen, warum die Istzahlen anders sind, als es geplant war. Der Soll-Ist-Vergleich soll eine Herausforderung bilden, sich Gedanken darüber zu machen, wie es weitergeht. Deshalb tritt neben den Soll-Ist-Vergleich die Erwartungsrechnung; also die „Hochrechnung“ der Istzahlen parallel neben den Sollzahlen. Dieser Forecast braucht zu seiner Verlässlichkeit das Ist der Kosten gemäß der kostenwirksamen Ereignisse - activities.

Handelt es sich um ein Jahresbudget, so würde unter dem Jahr anzukündigen sein, inwieweit per Ende Jahr durch die Dispositive Planung, die Steuerung, die Istzahlen dem Soll entlang gehalten werden können und inwieweit nicht. Erwartete Abweichungen - variances - sind beherrschbar (controllable); gewesene sind vorbei.



Dipl.-Kfm. Dr. Albrecht Deyhle, Trainer an der Controller Akademie; geschäftst. Partner/ Gesellschafter Controller Institut GmbH
Trainings-Erlebnis bei Linde Praha: Dr. Karalová (Übersetzerin), Ing. Dobrman (Controller), Dr. Deyhle

Vom SIV zum ZIV

Die eigentliche Abweichung im Controlling-Berichtswesen ist eben gar nicht die zwischen einem bis heute anteilig formulierten Budget (Soll) und dem bis zum jetzigen Termin erreichten Ist. Dies ist der konventionelle, ständig nach rückwärts forschende und Rechtfertigungsroutinen auslösende Soll-Ist-Vergleich.

Die controlling-relevante Abweichung schaut nach vorwärts. Sie liegt zwischen dem bis jetzt erreichten Ist und dem Ziel, das vor einem liegt. Dies kann ein Jahresziel sein (Jahresbudget) oder ein Projektziel bei Kundenaufträgen oder internen (größeren) Projekten. Natürlich setzt es voraus, daß ein Ziel formuliert ist. Aber erst dann kriegt Controlling seinen Sinn. Die etwas saloppe Formulierung „auf was hin soll controlled werden“, ist zutreffend. Controlling mit Sinn und Zweck gibt es nur auf Ziele hin.

Der Vergleich zwischen Ist und Ziel fordert zu Maßnahmen heraus. Themazentrierte Interaktion wird erzeugt: Also themaaorientiert (das Thema ist die Abweichung), „inter“ bedeutet unter mehreren in der Regel und aktionsgeprägt statt vergangenheitsbewältigend. Das schafft Controllingatmosphäre, Zusammenarbeitgefühl. Die Erwartungsrechnung/der Vorschauerbericht sind der Controlling-Berichtskern. Was ist zu tun, und wie wirkt sich dieses Einsetzen von Korrekturzündungen nach jetziger Einschätzung - latest estimate - bis Ende des Jahres aus. Die Erwartungsrechnung und das angekündigte Ist - expected actual - sind zu formulieren. Und Ausdrucksweisen *reste à faire* oder *need to complete* zeigen, daß es nicht einfach eine Prognose ist seitheriger Istverläufe auf einen kommenden Zeitraum, sondern daß die Vorschau entscheidungsfundiert zu machen ist. Also bedarf es auch der Zusammenarbeit von Manager und Controller im Team zum Einsammeln der Vorschauerberichts-Komponenten. Die sind zu montieren zur Gesamtunternehmensvorschau I und Vorschau II.

Der SIV - Soll-Ist-Vergleich - wandelt sich zum ZIV - dem Ziel-Ist-Vorschauerbericht.

Abgrenzungen der Istkosten bleiben lassen

Ein echter Soll-Ist-Vergleich, der zur Steuerung und zum Veranlassen von Korrekturzündungen brauchbar ist, muß die Istzahlen so bringen, wie die Ereignisse sind. Die Planung stellt die Norm auf. Im Planverlauf sind die Zufälligkeiten des Alltags eingeebnet. Das drückt schon das lateinische Wort planus aus, das technisch eben, glatt bedeutet und gedanklich meint „deutlich und klar“.

Es kommt eben anders, als man denkt, Dies merkt man aber nur, wenn man vorher denkt; also plant. Daß es anders kommt, muß man unmittelbar so sehen, wie es kommt. Das lateinische planus heißt eben auch Landstreicher. Das Alltagsgeschäft geht auch nach dem Grundsatz „unverhofft kommt oft“. Genau dies muß beim Soll-Ist-Vergleich zu sehen sein, sonst ist er kein Spiegelbild des Betriebens. Controller sollen transparent machen, was die Ereignisse sind. Also ist das kostenwirksame Ereignis auch zu kontieren. Folglich gibt es in größerem Ausmaß Abweichungen. Herzlich willkommen. Als Controller muß man Lust machen auf Abweichungen.

Dies ist auch die Voraussetzung für eine klare Erwartungsrechnung. Wie soll man im Management einschätzen, wie es weitergeht und passende Maßnahmen bauen, wenn man den klaren Iststand des tatsächlichen Geschehens nicht kennt. Aufwandsausgleichskonten bilden, die Höhen und Tiefen des ereignisgeprägten Kostenanfalls ausgleichen (manche sagen „verschmieren“), verstellen nur die klare Sicht. Oft ist es zudem nötig, neben die Kontierung noch einzufügen, was bereits im Management disponiert ist, um eine klare Kostenvorschau aufzustellen für die nächsten 3 Monate oder bis Ende des Geschäftsjahres oder auch als rolling forecast über 12 Monate hinweg.

Führungsstil und Abweichungen

Natürlich gehört dazu auch die Informationskultur, bei einer Abweichung nicht ständig zu fragen, woran das nun gelegen habe. Diese Fragen ärgern, frustrieren, erzeugen Rechtfertigungsberichte. Folge ist oft, daß man dieses unbequeme Ausgefragtsein verhindern will - eben durch ein Abgrenzen von Kosten oder auch von Umsatz. Aber damit entzieht man sich der Wahrheit. Das ist genauso wie wenn man persönlich bestimmte Symptome nicht gelten lassen will, die veranlassen sollten, ein gesundheitsverhinderndes Verhalten zu verändern.

Wenn Abgrenzungen für Istkosten dazu führen, möglichst nichts mehr zu sehen, wäre es genauso, wie wenn man seinen Nerven anbefehlen würde, Signale der Schmerzen zu unterlassen.

Die Planung präzisieren

Die alternative Praxis, den Soll-Ist-Vergleich zu zerstören, besteht darin, daß man den Plan "präzisiert". Nachdem man das Ist kennt, paßt man den Plan eben an. Dies ist die andere Methode, Abweichungen zu verhindern.

Vielleicht waren die neuen Bundesländer früher ganz gut „drauf“, die Planungen anschließend zu präzisieren. Die alten westlichen Bundesländer haben ja die Praxis betrieben, Istkosten abzugrenzen.

Beide Untugenden laufen darauf hinaus, Controlling effektiv nicht zu betreiben. Dann redet man nur davon, macht es aber nicht.

Also keine Angst vor Abweichungen! Obwohl man zugestehen muß, daß das Wort „Abweichung“ nicht so besonders glücklich ist. Man sieht gleich den erhobenen Zeigefinger und fühlt sich „ausgeguckt“. Sollte man stattdessen sagen: Unterschied, Differenz, Zielerreichungsgrad, Ausschöpfungsgrad, Varianz. Im übrigen könnte man einfach sagen „Vergleich“. Schließlich ist das gängige Wort Soll-Ist-Vergleich oder Plan-Ist-Vergleich schon eine listenmäßige Darstellung von Zahlen in drei Spalten. Nämlich das Soll/Plan, das Ist und der Vergleich. Dies wäre doch ein neutraler Ausdruck schon immer gewesen. Bloß hielt man den nicht für direkt genug. Man meinte, das Wort Abweichung sei deutlicher. Aber die Väter der Systeme haben nicht realisiert, daß sie dabei zwar logisch richtig, aber psychologisch falsch beraten gewesen sind. Viele Wörter kommen eben beim Empfänger nicht so an, wie es der Absender gemeint hat. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau				
07	36	G	F	



**HOLEN SIE RAUS,
WAS IN DEN
ZAHLEN STECKT!**

Mit KORE R/4, dem idealen Kostenrechnungs- und Controllingssystem für moderne betriebswirtschaftliche Konzepte. Rufen Sie Herrn Hunziker an: Er sagt Ihnen gerne, welche Möglichkeiten Ihnen KORE R/4 eröffnet!



+41-1/361-4045
COGNOSCO. DIE LÖSUNG FÜR CONTROLLER
COGNOSCO AG · CH-8057 ZÜRICH · FAX +41-1/363-2126

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
	04	06	G	L	

GROUPWARE IM CONTROLLING

Anwendungspotentiale moderner Informationstechnologie im Führungsbereich

von Jürgen Brunner, lic. oec. HSG und Martin Stadelmann, lic. oec. HSG, St. Gallen

Die Beherrschung von Komplexität und Dynamik, hervorgerufen durch unternehmensinternen und -externen Wandel, ist die zentrale Herausforderung für das Management in den 90er Jahren. Unerlässliche Voraussetzung dafür ist eine zunehmend flexiblere Bereitstellung aktueller und relevanter Informationen sowie eine verstärkte Wahrnehmung zielorientierter Koordinationsaufgaben. Der verstärkte Einsatz von Informationstechnologien (IT) konfrontiert das Management ganz besonders mit der Fragestellung, wie das Führungsinstrument Controlling durch IT-gestützte Hilfsmittel optimal unterstützt werden kann.

Durch den Trend zur Prozeßorientierung in Management und Leistungserstellung, die organisatorischen Veränderungen in Richtung kleiner und eigenständiger Geschäftseinheiten, wie sie vom Lean Management und in virtuellen Unternehmen postuliert werden, sowie den verstärkten Einbezug externer Partner (z. B. Lieferanten) wird die Koordinationsaufgabe im Controlling immer wichtiger. Groupware, eine neue Kategorie von Computeranwendungen, ermöglicht die integrierte Unterstützung der Controllingaufgaben durch Applikationen, die mehreren Personen zur Verfügung stehen und den Zugriff auf gemeinsam benötigte Informationen realisieren. Darüber hinaus ermöglicht Groupware durch die Bereitstellung geeigneter Schnittstellen den Zusammenschluß von Informations- und Kommunikationssystemen verschiedener teilautonomer Systeme - sowohl innerhalb des Unternehmens (z. B. zwischen verschiedenen Abteilungen, Konzernbereichen oder zwischen Mutter- und Tochtergesellschaft) als auch unternehmensübergreifend (z. B. mit Kunden, Lieferanten und Partnern) und schafft so die Voraus-



Jürgen Brunner, lic. oec. HSG, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Schweizerischen Institut für gewerbliche Wirtschaft an der Hochschule St. Gallen



Martin Stadelmann, lic. oec. HSG, wissenschaftlicher Mitarbeiter und Assistent am Schweizerischen Institut für gewerbliche Wirtschaft an der Hochschule St. Gallen

setzungen für neue Organisations- und Kommunikationsstrukturen und -kulturen insbesondere auch im Controlling.

Die Bausteine des Controlling

Die vergangenheitsorientierte, stark auf die Aufgaben des innerbetrieblichen Rechnungswesens beschränkte Perspektive des Controlling kann den heutigen Anforderungen des Managements nicht genügen. Vielmehr muß sich das Controlling an den zukünftigen Aufgaben der Unternehmensführung orientieren, will es als effizientes Managementsystem zur Koordination und Lenkung der Unternehmensentwicklung beitragen. Ein so verstandenes Controlling dient der Unternehmensführung, indem es die Gesamtheit der Planungs-, Steuerungs- und Kontrollaufgaben unterstützt; zusätzlich erfolgt eine Koordination und Integration dieser Aufgaben durch eine managementorientierte Informationsversorgung. Die Wirksamkeit des Controlling wird dabei wesentlich durch die Informations- und Kommunikationsstrukturen innerhalb des Unternehmens bestimmt.

Die Perspektive des Controlling als Führungsaufgabe richtet sich auf eine ergebnisorientierte Koordination der Unternehmens- und Führungsprozesse. Damit ist Controlling eine wesentliche Managementaufgabe, die spezifische Organisations- und Managementstrukturen herausbildet und von jeder Führungskraft wahrgenommen werden muß. Das Eingreifen in die Unternehmensprozesse zur Zielerreichung spiegelt die unternehmerische Pflicht wieder, das Geschehen und Handeln im Verantwortungsbereich aktiv zu gestalten und zu koordinieren.

Der Prozeß des Controlling mit den Phasen Planung, Steuerung und Kontrolle sowie die Koordination und Integration dieses Prozesses durch Information und Kommunikation sind deshalb die beiden wesentlichen Bausteine des Controlling.

Das Controlling hat eine wesentliche Unterstützungs- und Koordinationsfunktion für die **Planung** und leisten. **Planung kann als die zielgerichtete Beeinflussung des Unternehmensverhaltens verstanden werden** und ist damit ein

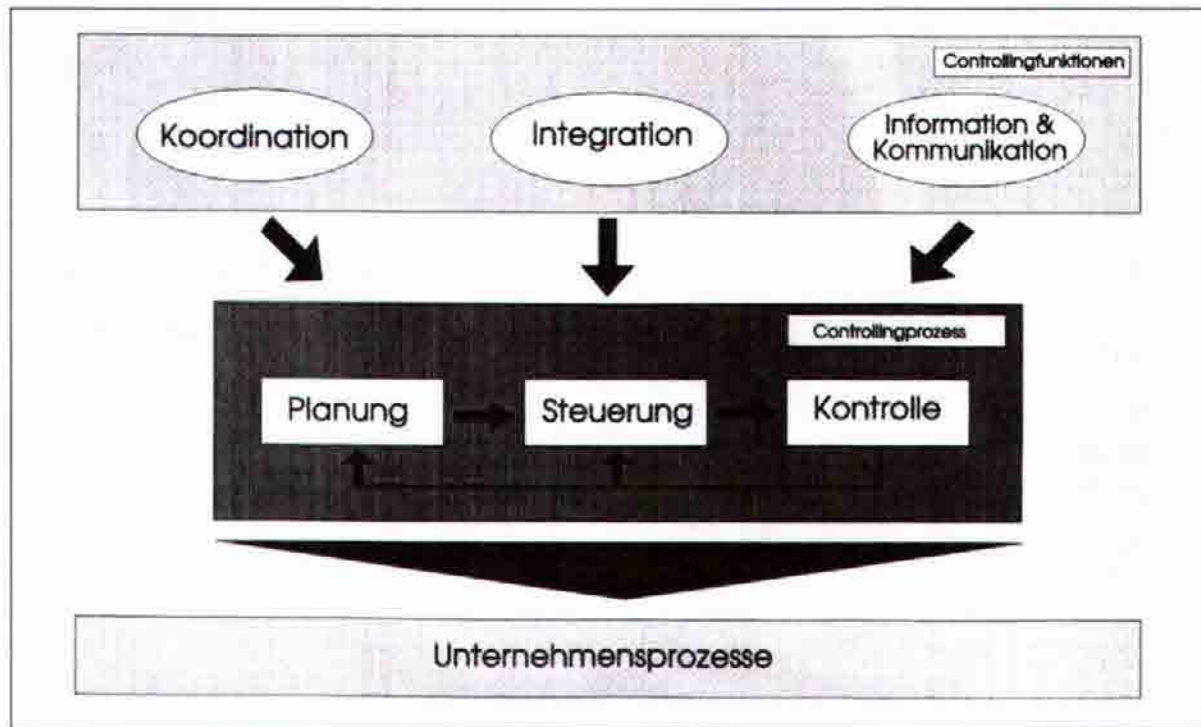


Abb. 1: Controlling als Komponente des Management

Planung, Steuerung und Kontrolle der Unternehmensentwicklung

Das Controlling erhöht den Zielerreichungsgrad im Management, indem es die Rahmenbedingungen der durch die Organisation festgelegten, strukturellen und prozeßualen Regelungen unterstützt und koordiniert; dadurch schafft es kooperative und kommunikative Verbindungen zwischen den durch Arbeitsteilung entstandenen, funktionalen Einheiten.

Controlling muß das unternehmerische Geschehen und Handeln transparent machen, um alle Unternehmensbereiche zielorientiert auszurichten und damit zu koordinieren. Für die wirkungsvolle Erfüllung dieser Ansprüche ist einerseits die managementspezifische Ausgestaltung des Planungs-, Steuerungs- und Kontrollsystems, andererseits die Unterstützung und laufende Koordination der damit verbundenen Prozesse selbst notwendig. Während das Informationssystem der Versorgung und Verarbeitung von Informationen dient, überträgt das Planungs-, Steuerungs- und Kontrollsystem die Informationen zielgerichtet auf die Ebene des Vollzugs.

Die **Koordinationsfunktion** des Controllers besteht darin, eine Abstimmung zwischen den Teilbereichen der Führung (z. B. Unternehmensziele, Organisation, Informationssystem, Planungs-, Steuerungs- und Kontrollsystem) vorzunehmen und gleichzeitig den Abstimmungsbedarf innerhalb dieser Teilbereiche zu decken.¹

wichtiges Instrument zur Lenkung der Unternehmensprozesse. Das Controlling dient zur unternehmensweiten Vereinheitlichung des Planungsvorgehens sowie der Planungsgrundlagen, -begriffe und -methoden. Die Aufgaben des Controlling können insbesondere in der Abstimmung und Festlegung von Planungsaufbau und -ablauf, der Bereitstellung von Planungsinstrumenten sowie der Überprüfung der Planungsprämissen gesehen werden. Die Koordinationsfunktion kann dadurch realisiert werden, daß sämtliche Planergebnisse zentral gesammelt werden und im Sinne eines hierarchischen Planungssystems verdichtet werden, um so allen an der Planung beteiligten Teilbereichen einen möglichst transparenten Überblick über die beabsichtigte Unternehmensentwicklung und die übergeordneten Unternehmensziele zu verschaffen.

Die Funktion der Planung kann aber nicht losgelöst von der **Kontrolle** betrachtet werden, weil nur durch die Verbindung dieser beiden Aufgaben eine Steuerung des Unternehmens möglich wird. Ihre Abstimmung hat einen entscheidenden Einfluß auf die Effektivität der Controllingaktivitäten. Aus Gründen der Ungewissheitsreduktion muß die Planung durch Kontrollmechanismen ergänzt werden, die sich auf Ablauf, Annahmen, Zielwirkungen und Mittel des Planungsverfahrens beziehen.² Die Controllingaufgaben können dabei insbesondere in der Prüfung der Planungsprämissen, der Planungskonsistenz und der Durchführungskontrolle gesehen werden.

Die Steuerungsaufgabe des Controlling besteht in der frühzeitigen Erkennung von möglichen Abweichungen, um damit die Anpassung der Unternehmensaktivitäten an zukünftigen Entwicklungen sicherzustellen und zu beschleunigen.³ Hierzu bedarf es eines ausgereiften „Feed-forward“-Denkens (im Sinne von Frühwarnsystemen und ähnlicher Mechanismen) als Voraussetzung für die Steuerung der Unternehmensprozesse. Durch die Verbindung von Planung und Kontrolle können zukunftsbezogene Signalwirkungen erzeugt werden, die steuernde Eingriffe des Controlling ermöglichen und bei allen Planungsbeteiligten einen Lernprozeß auslösen.

Information und Kommunikation

Unabdingbare Voraussetzung für eine wirkungsvolle Erfüllung der Controllingaufgaben in der Planung, Steuerung und Kontrolle ist der Zugang zu den dafür benötigten und relevanten Informationen - also zu zweckorientiertem Wissen. Folglich werden Mechanismen benötigt, die die Versorgung der Führungskräfte im Unternehmen mit den für sie relevanten Informationen zur richtigen Zeit, am richtigen Ort und in der notwendigen und nachgefragten Quantität und Qualität gewährleisten.

Die Information und Kommunikation der Führung als die Planung, Steuerung und Kontrolle überlagernde Kernfunktion des Controlling läßt den Informationsprozeß in vier Phasen unterteilen:

Informationsbeschaffung

Die Informationsbeschaffung steht am Anfang aller informationsverarbeitenden Tätigkeiten, die im Rahmen des Controlling stattfinden. Informationen, die als für die Erfüllung von Führungs- und Controlling-

funktionen notwendig identifiziert wurden, aber an der entsprechenden Stelle nicht verfügbar sind, müssen beschafft werden. Eine weitere Voraussetzung für diesen Beschaffungsvorgang ist die Kenntnis, auf welchem Wege sie beschafft werden können (interne Verfügbarkeit, eigene Erarbeitung oder Fremdbezug). Im Rahmen des Controlling liegt der Schwerpunkt auf der Koordination der Informationsbeschaffung, während die für die Planung, Steuerung und Kontrolle notwendigen Informationen durch unterstützende Stäbe (z. B. den Controller) bereitgestellt werden.

Die kontinuierliche Ermittlung der Differenz zwischen den tatsächlich vorhandenen und den vom Management benötigten Informationen - also des Informationsbedarfes - ist in Anbetracht dieses hohen Stellenwertes für die Gewährleistung einer ausreichenden Informationsbeschaffung unerlässlich. Eine koordinierte Ermittlung des Informationsbedarfes und Beschaffung der Informationen ist Grundvoraussetzung für einen mit vertretbarem Aufwand durchzuführenden Controllingprozeß. Der Informationsbedarf ist jedoch kaum im voraus erkennbar, da Aufgabe, Aufgabenträger und Kontext in den seltensten Fällen eindeutig definiert sind. Daher muß er geschätzt oder erst im Controllingprozeß schrittweise erkannt bzw. modifiziert werden.⁴

Informationsbearbeitung

Kern aller informatorischen Prozesse ist die Informationsbearbeitung, in der die beschafften Informationen eine sachlich-inhaltliche Transformation erfahren und dadurch neue Informationen entstehen. Dies kann entweder durch das Verdichten mehrerer Informationen, aber auch durch das Aufspalten komplexer, in eine Anzahl einfacherer Informationen oder gar durch die reine Veränderung der Darstellungsart der Informationen (verbal - numerisch - grafisch, optisch - akustisch - taktil) geschehen.⁵

Informations-speicherung

Informations-speicherung wird benötigt, wenn Informationsbeschaffung und Informationsbearbeitung zeitlich auseinanderfallen oder wenn die mehrfache Verwendung der selben Information nicht synchronisiert und/oder nicht am selben Ort stattfinden kann und daher an die beteiligten Stellen übermittelt werden muß. Die Informationsspeicherung erweist sich für das Controlling insbesondere im

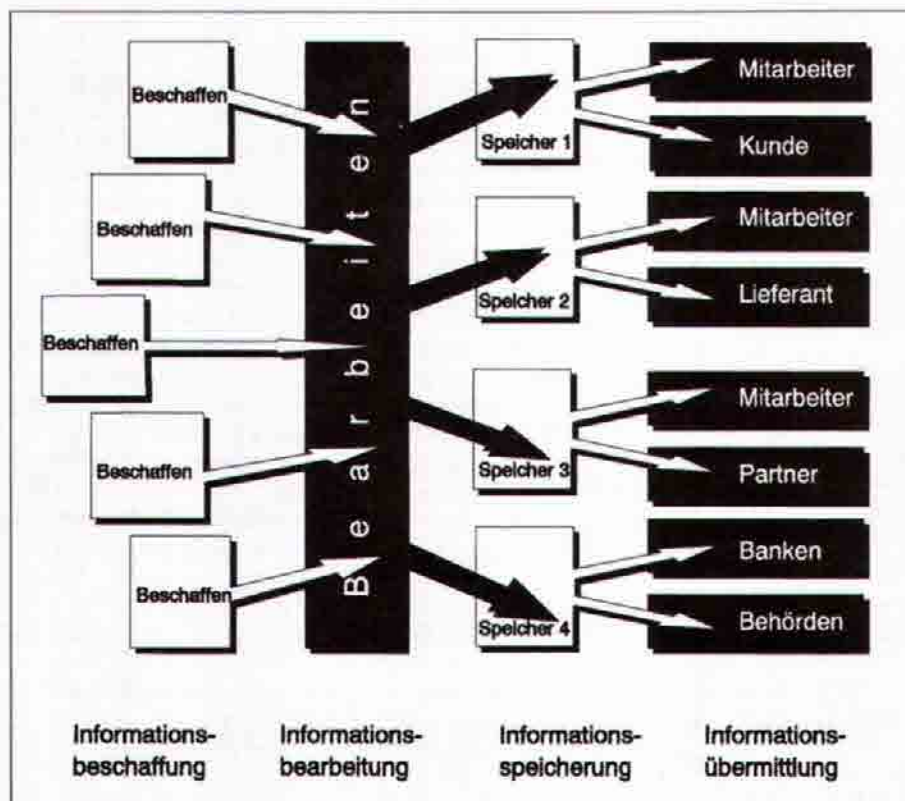


Abb. 2: Phasen informatorischer Prozesse

Bereich der Planung als wichtige Funktion, indem vergangene Teilprozesse des Controlling dokumentiert werden.

Informationsübermittlung

Informationsübermittlung im Rahmen des Controlling ist die Übertragung von managementorientierten Informationen von einem Sender an einen oder mehrere Empfänger unter Zuhilfenahme bestimmter (meist technischer) Übertragungsmechanismen, wobei beide Seiten sowohl Menschen als auch Maschinen (Computer, Speichermedien) sein können. Die Summe der von diesen Mechanismen zu bewerkstellenden Funktionen des Austausches und der gegenseitigen Versorgung mit Informationen wird in diesem Zusammenhang als Kommunikation⁶ bezeichnet. Die Sicherstellung der Information und Kommunikation erfolgt im Controlling üblicherweise durch Berichts-, Abfrage- oder Dialogsysteme. Diese Systeme liefern Informationen zur Entscheidungsvorbereitung, der Dokumentation von Ergebnissen und Ereignissen sowie zur Koordination bestimmter Controlling- und Führungsaufgaben.

Basierend auf den vier Phasen im Umgang mit Informationen findet in jedem Unternehmen - unabhängig von dessen Größe und Betätigungsfeld - ein zur materiellen Leistungserstellung analoger Prozeß der Handhabung und Verarbeitung von Informationen statt. Diese Tätigkeiten, deren Summe allgemein auch als Informationsmanagement bezeichnet wird, sind so zu gestalten, daß sich unter Berücksichtigung der begrenzten Möglichkeiten bei der Erfüllung der jeweiligen Grundfunktionen ein optimaler Informationsstand ergibt.⁷ Das Controlling nimmt im Zusammenhang mit dem Informationsmanagement vor allem eine Koordinationsfunktion wahr.

Um Informationen auf effiziente Weise beschaffen, aufbereiten und verarbeiten zu können, bedarf es der aktiven und vorausschauenden Gestaltung und Entwicklung der internen und externen Informationsprozesse, in Form eines Informationssystems. Der Entwurf und die Implementierung des Informationssystems kann nur selten durch das Management selbst erfolgen, sondern fällt auch hier überwiegend in den Aufgabenbereich von Einheiten mit Stabscharakter (z. B. zentrale Informatik- oder EDV-Abteilung).

Planungs-, Steuerungs- und Kontrollprozesse können nur dann effektiv und effizient gestaltet werden, wenn sie eng mit einer parallel zu diesen ablaufenden systematischen Informationsversorgung verknüpft werden. In jeder einzelnen Phase dieses Prozesses finden dabei spezielle Vorgänge der Informationsgewinnung, -verarbeitung, -speicherung und -übermittlung statt. Der Informationsprozeß macht eine Verknüpfung aller zur Entscheidungsfindung und -durchsetzung benötigten Informationen unerlässlich. Dies setzt voraus, daß bestehende Funktionsgrenzen überwunden werden, um alle Beziehungen im Unternehmen durch das Informationssystem berücksichtigen zu können.⁸

Die Controllingfunktion Information und Kommunikation versorgt die Führungskräfte aber nicht nur

mit den von ihnen benötigten Informationen im gewünschten Genauigkeits- und Verdichtungsgrad, an der richtigen Stelle und zum richtigen Zeitpunkt, sondern stellt gleichzeitig Modelle, Methoden und Mechanismen der Informationsverarbeitung und -übermittlung bereit.

Sowohl der ständig zunehmende Informationsbedarf der Unternehmen als auch das kontinuierlich ansteigende Informationsangebot stellen zentrale Probleme bei der Wahrnehmung der Controllingfunktion Information und Kommunikation dar. Darüber hinaus wird Effektivität durch eine ungenaue oder unvollständige Formulierung des Informationsbedarfes eingeschränkt. Die Gründe dafür werden darin gesehen, daß Führungskräfte die im Rahmen ihrer Führungstätigkeit von ihnen zu bewältigenden Problemsituationen nicht hinreichend strukturieren oder sich (z. B. aufgrund hoher Arbeitsbelastung durch operative Tätigkeiten, eingeschränkter Wahrnehmungsfähigkeit oder Trägheit) nicht genügend mit den entsprechenden Problemsituationen vertraut machen können.

Zur Bewältigung dieser Probleme müssen Informationsbeschaffung und Informationsbearbeitung entsprechend abgestimmt, also koordiniert werden, wozu die Controllingfunktion der Koordination in mehrfacher Hinsicht geeignet ist. Denn obwohl die Controllingfunktion Information und Kommunikation zwar selbst der Koordination bedarf, dient sie gleichzeitig auch als Mittel der Koordination. Beide bedürfen einer permanenten und gemeinsamen Abstimmung auf konkrete, individuelle Problemstellungen, die im Rahmen betrieblicher Planungs-, Steuerungs- und Kontrollaktivitäten zu bewältigen sind.

Einsatzpotentiale von Groupware im Controlling

Die Erfüllung der dargestellten Grundfunktionen ist Voraussetzung für den effizienten und effektiven Vollzug der Information und Kommunikation. Deshalb ist die Beantwortung der Frage, durch den Einsatz welcher Mittel die benötigten Funktionalitäten bereitgestellt werden können, entscheidend für ihren Erfolg. Dabei sei die - dem geeigneten Leser beinahe selbstverständlich anmutende - Bemerkung erlaubt, **daß persönliche, direkte („face-to-face“) Informations- und Kommunikationsbeziehungen im Unternehmen durch nichts zu ersetzen sind.** Dennoch bieten die heute verfügbaren Informations- und Kommunikationstechnologien verschiedene Ansätze zur Verbesserung und Ergänzung der traditionellen Abwicklung der dargestellten Phasen informatorischer Prozesse, wie z. B. hinsichtlich der Informationsübermittlung die Möglichkeit, zeitliche oder räumliche Restriktionen der Erreichbarkeit mit Hilfe elektronischer Post zu umgehen.

Die Bereitstellung einer ganzen Palette von entsprechenden Potentialen ist das Ziel von „Groupware“-Anwendungen. Diese können durch eine Abgrenzung von den **isolierten PC-Werkzeugen, die die IT-Entwicklung der 80er-Jahre dominierten**, auf anschauliche Weise charakterisiert werden: **Während erstere auf die Steigerung der individuellen Arbeitsproduktivität an isolierten, multifunktio-**

nalen Arbeitsstationen fokussiert waren, schaffen Groupware-Anwendungen und die heute verfügbaren Vernetzungsmöglichkeiten der Client-Server-Architekturen ideale Voraussetzungen dafür, den PC zum „inter-personal computer“⁹ zu machen und ihn so zur Steigerung der Produktivität von Arbeitsgruppen einzusetzen; dabei werden die Anwendungsmöglichkeiten traditioneller Informationssysteme entscheidend erweitert.

In traditionellen Informationssystemen wurden hochgradig strukturierte Informationen (z. B. in Formularen) in hochgradig strukturierten Abläufen bearbeitet, wie z. B. in der Lagerbuchhaltung oder in der Fakturierung. Vorrangiges Ziel war dabei die Automatisierung und Rationalisierung von immer wiederkehrenden Routineaufgaben, was primär durch den Einsatz von Datenbanken und Dialoglösungen erreicht wurde. Ein großer Teil der Informationen im Unternehmen liegt jedoch nicht in strukturierter Form vor und weist zum Teil erhebliche Unsicherheiten auf. Typische Beispiele dafür sind **Markttrends, Konkurrenzanalysen, Unternehmensstrategien** oder **Projektpläne**. Trotz ihrer eminenten Bedeutung für den Controllingprozeß ist die Sammlung, Bearbeitung, Speicherung und Weiterleitung solcher Information mit herkömmlichen Mitteln der Informationstechnologie nur mit erheblichem Aufwand zu bewältigen und in der Mehrzahl der Fälle (z. B. bei Abbildungen, Grafiken, gescannten Dokumenten etc.) sogar unmöglich.

Die spezifischen Anwendungspotentiale der Groupware zeigen sich nun darin, daß sie Werkzeuge bereitstellen, die **die Übertragung dieser Informationen in die Form elektronischer Dokumente erlauben** und die Zusammenarbeit aller am Prozeß beteiligten Führungskräfte erheblich erleichtern. So kann beispielsweise von verschiedenen Standorten auf die selbe Information zugegriffen werden und durch die gleichzeitige Bearbeitung des selben Dokuments die Durchlaufzeit gesenkt werden. Darüber hinaus können alle in das entsprechende System eingebundene Mitarbeiter - beinahe völlig unabhängig von ihrem jeweiligen Aufenthaltsort und vom gewünschten Zeitpunkt - auf einfache Weise auf schon erstellte Dokumente zugreifen und so bereits getätigte Vorarbeiten mehrfach nutzen.

Bei der praktischen Umsetzung dieser Potentiale wird von jenen Unternehmensprozessen ausgegangen, die die Zielsetzungen des Unternehmens unterstützen. Weil diese Prozesse in der Mehrzahl aller Unternehmen auf veralteten Organisationsprinzipien und -vorstellungen gründen und Hilfsmittel moderner IT höchstens für isolierte Teilaufgaben eingesetzt wurden, gilt es, für diese Prozesse Optimierungsszenarien zu entwickeln, wobei neben technischen vor allem auch organisatorische und personelle Maßnahmen vorgesehen werden müssen.

Sophisticiertere Groupware-Systeme ermöglichen es heute, den Controllingprozeß neu zu überdenken und führungsgerechter zu gestalten. Werden einzelne Phasen des Controlling nämlich gründlich analysiert, so stößt man meistens auf dieselben Einzelaktivitäten: Führungskräfte greifen auf die benötigten Informationen zu, sie kommunizieren mit allen

am Controllingprozeß beteiligten Instanzen, greifen aufgrund dieser Informationen steuernd in das Unternehmensgeschehen ein und halten die Ergebnisse zum Zwecke der Dokumentation fest. Da das Controlling eine von verschiedenen Managern unterschiedlicher Funktionsbereiche und verschiedener hierarchischer Ebenen gemeinsam zu erfüllende Aufgabe darstellt, sind deren Aktivitäten und deren Zusammenarbeit in den einzelnen Phasen Planung, Steuerung und Kontrolle zusätzlich zu koordinieren.

Groupware-Anwendungen halten nicht nur für die Gesamtheit dieser Informations- und Kommunikationsaufgaben Unterstützungspotentiale bereit, sondern erlauben die Einbindung der verschiedenen Instanzen in einen auf die Unternehmensziele ausgerichteten Gesamtprozeß, ohne sich dabei auf einzelne Teilaufgaben an isolierten Arbeitsplätzen zu beschränken. Darüber hinaus ermöglichen sie den am Controlling beteiligten Führungskräften direkten Informationszugang zu den im Unternehmen verteilt vorhandenen Informationsbeständen. Dadurch kann jeder Manager seinen individuellen Informationsbedarf nicht nur für die Planung und Kontrolle, sondern auch für die Steuerung der Führungsprozesse optimal decken. Die anschließend stattfindende Phase der Informationsverarbeitung, die in ihrer Konsequenz eine Umsetzung der Informationen in Entscheidungen und Handlungen ist, schafft einen neuen Informationsstand, der zielorientierten und steuernden Charakter besitzt und wiederum mit Hilfe von Groupware effizient allen Verantwortlichen übermittelt werden kann. Groupware unterstützt und erleichtert damit einerseits den Zugang zu Informationen, deren Bereitstellung und Nutzung, andererseits erleichtert sie es, alle Beteiligten in den Entscheidungsprozeß über die steuernden Maßnahmen einzubinden bzw. über die jeweils getroffenen Entscheidungen und umzusetzenden Maßnahmen zu orientieren.

Resümee und Ausblick

Durch den Einsatz der klassischen Hilfsmittel der IT erfährt die Effektivität des Controlling bei einem zunehmenden Einsatz von Information und Kommunikation zunächst eine sehr starke Steigerung, die sich bei einer Annäherung an den optimalen Grad der Informationsversorgung abschwächt und sich nach Überschreiten desselben - wegen des drohenden *information overload* - sogar negativ auszuwirken beginnt. Die Anwendungspotentiale der Groupware ermöglichen eine Verbesserung dieser Relationen in zweierlei Hinsicht:

Zum einen erlauben sie durch ihre Möglichkeiten der Verteilung und der Bereitstellung von zusätzlichen Informationsverarbeitungskapazitäten, die verfügbaren Informationen effektiver zu nutzen und dadurch die Effektivität des gesamten Controllingprozesses zu verbessern.

Zum anderen ermöglichen sie den Einbezug zusätzlicher Informationen, also über den optimalen Informationsgrad hinaus, indem sie Funktionalitäten zur Informationsfilterung und anforderungsspezifischen Selektion sowie Mechanismen der Informations-

verdichtung und der Darstellung anbieten, die in der Lage sind, die Gefahr der Informationsüberflutung zu verringern, ohne gleichzeitig Einbußen in der Effektivität des Controlling hinnehmen zu müssen.

schen Informationsmanagement und Unternehmensführung - die konkrete, **führungsorientierte Ausgestaltung jener Anwendungen veranlaßt**, die letztendlich bei der Erfüllung der Controllingaufgaben

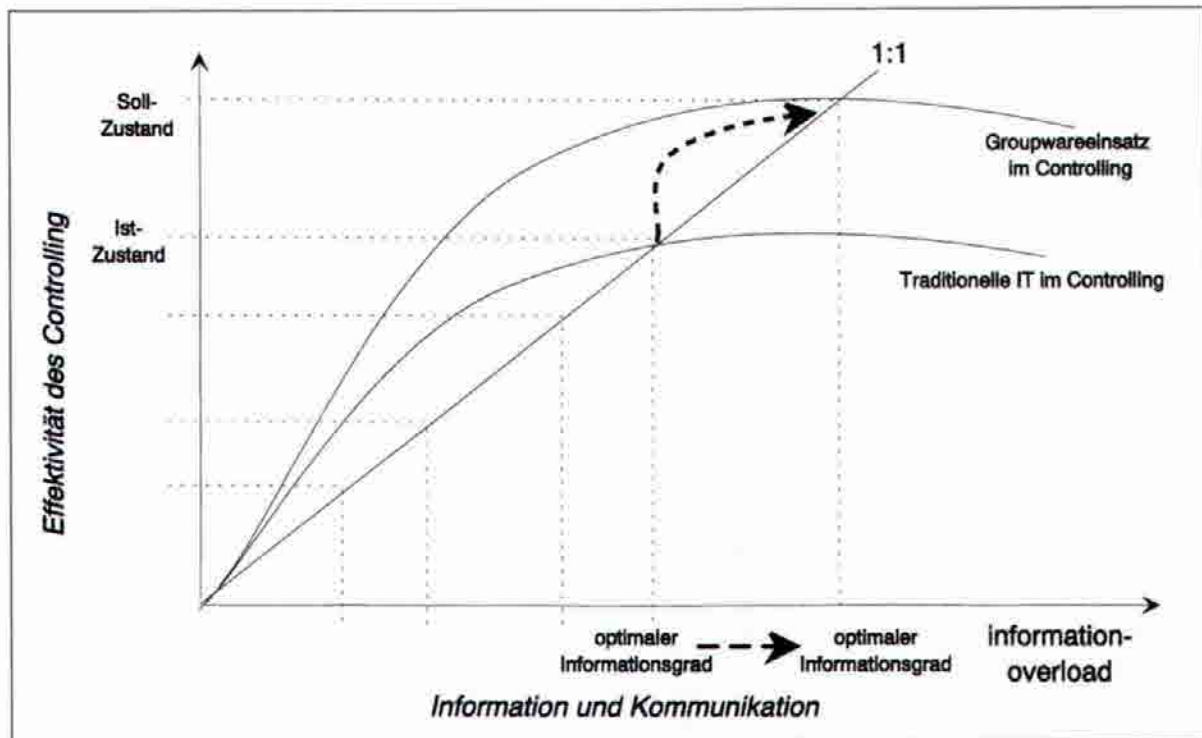


Abb. 3: Steigerung der Controlling-Effektivität durch Groupware

Die entscheidende Konsequenz für das Controlling besteht darin, daß entscheidungsrelevante Vorgänge des Tagesgeschäftes dadurch gezielter aufbereitet werden können und der Schwerpunkt der Controllingaufgaben vermehrt auf Analysetätigkeiten gelegt werden kann, die den Überblick über die zentralen betrieblichen und außerbetrieblichen Zusammenhänge erfordern.

Das Einrichten einer Controllereinheit erfolgt in der Unternehmenspraxis überwiegend aus der Anforderung heraus, eine **Unterstützungsfunktion für das Management** zu bilden. Die Entlastung des Managements bei deren Controllingaufgaben durch die Bildung von spezialisierten Controllereinheiten schafft eine Instanz, die eine fundiertere Kenntnis von Methoden der Informationsgewinnung und -verarbeitung sowie deren Bereitstellung ausbilden kann¹⁰; darüberhinaus generiert dies jedoch Probleme hinsichtlich der Aufgabenabgrenzung und Koordination innerhalb der Gesamttätigkeit des Controlling. Damit widerspricht die Bildung von Controllereinheiten - als **Verbindungsfunktion zwischen zweckorientiertem Wissen und der eigentlichen Unternehmensführung** - in vielen Fällen einer effektiven, direkten und schnellen Informationsversorgung und schafft zusätzlichen Koordinationsaufwand.

Die Rolle des Controllers als unterstützende Instanz des Managements, die ursprünglich darin bestand, das Management mit führungsrelevanten Informationsobjekten zu versorgen, wird sich im **groupware-unterstützten Controlling dahingehend ändern**, daß er - im Sinne einer Schnittstelle zwi-

zum Einsatz kommen. Er wird sich demzufolge **nicht mehr selbst mit der Informationsbeschaffung und -aufbereitung für das Management zu befassen haben, sondern als Informationsverantwortlicher des gesamten Unternehmens eine koordinierende Funktion wahrnehmen und den Führungskräften IT-gestützte Instrumente bereitstellen**, mit deren Hilfe sie jederzeit direkt auf die im Controllingprozeß benötigten Informationen zugreifen können.

Die organisatorische Gestaltung

von Controllereinheiten sollte sich zunehmend von der **Stabsorganisation und damit seinem führungsunterstützenden Charakter lösen**. Die Reintegration der Controller in Linienfunktionen wird auch dadurch notwendig, daß im Zuge der vielerorts angestrebten Entscheidungsdezentralisierung und des damit verbundenen Hierarchyabbaus zunehmend Planungs- und Kontrollaufgaben an die ausführenden Stellen delegiert oder von den Entscheidungsträgern selbst wahrgenommen werden. Die dadurch notwendige Neudefinition der Stellung der Controllereinheiten läßt ihre Einordnung auf der Vorstands- bzw. Geschäftsführerebene am effizientesten erscheinen, wobei voraussichtlich in der Mehrzahl der Unternehmen dezentral positionierte Controller mit neuen Aufgaben innerhalb eines bestimmten Funktionsbereiches betreut werden.

Wird der Controller auf **höchster Führungsebene angesiedelt**, ist er mit der notwendigen Weisungs- und Entscheidungskompetenz ausgestattet, grund-

legende Änderungen in den Controllingprozessen durchzusetzen. Die Gestaltung und Entwicklung des Informationssystems liegt dabei ebenso in seiner Verantwortung wie die Durchführung von Planungs- und Kontrollrechnungen. Dadurch daß die Verantwortung einer optimalen Informationsversorgung für die Planung, Steuerung und Kontrolle der obersten Führungsebene zugeordnet wird, die Aufgaben der Informationsversorgung hingegen in alle Ausführungs- und Entscheidungsbereiche des Unternehmens delegiert sind, erlangt die Ressource Information die ihr angemessene Bedeutung und Stellung als zentrales Erfolgspotential des Unternehmens.

Fußnoten

- 1 Ausführlich: **Horváth, P.**, 1994, S. 121 - 139, **Küpfer, H.-U.**, 1995, S. 13 - 31, sowie **Eschenbach, R.**, 1994, S. 72 - 81.
- 2 **Horváth, P.**, 1994, S. 162 - 167.
- 3 Zur Steuerung und Regelung im Controlling vgl. **Becker, W.**, 1990, S. 309.
- 4 Zur Frage nach dem optimalen Informationsbedarf s. **Horváth, P.**, 1994, S. 370 - 373.
- 5 **Berthel, J.**, 1975, S. 15 - 16.
- 6 Von lat. *communicare* = sich gegenseitig mitteilen, sich besprechen, etwas gemeinschaftlich beraten.
- 7 **Bussiek, J.**, 1994, S. 31f.
- 8 Ausführlich: **Horváth, P.**, 1994, S. 348 - 369; sowie **Schwanninger, M.**, 1994, S. 108 - 149.

- 9 **Johansen, R., Sibbert, D. et al.**, 1991, S. 43 sowie **Schwanninger, M.**, 1994, S. 120 - 121.
- 10 **Küpfer, H.-U.**, 1995, S. 425.

Literatur

- Becker, W.**, 1990; Funktionsprinzipien des Controlling, in: ZfB, 60. Jg., H. 3, S. 295 - 318, Wiesbaden: Gabler, 1990.
- Eschenbach, R.** (Hrsg.), 1994; Controlling, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1994.
- Horváth, P.**, 1994; Controlling, 5. überarbeitete Auflage, München: Vahlen, 1994.
- Hunziker, A.**, 1994; Eine neue Software macht Anbieter flexibler, in: Harvard Business Manager, 1994, Nr. 2, S. 106 - 114.
- Johansen, R., Sibbert, D. et al.**, 1991; Leading Business Teams - How Teams Can Use Technology and Group Process Tools to Enhance Performance, New York: Addison-Wesley, 1991.
- Keen, P. G. W.**, 1992; Informationstechnologie: Der Weg in die Zukunft, Wien: Ueberreuter, 1992.
- Küpfer, H.-U.**, 1995; Controlling: Konzeption, Aufgaben und Instrumente, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1995.
- Reichmann, T.**, 1993; DV-gestütztes Unternehmens-Controlling: internationale Trends und Entwicklungen in Theorie und Praxis, München: Vahlen, 1993.
- Schumann, W.**, 1991; Informations-Management, Unternehmensführung und Informationssysteme aus systemtheoretischer Sicht, Frankfurt am Main/New York: Campus, 1991.
- Schwanninger, M.**, 1994; Managementsysteme, Frankfurt am Main/New York: Campus, 1994. ■

SAS Institute informiert:

ANZEIGE

INTEGRATION VON SAP-DATEN FÜR DAS STRATEGISCHE CONTROLLING

Mit Datenschnittstellen zu R/2- und R/3-Systemen bietet SAS Institute erstmals die Möglichkeit, ergänzend zum operativ eingesetzten SAP-System ein leistungsfähiges Data Warehouse für das strategische Controlling und die Entscheidungsunterstützung aufzubauen. Durch den direkten Zugriff können R/2- und R/3-Daten – bei Bedarf kombiniert mit strategischen Kennzahlen aus anderen Anwendungsprogrammen – in einem konsistenten Data Warehouse bereitgestellt werden. Die neuen Schnittstellen zu R/2 und R/3 bilden damit den Schlüssel zu einer Informationsdatenbank, die – unbelastet von operativen Aufgaben – die spezifische Datenstruktur der SAP-Systeme in individuelle Kosten- und Erlössichten transformiert.

Mit den Schnittstellen zu R/2- und R/3-Systemen stehen die leistungsfähigen Planungs- und Steuerungsinstrumente des SAS Systems jetzt direkt für die dispositive Datenverarbeitung im SAP-Umfeld zur Verfügung. So können Unternehmen auf Basis ihrer R/2 und R/3-Daten mit den SAS-Berichts- und Analysewerkzeugen für Finanzplanung, Marktforschung, Qualitätssicherung und Statistik frühzeitig Markttrends erkennen und Geschäftsfelder analysieren, um Potentiale für neue Produkte, Dienstleistungen oder neue Zielgruppen zu ermitteln. Im Bereich des strategischen Controllings ermöglicht das SAS System

eine hochflexible Aufschlüsselung und Aggregation von Kosten und Erlösen nach Produkten, Kundengruppen, Regionen, Vertriebswegen, etc.

Die im Data Warehouse aufbereiteten R/2- und R/3-Daten stehen in der menügeführten Benutzeroberfläche des SAS Systems so strukturiert zur Verfügung, daß auch Anwender ohne spezielle EDV-Kenntnisse in der Lage sind, ein interaktives Reporting durchzuführen. Die Fachabteilungen können eigenständig und zeitnah die von ihnen benötigten Informationen analysieren. Damit ist eine zentrale Voraussetzung geschaffen, um mit zielgerichteten Vertriebs- und Marketingaktivitäten rascher und effektiver auf den dynamischen Wandel der Märkte reagieren zu können.

Weitere Informationen:



SAS Institute GmbH

In der Neckarhelle 162 • 69118 Heidelberg
Tel.: 0 62 21 / 4 15 - 0 • Fax: 0 62 21 / 4 15 - 1 01
Hamburg • Berlin • Köln • Heidelberg • München • Wien

KONZEPT EINES PERSONAL-CONTROLLING IN EINZELHANDELS- FILIALBETRIEBEN



Dipl.-Kfm. Werner Hoffmann
leitet bei dem Schuhfilialisten
DEICHMANN SCHUHE
die Abteilungen Betriebswirt-
schaft und Revision.
Obere Goethestr. 100,
45964 Gladbeck.

von Dipl.-Kfm. Werner Hoffmann, Gladbeck

1. Aspekte des Personal-Controlling im Handel

In Handelsbetrieben stellen traditionell die Personalkosten den größten Kostenblock innerhalb der Handlungskostenstruktur dar. Zudem rückten Tarifsteigerungen und die rezessive wirtschaftliche Entwicklung in jüngster Zeit die Personalkosten stärker in den Vordergrund der unternehmenspolitischen Betrachtungen. Dabei den Fokus auf Filialbetriebe gelegt, stehen die Personalkosten konkret von zwei Seiten unter Druck: Auf der einen Seite ergeben sich durch stagnierende bzw. sinkende Umsätze Minderauslastungen in der umsatzmäßigen Betriebskapazität (Personal-Mengenkomponente) und auf der anderen Seite steigen die Entgelte (Tarifverträge) und Personalnebenkosten (Sozialversicherungsbeiträge). Es stellt sich die Frage, wie adäquat diesen Entwicklungen zu begegnen ist. Als effektive personalwirtschaftliche Maßnahme zur Sicherung und Steigerung der Rentabilität bietet sich als Personalsteuerungssystem ein Controlling-Konzept an, und zwar in der Form als funktions-spezifisches Personal-Controlling. Das Personal-Controlling läßt sich u. a. in quantitative (kosten- und wirtschaftlichkeitsspezifisch) und qualitative (z. B. Personalentwicklung) Aspekte gliedern (ähnlich auch WUNDERER/SAILER [1987]). Die folgenden Ausführungen beschäftigen sich unter operativen Gesichtspunkten mit kosten- und wirtschaftlichkeits-spezifischen Controlling-Aspekten sowie der Koordination und Steuerung von Personal-Filialbudgets.

2. Begriff und Funktion des Personal-Controlling

In den letzten Jahren hat das Controlling begrifflich eine inflationäre Verwendung

erfahren. Diese Entwicklung hat in der Praxis nicht unbedingt zu einer klareren Vorstellung vom Controlling-Konzept geführt. So findet sich immer noch vielfach die Gleichsetzung von Controlling und Kontrolle. Die Literatur bietet verschiedene Definitionsvorschläge. In den Vordergrund der Controlling-Philosophie werden dabei koordinations-systematische Prozesse gestellt (siehe Definitionsvorschläge bei PREISLER [1992], S. 12). Bevor auf das spezielle Personal-Controlling eingegangen wird, erfolgt zunächst eine Beschreibung der Controlling-Philosophie. Die notwendigen betriebswirtschaftlichen Bestandteile ergeben sich aus der Betrachtung des Controlling-Prozesses, der formal als Regelkreis beschreibbar ist.

Aus der schematischen Darstellung in Abb. 1 ergibt sich, daß am Anfang des als Regelkreis ausgebildeten Controlling-Konzeptes eine Soll-Größe steht; diese Soll-Größe stellt sich z. B. konkret als Budgetwert dar. Dem Soll-Wert wird ein Ist-Wert gegen-

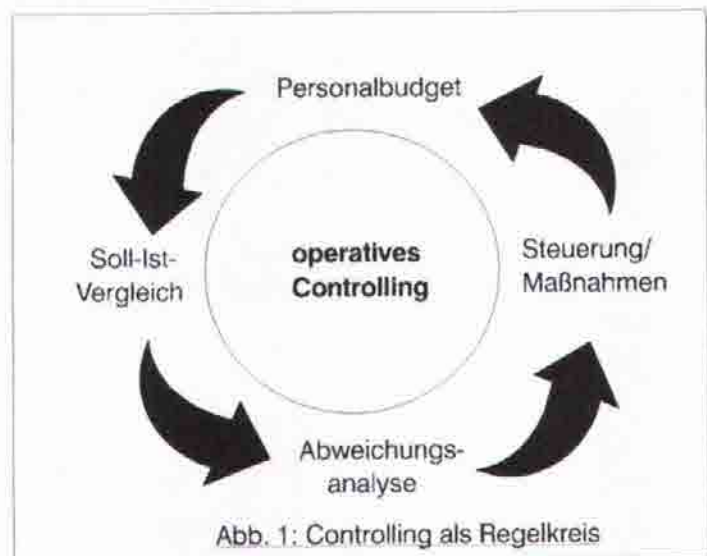
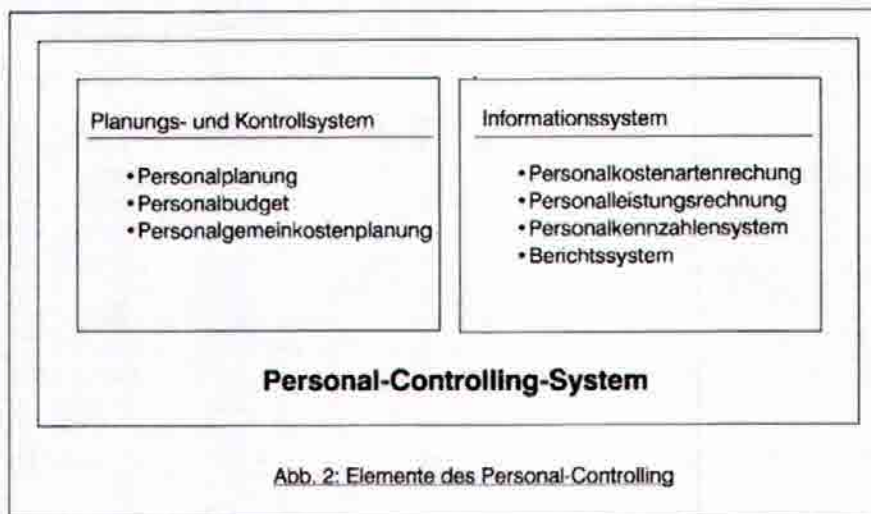


Abb. 1: Controlling als Regelkreis

übergestellt, der sich aus der tatsächlichen wirtschaftlichen Betätigung ergibt. Der Controlling-Philosophie folgend, erfordert der Soll/Ist-Vergleich eine zwingende Abweichungsanalyse. Ergibt die Abweichungsanalyse einen konkreten Handlungsbedarf, so ist eine systementsprechende Rückkoppelung auf den Soll-Wert bezüglich einer entsprechenden Anpassung vorzunehmen. Das bedeutet: Es sind zukunftsorientierte Maßnahmen zu ergreifen. Durch diese Rückkoppelung wird der gesamte Prozeß dynamisiert. Diese theoretischen Überlegungen, ausgestaltet in ein operationales Personal-Controlling-Konzept (Struktur in Anlehnung an HORVÁTH [1992], S. 120 - 121), das die verschiedenen personalwirtschaftlichen Instrumente koordiniert, gibt Abb. 2 wieder:



Der unmittelbare Vorteil des Controlling ergibt sich daraus, daß die einzelnen Systembestandteile nicht losgelöst und ohne integrativen Zusammenhang nebeneinander zur Anwendung kommen, sondern aufeinander abgestimmt in einen zielorientierten Regelkreis eingebunden sind. Das bedeutet Transparenz der einzelnen Prozesse und Aktivitäten sowie hohe Informationswirkung.

Die erfolgreiche Anwendung des Personal-Controlling bedingt spezifische Anforderungen und Voraussetzungen an die Gestaltung der verschiedenen Teilsysteme. Deshalb nachfolgend ein Überblick über den personalwirtschaftlichen Kriterien- und Funktionskatalog der Teilsysteme für die operative Steuerung von Personal-Filialbudgets.

3. Struktur des Controlling-Systems

3.1 Planungs- und Kontrollsystem

Auf die verschiedenen Personalplanungsverfahren, welche auf den Filialbereich anwendbar sind, wird hier nicht näher eingegangen. Zu den üblichen **Bezugsgrößen für die Planung der Personalkapazität pro Filiale werden Umsatz, Kundenfrequenz und Arbeitsanfall** herangezogen. Je nach Planungsaufwand und -Praktikabilität ist als Planungsansatz eine Top-down- und/oder Bottom-up-Vorgehensweise zu praktizieren. Entscheidend ist letztlich die

Wirtschaftlichkeit des gewählten Planungsverfahrens.

Neben der Personalplanung stellt das Personalbudget ein weiteres zentrales Instrument des Planungs- und Kontrollsystems dar. An dieser Stelle wird die Funktionsweise der Filialbudgets unter Koordinations- und Führungsprozessaspekten behandelt. Mit Budgets werden die Personalpläne durchgesetzt und durch die Vorgabefunktion von Budgets kann das Personalkostenverhalten beeinflußt werden. Zunächst sind nur solche Personalkostenbestandteile zu budgetieren, die vom Filialmanagement auch einflußbar sind; m. a. W.: **Die Budgetvorgaben sind entscheidungsorientiert zu gestalten. Zu den durch das Filialmanagement einfluß-**

baren Kosten zählen unter anderem Mehrarbeitsstunden, Aushilfeinsatz usw. Die Steuerung der Personal-Gemeinkosten erfolgt in einer parallelen Rechnung und wird nicht vom Filialmanagement kontrolliert.

Darüber hinaus ist für den Einzelhandel charakteristisch, daß sich der Beschäftigungsgrad während des Jahres abhängig von saisonalen und wöchentlichen Umsatzenschwankungen bis hin zur Schwankungen in der täglichen Kunden-

frequenz nachhaltig verändert. Die prozentualen Monatsumsatzanteile im Einzelhandel weisen von Branche zu Branche unterschiedliche Werte auf; z. B. **die monatlichen Umsatzverläufe im Textil- und Schuheinzelhandel zeigen saisonal extremere Schwankungen auf als im Lebensmitteleinzelhandel.** Aus diesem Grunde sind die durchschnittlich pro Jahr geplanten VZ-Stellen für das Monatsbudget entsprechend den saisonalen Schwankungen zu budgetieren. Praktikablerweise geschieht dieses mittels Anpassung an Umsatz- oder Absatzindices.

Die monatlichen Budget-Vorgaben dienen dem Filialmanagement zunächst als Orientierungsrahmen für die wöchentliche bzw. tägliche Personaleinsatzplanung. Am Monatsende werden dem Budget die tatsächlich angefallenen Personalkosten gegenübergestellt und die entsprechende Abweichung ausgewiesen: Die anschließende Abweichungsanalyse durch das Filialmanagement führt zu einer Anpassung des dem Berichtsmontat folgenden Budgets.

Das Personalbudget ist in aller Regel in Bezug auf einen geplanten Filial-Jahresumsatz ausgerichtet. In der Realität sind Abweichungen von diesem Planumsatz die Regel. Abweichungen provozieren die Frage: Wie geht es weiter? Durch die Prozefforientierung des Controlling-Konzeptes ist konsequenterweise deshalb eine Dynamisierung des Budgets vorzusehen. Das bedeutet, **Änderungen der Beschäftigung aufgrund von Umsatzenschwankungen müssen**

sich in einer situativen Anpassung des Personal-Budgets niederschlagen. Eine unterjährige situative Anpassung des Personalbudgets könnte über regulativ wirkende Faktoren (z. B. Variatoren) erfolgen. Durch die flexible Anpassung wird weiterhin der zielorientierte Weg eingehalten.

3.2 Das Personalinformationssystem

Das Personalinformationssystem ist auf eine zeitnahe und empfängerorientierte Informationsversorgung hin zu gestalten. Wesentliche Funktionen des Informationssystems sind kommunikativer und entscheidungsunterstützender Art. Mindestens die drei nachfolgenden Module sollte das Informationssystem enthalten:

3.2.1 Personalkostenarten- und Leistungsrechnung

Eine funktionsfähige Personalkostenarten- und Leistungsrechnung stellt die Grundrechnung für das gesamte Informationssystem dar. Diese Grundrechnung ist grundsätzlich entscheidungsorientiert zu gestalten. Da die Ursprungsdaten aus Teilsystemen (Warenwirtschaft, Personalbuchhaltung usw.) stammen, werden die Daten entsprechend modifiziert aufbereitet. Gleichzeitig bilden die aufbereiteten Daten die Basis des Kennzahlensystems.

3.2.2 Kennzahlensystem

Das Kennzahlensystem (siehe dazu bspw. SCHULTE [1989]) ist eine effektive und sinnvolle Ergänzung zum Personalkostenbudget. Den einzelnen Kennzahlen kommt eine Vielzahl von unterschiedlichen Aufgaben zu:

- **Steuerungsfunktion:** Hierbei dienen z. B. Plan-Pro-Kopf-Leistungen als Zielwerte
- **Kontrollfunktion:** Es können Vergleiche von Plan-Pro-Kopf-Leistungen mit Ist-Pro-Kopf-Leistungen durchgeführt werden, wobei der Kontrollfunktion im wesentlichen die Qualität einer zusätzlichen Informationsbeschaffung zukommt.
- **Signalfunktion:** Es steht die Frage im Vordergrund: „Wo läuft etwas schief?“.

Um die volle Funktionalität von Kennzahlen ausschöpfen zu können, ist unbedingt der Vergleich mit anderen Kennzahlen notwendig:

- Für die innerbetriebliche Analyse können Vergleiche mit Vorjahreswerten, Plan-Werten u. a. durchgeführt werden.
- Daneben sollte die „Innenperspektive“ um überbetriebliche Vergleiche (z. B. Branchenwerte) erweitert werden.

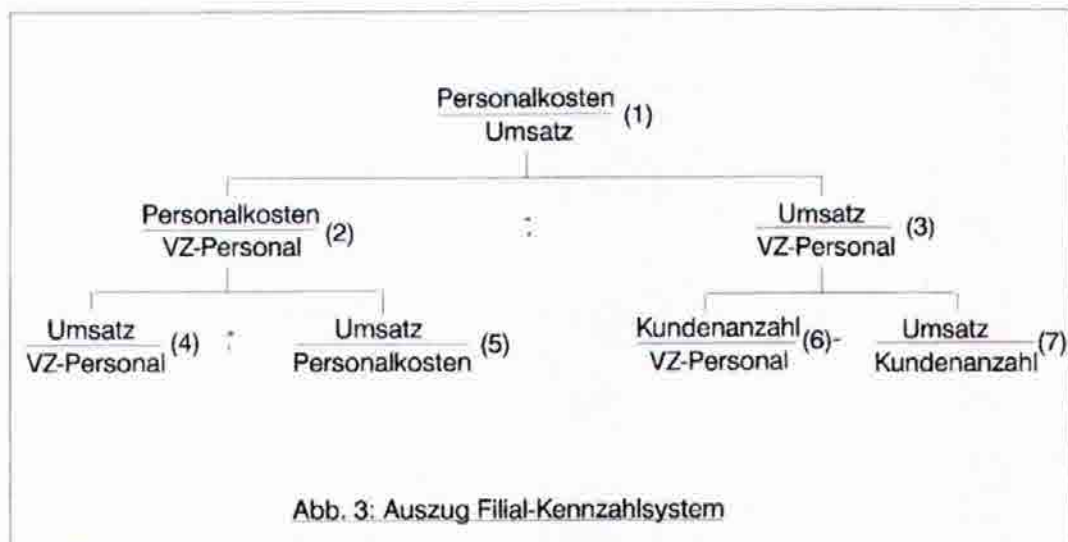
Die Gliederung der Kennzahlen folgt zweckmäßigerweise in Kosten- und Leistungskennzahlen: Die Kostenkennziffern beziehen sich beispielsweise auf Pro-Kopf-Werte bzw. vertriebstypenspezifisch, jeweils ausgebildet als Ist- und Plankennziffer. Leistungskennziffern sind strukturierbar nach der Umsatz- und Absatzleistung; ebenfalls als Pro-Kopf-Werte bzw. vertriebstypenspezifisch darstellbar. Kennzahlen lassen sich weiterhin funktional, zeitlich, strukturell (z. B. Betriebstypen) und statistisch-quantitativ systematisieren. Im Ergebnis ist die Implementierung geeigneter Kennzahlen unternehmensindividuell vorzunehmen.

Mit einem differenzierten Kennzahlensystem sind zuverlässige Aussagen über die jeweilige Leistungs- und Kostensituation gewährleistet. Wenn unterschiedliche Vertriebstypen betrieben werden, können Strukturunterschiede als Anhaltspunkte für Entwicklung neuer Personalmodelle dienen. Können darüber hinaus die Pro-Kopf-Leistungen nicht mehr die Preis- bzw. Umsatzsteigerungen kompensieren, ist ein nachdrücklicher Hinweis auf zu ergreifende Rationalisierungsmaßnahmen im Logistikbereich der Filiale bzw. in der Warenpräsentation gegeben.

Einen Ausschnitt aus dem Filial-Kennzahlensystem stellt Abb. 3 dar.

Die **Oberkennzahl**, Personalkostenbelastung in Prozent vom Umsatz, gliedert sich in die Kennzahlen Personalkosten pro Kopf und Pro-Kopf-Umsatz. Sämtliche Kennzahlen sind mathematisch verknüpft.

Empfehlenswert ist in diesem Zusammenhang die Einführung eines **Kennzahlenhandbuches** (vgl. dazu GRÜNEFELD [1987], S. 117 - 119). Das Kennzahlenhandbuch enthält sämtliche im Personalbereich zur Anwendung kommenden Kennzahlendefinitionen. Damit ist eine **fachspezifische Kommunikation** gewährleistet.



*Die geschmackvollste
Art der Geldanlage:*

**BOMMERLUNDER
GOLD**



Der Aquavit mit der Jubiläumssaß-Reife.

Selbstverständlich darf die Entwicklung eines Kennzahlensystems nicht in einen Prozeß der „Kennzahlenauswucherung“ münden, so daß der Pflegeaufwand zu Unwirtschaftlichkeiten führt. Die Einführung neuer Kennzahlen sowie deren Verwendung sollte immer nur unter zielgerichteten Aspekten erfolgen.

3.2.3 Berichtswesen

Zum Aufbau eines Controlling-Berichtes sind in der Literatur entsprechende Vorschläge unterbreitet worden. Controlling-Berichte lassen sich durch drei inhaltliche Bestandteile kennzeichnen, wobei letztlich der operative Controllingprozeß im Bericht abgebildet wird:

- Soll/Ist-Vergleich mit Erwartungsrechnung
- Beschreibung der Ursachen (Analyse der Ursachen von Abweichungen)
- Zu ergreifender Maßnahmenkatalog.

Aufgrund dieser Berichtsstruktur wird die Idee der zielorientierten Budgetsteuerung realisiert. Zur Veranschaulichung sind die Berichte sinnvollerweise durch eine Visualisierung des Budgetverhaltens zu ergänzen.

Der so erweiterte Berichtsvorschlag könnte für ein Budget folgendes Aussehen aufweisen (s. Abb. 4).

Die Berichte werden hierarchisch verdichtet. Die Verdichtungsstufen hängen von der jeweiligen Verkaufsorganisationsstruktur ab.

4. Quintessenz

Das Filial-Personal-Controllingkonzept mit seinen operationalen Systembestandteilen hat folgende Struktur (siehe Abb. 5 auf der nächsten Seite).

Durch die Pfeile sind die organisatorische Verknüpfung bzw. die Prozeßverbindungen der Teilsysteme dargestellt.

Das vorgestellte Personal-Controlling-Konzept bietet eine denkbare Gestaltungsmöglichkeit. Letztlich ist die Gestaltung und Implementierung eines Controlling-Systems jedoch immer unternehmensindividuell. Mit dem vorgestellten Controlling-Konzept soll lediglich ein praktikabler Weg illustriert werden, der zeigt, daß Controlling nicht eine Leerformel ist oder sich auf die inhaltliche Gleichsetzung von Kontrolle reduziert, sondern ein praktikables betriebswirtschaftliches Instrumentarium darstellt.

Literatur

GRÜNEFELD (1987) = Hans-Günther GRÜNEFELD: Personalberichterstattung mit Informationssystemen, Wiesbaden 1987

HORVÁTH (1992) = Peter HORVÁTH: Controlling, 4. Auflage, München 1992

PREIßLER (1992) = Peter R. PREIßLER: Controlling, 4. Auflage, München/Wien 1992

SCHULTE (1989) = Christof SCHULTE: Personal-Controlling mit Kennzahlen, München 1989

WUNDERER/SAILER (1987) = Rolf WUNDERER und Martin SAILER: Instrumente und Verfahren des Personal-Controlling, in: Controller Magazin 6 (1987), S. 287 - 292.

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
13	31	36	S	V	Z

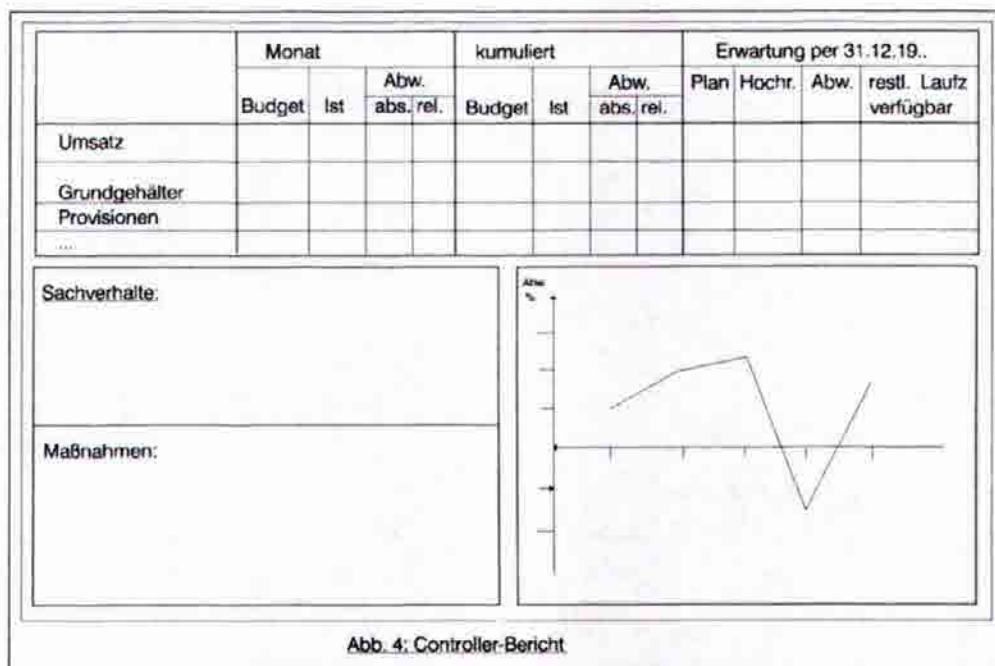


Abb. 4: Controller-Bericht



Horváth & Partner

Stuttgarter Controller-Forum

12. und 13. September 1995, Stuttgart, Haus der Wirtschaft

Controllingprozesse optimieren!

Wege zum schnellen, einfachen und effizienteren Controlling

- prozeßorientierte Umgestaltung des Controlling
- kundenorientierte Entfeinerung des Berichts- und Rechnungswesens
- SAP-R3-Einführungsstrategie
- Gibt es SAP-Alternativen?

- Wiederbelebung und Neukonzeption des externen Rechnungswesens
- Integration von Prozeßkostenrechnung und Target Costing in das Kostenrechnungssystem
- Outsourcing von Controllingaufgaben - Welche Optionen gibt es?

Zahlreiche Vorträge mit namhaften Experten aus Praxis und praxisorientierter Wissenschaft, u. a. mit

Dr. T. Berlin (Mitglied des Vorstandes, Landesgirokasse), E. Franz (Geschäftsführer, Roman Dietsche KG), Prof. Dr. J. Griese (Universität Bern), Dr. M. Heinrich (Mitglied des Vorstandes, Aesculap AG), H. Hermann (Mitglied des Vorstandes, ABB Kraftwerke AG), Dr. M. Jacobi (Group Controller, Ciba-Geigy AG), Prof. Dr. H. Kagermann (Mitglied des Vorstandes, SAP AG), Dr. U. Lehner (Mitglied des Direktoriums, Henkel KGaA), R. Leib (Account Kfm. Dienste, EDS GmbH), F. Löffler (Direktor Finanzen, Adam Opel AG), E. Schindler (Leiter Controlling, Leica Heerbrugg AG), H. Sill (Abt.Lt. Grundsätze des ReWe, Zentralabt. Finanzen, Siemens AG), W. Steffin (Leiter Controlling, Atotech GmbH), Prof. Dr. M. Timmermann (Direktor mit Generalvollmacht, Deutsche Bank AG).

Leitung: Prof. Dr. P. Horváth (Universität Stuttgart und geschäftsführender Gesellschafter der Horváth Partner GmbH).

Abendempfang bei der **STELLA AG** (Musical "Miss Saigon") und Besuchsmöglichkeit von "Miss Saigon" in der Musical Hall zum Vorzugspreis.

Die Tagungsgebühr von DM 1.850,- zzgl. 15% MwSt. umfaßt den Besuch aller Veranstaltungen incl. Abendempfang, die Tagungsunterlagen sowie zwei Mittagessen und Erfrischungsgetränke.

Zum Stuttgarter Controller-Forum 1995

melde ich mich hiermit verbindlich an.

bitte ich um weitere Informationen.

Name _____

Firma _____

Straße _____

PLZ/Ort _____

Unterschrift _____

Horváth & Partner
 Tübinger Str. 15
 70178 Stuttgart
 Tel. 0711/60107-0
 Fax. 0711/60107-33

ASPEKTE BEIM EINSATZ DER PROZESSKOSTEN- KALKULATION AM BEISPIEL VERSICHERUNG

von Werner **Frenkel**, lic. oec. publ., eidg. dipl. Controller,
CH-5405 Baden



Werner Frenkel, lic. oec. publ.,
Im Rüteli 5, CH-5405 Baden,
unterstützt Unternehmen bei der
Einführung der Prozeßkosten-
rechnung. Sein Schwerpunkt ist
die Realisierung innerhalb Unter-
nehmungen der Assekuranz und
in Bankbetrieben.

Die Prozeßkostenrechnung (ProKR) gehört heute bereits zum Gedankengut der Kostenrechner, vielleicht noch nicht zum Arsenal, aber dennoch hat sie sich als Controlling-Instrument etabliert. Indessen ist die ProKR im Industriebereich sehr viel stärker verbreitet als im Dienstleistungssektor, wo eben erst angefangen wird, über einen möglichen Einsatz nachzudenken. Vielleicht auch herrschen da und dort Berührungängste. Die Notwendigkeit einer Prozeßkalkulation wird in fortschrittlich geführten Dienstleistungsbetrieben kaum abgestritten, eher scheut man einen langen und ungewissen Entwicklungsweg.

Dieser Bericht soll dazu beitragen, Hemmschwellen abzubauen, indem er Tips und Erfahrungen bezüglich der Realisierung der ProKR in Dienstleistungsunternehmen weitergibt.

Die Eignung der Prozeßkostenrechnung für die Kalkulation in Dienstleistungsbetrieben

Die Prozeßkostenrechnung ist aus der Praxis für die Praxis erwachsen. Es ist das gute Recht der Anwender, eine ganz persönliche Art und Weise der Kostenabrechnung von Prozessen zu verstehen. Dies sollte man bei der Diskussion der ProKR nie vergessen.

Die ProKR kommt, wie alle Kostenrechnungsverfahren, in verschiedenen Ausprägungen vor. Der wohl meistgenannte **Verwendungszweck bildet die Kalkulation von Prozessen**. Die Prozeßkostenrechnung wird somit als **Nebenrechnung** geführt. Daß die ProKR fast nirgendwo als eigenständiges Kostenrechnungsverfahren geführt wird, kommt wohl daher, daß die bisher gebräuchlichen Abrechnungssysteme bereits auf die heute relevanten Controllerbedürfnisse zugeschnitten sind und dank modernen EDV-Applikationen einen kontinuierlichen Ausbau erfahren. Die ProKR wird in dieser

Weise als **Parallelrechnung zur konventionellen Abrechnung** mitgeführt. Im **Controller Magazin** wurde verschiedentlich schon auf die **Tauglichkeit der Parallelrechnung mittels SAP-Programmen etc. hingewiesen**.

Leider läßt sich das genannte Parallelkostenprinzip nicht ohne weiteres auf Dienstleistungsbetriebe anwenden. Die dort anzutreffenden Profitcenterabrechnungen haben eher den Charakter einer Abteilungserfolgsrechnung und lassen sich nicht vergleichen mit der industriellen Kostenstellenrechnung. Eine Kostenstellenabrechnung mit der Möglichkeit der Mitführung mehrerer Kostensätze läßt sich hier nicht verwirklichen, wohl in den wenigsten Fällen wird man bereit sein, den Betrieb nur wegen der Kostenrechnung neu zu strukturieren.

Ein erster Aspekt: Die Verteilung der Fixkosten bei der Abrechnung von Einzelgebieten

Beschränkt man sich bei der ProKR auf den (eigentlichen) Zweck der Prozeßkostenkalkulation, gibt es einfache Realisierungsmöglichkeiten, von welchen im folgenden die Rede sein wird.

Im allgemeinen erfolgt die Ermittlung der Prozeßkosten nach folgendem Schema:

1. Ermittlung der leistungsmengen-induzierten Prozeßkosten (Imi Kosten) von Teilaktivitäten;
2. Addition der leistungsmengen-neutralen Kosten (Imn Kosten), deren Anteil ermittelt wird aus dem Verhältnis aller leistungsmengeninduzierten Teilaktivitäten der Kostenstelle, von welcher die Partialaktivität ausgeführt wird¹.

Eine notwendige Voraussetzung für die Prozeßkalkulation ist somit die Kenntnis sämtlicher Imn-Kosten, nicht nur die der eigenen Stelle, sondern auch der vorgelagerten Bereiche. Mit anderen

Worten, die ProKR **setzt eine Analyse der Prozesse und deren Treiber in der gesamten Unternehmung voraus.**

Dies freilich erfordert viel Zeit und bedingt hohe Kosten. Ein hoher Preis, wenn lediglich die Kostenstruktur einzelner Aktivitäten hinterfragt werden soll².

Verschiedene Autoren³ weisen in diesem Zusammenhang nun auf eine Methode der Kosten-schlüsselung hin, welche darauf abzielt, alle „Fixkosten“ in Abhängigkeit der eingesetzten Mitarbeiter zu verteilen, da die Fixkosten letztlich abhängig sind vom eingesetzten Personalbestand. In der Tat erscheint es ja logischer, als Kostentreiber für Räumlichkeiten beispielsweise das Personal anzusetzen und nicht Quadratmeter, wie man dies in Veröffentlichungen manchmal vorgesetzt bekommt.

Diese Idee konsequent zu Ende gedacht, heißt, daß auch die Kosten von vorgelagerten Stellen umgeschlüsselt werden können **nach Anzahl Mitarbeiterstunden.**

Analog dieser Methode wird man die das jeweilige Gesamttotal der lmn-Kosten von Stabsdepartementen berechnen und dann schlüsseln gemäß der Totalzahl Mitarbeiter. Dieser Satz multipliziert mit der Anzahl der durch die Leistungserstellung absorbierten Mitarbeiter ergibt dann den Fixkostenanteil der vorgelagerten Stellen. Ist der ermittelte Verrechnungskostensatz zwar kostenanalytisch auch nicht ganz so exakt, ist er jedenfalls genau genug, um Maßnahmen einleiten zu können⁴.

2. Aspekt: Die Verrechnung von prozeßeigenen Sach- und Informatikkosten

Der ermittelte Kostensatz umfaßt sämtliche Kosten. In der ProKR Kalkulation wird man in der Regel jedoch auch Aussagen über prozeßeigene Sachkosten und allfällige Informatikkosten erwarten.

Bei der Ausklammerung von Kosten sollten Doppelverrechnungen tunlichst vermieden werden. Die Frankaturkosten der Rechnungsstellung beispielsweise sollten nicht gleichzeitig noch in den verwendeten allgemeinen Kostensatz eingehen. Immerhin, im Rahmen von Schätz-Ungenauigkeiten sind Abweichungen von dieser strengen Regel erlaubt.

Die Frage der Verrechnung von Informatikkosten ist komplex. Sicher unbestritten ist, daß EDV-Kosten einen hohen Stellenwert bei der Bewirtschaftung von Gesamtkosten haben und deshalb den Einsatz besonderer Kostentreiber rechtfertigen⁵.

3. Aspekt: Verschiedene Ebenen der ProKR Kalkulation

Der besondere Vorzug der Prozeßkostenrechnung (ProKR) liegt darin, daß sich das Instrument situativ anpassen läßt. Die ProKR eignet sich für die Kostenbewirtschaftung von Prozessen wie auch für die Produktkalkulation, beziehungsweise die Preisfindung neuer Produkte gleichermaßen.

In der Prozeß-Kalkulation können drei Dimensionen von Abrechnungen ausgemacht werden.

- Die **Berechnung von Teilprozessen**, wo es um das bloße Bewerten von Abläufen geht, ist gewissermaßen die unterste Dimension.
- Eine zweite Dimension ergibt sich aus der **Zusammenfassung von Teil- zu Hauptprozessen**, wo auch Fragen der Ablauforganisation (analog den „Operationsplänen“ in der Industrie) eine Rolle spielen.
- In der dritten Dimension sollen auch **betriebsorganisatorische oder unternehmungspolitische Maßnahmen** zum Ausdruck kommen.

Dazu ein Beispiel aus der Sachversicherung

Bei Sachversicherungen kennt man das sogenannte „Schaden-Underwriting“, **mittels welchem die gemeldeten Schadenfälle überprüft werden.** Je nach den Umständen werden hier Maßnahmen eingeleitet, die von einer bloßen Verwarnung bis zur Kündigung (= Sanierung) reichen können. Auf einer untersten Ebene werden beispielsweise die **Teilprozesse „Belassen“, „Verwarnung“ oder „Sanierung“** analysiert. **Der Hauptprozeß „Schadenbehandlung“** ist auf einer zweiten Ebene angesiedelt, und ergibt sich aus den Teilprozessen „Belassen“, „Verwarnen“ und „Sanierung“. Je nach Art der Branche erhalten die Teilprozesse ein unterschiedliches Gewicht innerhalb des Schaden-Prozeßablaufs.

Damit ist noch nichts gesagt über den Maßstab, welchen die Unternehmung bei der Auswahl und Beurteilung der Schäden anlegt. Das Ansetzen eines sogenannten **Schadenfilters** auf beispielsweise 40 % ist eine betriebswirtschaftliche Entscheidung, die mit der eigentlichen Ablauforganisation wohl zwar im Zusammenhang steht, aber dennoch von dieser losgelöst betrachtet werden muß.

Die ProKR muß flexibel genug sein, um alle drei Aspekte der Kalkulation abdecken zu können. Das folgende Beispiel (siehe nächste Seite) stammt aus einem Anwendungsfall, die Zahlen sind abgeändert.

Ablauforganisatorische und unternehmungspolitische Entscheidungen können sich vermischen. Dennoch ist man gut beraten, wenn man einen möglichst modularen Aufbau der Kalkulation anstrebt. Man tut sich leichter, wenn später dann Fragen aus allen Ecken kommen.

Mindestens sollte darauf geachtet werden, die zur Zeit der Prozeß-Erhebungen geltenden Voraussetzungen und Annahmen in der Kalkulation kenntlich zu machen.

Ein weiteres Beispiel dazu finden Sie auf der nächsten Seite, untere Abbildung.

Bestimmung von Kostentreibern

Was war zuerst da: Die Kosten oder die Treiber? Das Huhn oder das Ei? Die richtige Antwort zu finden, ist in Industriebetrieben leichter. Dort wo eine klar

Hauptproz.	Branche	Ber.	ID-Nr	Tätigkeit	Relation:	Zeiten	Kosten
Schaden	MF	SIN	23.8.1	Auswärtsexpert.			50,00
	SIN		23.5	Schadenberech. MF		30,00	60,00
	S+T		23.12.4	Underwriting	40%	8,05	14,49
	SIN		23.8.3	Schadenregulierung		7,00	14,00
	SIN		23.8.5	Schadenzhlg. buchen		6,00	12,00
	GA			Sekret.tätigkeiten		1,60	2,00
	SIN		23.1.6	Archiv/Adm.		0,07	0,14
<i>Kosten je Schadenfall</i>							152.60

Kommentar: Die Kalkulation der Teilprozesse Schadenberechnung, etc. erfolgte bereits auf einer unteren Stufe. Hier werden die lediglich die bereits verdichteten Zeiten ausgewiesen. Die Relation von 40% weist auf einen Schadenfilter von 40% hin. Da das Rechenmodell mittels einem Tabellenkalkulationsprogramm (LOTUS 123) arbeitet, genügt eine Änderung der Relation, um zu Aussagen bei einem geänderten Filter zu kommen.

Hpt.Proz.	BR	Ber.	Id. Nr.	Benennung	Rel.	Zeiten	Result.	Kosten Tot.
N'prod.	MF	GA	2.	Angebot bearbeit.	300%	10,00	30,00	37,50
	GA		3.	Neuantrag bearb.		15,00	15,00	18,75
	S+T		3.2.3	Stufenkorrektur	20%	10,00	2,00	3,60
	S+T		3.5	Ablehnung/Kündig.	1%	10,00	0,09	0,16
	S+T		3.6	Underwr. Neu-Antr.	60%	12,50	7,50	13,50
<i>Kosten NP (o.Prov.)</i>								73.50
Provision								100,00
<i>Kosten/NP (mit Prov.)</i>								173.50

Kommentar: Die Kosten der Neuproduktion umfassen auch die Kosten abgegebener Angebote. Hier wird mit einem Verhältnis von 3 Angeboten = 1 Abschluss gerechnet, was ein Kalkulationsparameter darstellt. Gleich ist es mit der Stufenkorrektur und der Ablehnung, welche mit 20% resp. 1% ausgewiesen werden.

strukturierte Ablauforganisation vorherrscht, sind Prozesse viel leichter auszumachen als in Dienstleistungsbetrieben, wo Tätigkeiten bisweilen erst einmal aufgelistet werden müssen. Zurückkommend auf die eingangs gestellte Frage: die Analyse setzt bei den Treibern an.

Bei einer bloßen Prozesskalkulation kennt man in der Regel die Prozesse schon von Anfang an. Spricht man z. B. vom Prozeß „Angebotserstellung“, sind die Treiber Offertanfragen oder erfolgreiche Vertreterkontakte. Bei „Ausgangs Fakturen erstellen“ ist der Treiber „Bestellungen“.

In der Regel werden je Prozeß die Kosten erfaßt. Mittels Zeiterfassung und Bestimmung der zugehörigen Prozeß-Sachkosten wird man diese Arbeit in einem zügigen Tempo vornehmen können. Vorerst braucht man sich noch nicht um eine Differenzierung nach Haupt- und Teilprozessen zu bekümmern. Meist werden die untersuchten Aktivitäten Teilprozesse sein und diesen kann man ohne weiteres die unmittelbar ersichtlichen Kostentreiber zuordnen.

Von besonderer Bedeutung ist die Ermittlung von alternativen Treibern, was mittels Korrelationsrechnungen⁶ erfolgen kann. Beispielsweise kann

untersucht werden, ob anstelle des eigentlichen Treibers „Motorfahrzeug Haftpflicht Deckung“ nicht auch „Motorfahrzeug Police“ berücksichtigt werden könnte, um damit eine Konzentrierung auf wenige, im Reportingwesen eher gebräuchliche Kostentreiber zu erhalten. Daß auch eine mathematische Korrelationsberechnung manchmal kritisch hinterfragt werden muß (besonders bei Änderung der Voraussetzungen), braucht wohl nicht besonders betont zu werden.

Hauptprozeß-Kategorien

Für die Zwecke einer übersichtlicheren Gliederung kann es nützlich sein, die Hauptprozesse zu Kategorien zusammenzufassen. Auf dieser Stufe ist die Zuordnung von Treibern zwar nicht mehr möglich, dennoch werden die Treiber häufig denselben Typus haben. In der Assekuranz beispielsweise könnte man folgende Hauptprozeß-Kategorien aufstellen:

- Neuproduktion (Auftragseingang);
- Policenänderungen;
- übrige Bestandespflege;
- Schadenbehandlung;
- Exkasso / Inkasso;
- Infrastruktur Tätigkeiten.

Eine Gliederung der Prozeßkosten nach Hauptprozessen erleichtert das Arbeiten mit der Prozeßkalkulation.

Das Verhalten der Kostentreiber

In der Regel werden die Prozesse von nur einem Kostentreiber bestimmt. Dies ist der Idealfall in der Prozeßkostenrechnung. Für die Ermittlung des Kostensatzes wird man dann in der Regel die Kosten mittels der erhobenen Mengen linearisieren. Kostenanalytiker mögen hier zwar einwenden, daß die Kosten bei unterschiedlichem Beschäftigungsgrad sich nicht im selben Grad verändern. Es können durchaus noch Kosten der Betriebsbereitschaft (um den verpönten Ausdruck „Fixkosten“ zu vermeiden) hineinspielen. Dennoch wird man im allgemeinen von einem linearen Kostenverlauf ausgehen.

Durchaus möglich sind auch **mehrere Kostentreiber**. Eine solche Vielfalt kann am ehesten bei bestandesbezogenen Prozessen vermutet werden. Beispielsweise hat sich bei der Untersuchung des **Hauptprozesses „allgemeiner Schalterdienst“** in Versicherungsagenturen herausgestellt, daß dieser Prozeß im wesentlichen **von zwei Treibern** bestimmt wird: Anzahl Außendienst-Mitarbeiter zu 40 %, Bestand MFZ Deckungen ebenfalls zu 40 % und ein fixer Anteil von 20 % je Agentur.

Die Welt der Prozeßkosten ist leider voller Fallstricke. Die Controller-Kollegen der Industrie haben es hier ein bißchen einfacher. Sie können immer noch zurückgreifen auf die altbewährte Produktkalkulation und wenigstens überprüfen, ob die erhobenen ProKR Kostensätze sich irgendwie rechtfertigen lassen. Trotz aller Kosten- und Treiber-Überlegungen sollte man aber nie vergessen, daß nicht Kosten, sondern Prozesse bewirtschaftet werden, danach die Prozesse im Zentrum der Untersuchung stehen müssen⁷.

Verifizierung von Prozeßdaten und Treibern

Wie weiter oben erwähnt, besteht ein lebhaftes Bedürfnis, die in der ProKR verwendeten Daten **mit den Ist-Kosten zu vergleichen**. In Dienstleistungsbetrieben vermißt man in der Regel bestehende Nachkalkulationen, welche durch Erfahrung gesicherte Aussagen über die Kosten von einzelnen Prozessen vermitteln könnten.

Um dennoch die ProKR-Solldaten mit dem effektiven Mengengerüst zu vergleichen, wird der Kostenrechner versuchen, die Mengen- und Kostenangaben der Prozesse zu multiplizieren mit der Häufigkeit dieser Aktivitäten. In Unternehmungen mit nur einer Betriebsstätte wird dies kein Problem sein. Im Dienstleistungsbereich mit den oftmalig vorkommenden Filialbetrieben kann daraus eine Schwierigkeit erwachsen. Wenn Zeiten resp. Mengen mittels Stichproben Untersuchungen in unterschiedlich großen Filialen erhoben werden, können die Resultate nicht unbesehen addiert werden, um auf die Gesamtzahl Mengen resp. Ist-Kosten zu kommen. Der Aussagegehalt der Stichproben würde dadurch ver-

fälscht. Die Mengen je Filiale sind daher zu gewichten mit einem Faktor. Der Faktor könnte die Anzahl Mitarbeiter, das Produktionsvolumen, der Umsatz oder sonst etwas sein, jedenfalls sollte der Gewichtungsfaktor aus der Werkzeugkiste der Kostentreiber entnommen werden.

In einem konkreten Fall haben wir zunächst eine Modell-Filiale aus den vorhandenen Mengen und Häufigkeiten konstruiert. Die Daten entsprachen dem mittleren Wert sämtlicher Filialen. Die Prozeßzeiten wurden für dieses Modell dann hochgerechnet und anschließend (wiederum mittels Gewichtung) auf das Gesamtunternehmen umgerechnet.

In einer nächsten Phase wurden die Zeiten umgerechnet auf die Anzahl Mitarbeiter. Damit wollte man drei Dinge erreichen. Zum einen strebte man eine Vollständigkeitskontrolle der erhobenen Prozesse und Zeiten an. Zum anderen erhoffte man sich eine Aussage über die Effizienz des Personaleinsatzes. Des weiteren war diese Hochrechnung die Nagelprobe des gewählten Verrechnungsmodells. Man war sich der Zieldivergenz dieser drei Aufgaben durchaus bewußt; es ist die selbe Problematik, welcher der Prozeßkosten-Controller in Industriebetrieben beim Abprüfen der Stückkosten-Kalkulation begegnet.

Die Sollkapazität der Mitarbeiter

wurde folgendermaßen ermittelt:

Durchschnittliche Anzahl Mitarbeiter x Jahres-Sollstunden (abzüglich Ferien, Weiterbildung, Krankheit) + Überzeit und Aushilfen = Sollkapazität

abzüglich 2,5 Std./Monat für allgemeine Arbeiten
abzüglich 5 % sonstige Tätigkeiten und 32 %
Verteilzeit für Nebenarbeiten und Erholungszeit⁸.

Die Division der ermittelten Prozeßzeiten durch die Netto-Arbeitszeit ergab dann **die Anzahl Soll-Mitarbeiter**. **Damit verglichen wurde die Anzahl der tatsächlichen Ist-Mitarbeiter⁹**. Eine solche Modellrechnung ergab für den gesamten Personalbestand des Verkaufsdepartements einer Versicherung eine Abweichung von nur 13 % nach unten.

Einige Angaben zur Realisierung der Plankostenrechnung

Der Zeitbedarf für die Einführung ist sehr unterschiedlich. Er kann schwanken zwischen 100 und 200 Manntagen, wobei auch diese Angaben nur als ungefähre Richtwert gelten können. Wesentlich ist vor allem, daß die oberste Geschäftsleitungsebene hinter dem Projekt steht. Ihr Entstehen dafür ermöglicht ein rasches, zielgerichtetes Vorgehen.

Den Schwerpunkt sowohl bezüglich Zeitbedarf als auch Bedeutung bildet die Erfassung und Katalogisierung von Prozessen. Bei der Definition von Ablaufprozessen hilft der Erfahrungsaustausch zwischen Fachkollegen. Die Art der Hauptprozesse ist innerhalb der gleichen Branche grundsätzlich die selbe.

Kritisch wird es bei der Prozeßanalyse, wenn der Betrieb gerade reorganisiert wird oder soeben reorganisiert worden ist. Verschiedene Prozesse stimmen dann nicht mehr oder sind noch nicht genügend konsolidiert. Jedenfalls sind die Prozeßzeiten laufend mit den Linienvorgesetzten abzusprechen und wenn nötig (auch in einer späteren Phase) zu korrigieren.

Prozeßkosten- Untersuchungen sind **für manche Mitarbeiter unangenehm**. Sie vermuten einen drohenden Personalabbau und geben zum Teil unzutreffende Angaben oder „mauern“ mit weiteren Informationen. **Dem Controller sind solche Verhaltensregeln bekannt** und er wird auch wissen, wie damit umzugehen ist. Das im Betrieb sicherlich bereits vorhandene Datenmaterial bietet eine Fülle von Informationen, welche er zur Abstützung seiner Berechnungen heranziehen kann.

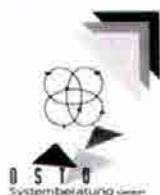
Fußnoten

- ¹ So etwa Carl-Christian Freidank in „Die Prozeßkostenrechnung als Instrument des strategischen Kostenmanagements“ in 'Die Unternehmung' 5/93, S. 387.
- ² Im anglo-amerikanischen Sprachgebrauch hat der Begriff 'Activity-Based-Costing' eine herausragende Bedeutung erlangt.
- ³ Unter anderem Mayer, R., Prozeßkostenrechnung und Prozeßkostenmanagement. In: Prozeßkostenmanagement, Methodik, Implementierung. Hrsg. von der IFUA Horváth & Partner GmbH, München/Stuttgart, S. 73 - 99.

- ⁴ Nicht Kosten, sondern Prozesse stehen bei der ProKR im Vordergrund. Wenn ein Prozeßablauf optimal gesteuert ist, wirkt sich dies auch in den Kosten aus. Ähnlich wie die Kosteningenieur Plaut'scher Schule sollte die Hauptzeit der Analyse von Prozessen gewidmet werden.
- ⁵ Die Kosten der Informatik werden bei der Ermittlung der lmi-Kosten manchmal vernachlässigt und dem großen Haufen der lmn-Kosten zugerechnet. Die Vernachlässigung der leistungsmengenbezogenen Informatikkosten kann zu strategisch falschen Aussagen führen.
- ⁶ Jedes moderne Tabellen-Kalkulationsprogramm bietet entsprechende Funktionen an.
- ⁷ Nicht umsonst widmen die Kosteningenieur von Plaut der Planung von Kostenstellen bis zu drei Tage pro Kostenstelle. Anstelle der Kostenstelle befasst sich der Prozeßkosten-Rechner mit Prozessen. Das analytische Vorgehen ist indessen nicht anders.
- ⁸ Die Prozentsätze entsprechen den REFA-Richtlinien.
- ⁹ In diesem Zusammenhang sei das Personal-Performance-Controlling erwähnt. Es befaßt sich mit den selben Prozessen. Hier wird man aber das Augenmerk eher auf die automatische Ermittlung der Zeitangaben pro Mitarbeiter richten. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
	32	33	S	F	P

Trainingsseminar:



SYSTEMISCHES MANAGEMENT

Die Teilnehmer lernen in diesem Seminar,

- * offene und komplexe Systeme in turbulenten, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Umfeldern besser zu verstehen und zu managen.
- * neue „turbulenztaugliche“ Denk- und Handlungsstrategien zu entwickeln und zu erproben, mit denen Sie den komplexen Problemstellungen Ihrer Organisation effektiv begegnen können.

Zeit: 2. - 7. Juli 1995

Ort: Schloßhotel St. Goar am Rhein

Auskunft erteilt:

OSTO-Systemberatung GmbH
52074 Aachen, Am Backes 15
Tel.: 0241 / 7 27 46 Fax: 0241 / 7 46 55

CONTROLLER'S FACH-SEMINAR

CONTROLLING IM TOCHTERUNTERNEHMEN



Referent: Dr. Hans-Ulrich **Holst**, Trannroda
18. bis 20. September 1995 in Göttingen

„Holst-Kernsätze“ für erfolgreiches Controlling in und mit Töchtern

- Transparenz in der Mutter und Tochter
- Von „oben“ die Freiheit geben - von „unten“ die Freiheit nehmen
- So viel Freiheit wie möglich, so wenig Bindung wie nötig
- Vertrauensbildende Maßnahmen
- Kritische Loyalität
- Gesamtinteresse vor Bereichsinteresse
- Marktnähe der Töchter / eigene Strategie
- Führung aus der Mitte
- Auch operative Verantwortung des Bereichsvorstandes
- Kooperativer („sportlicher“) Wettbewerb untereinander
- Kooperation der Töchter bei Benchmarking (- Jobtausch)
- Controller, die Controller sind

Wünschen Sie weitere Informationen?

Controller Akademie
Postfach 1168 • D-82116 Gauting
Telefon 089/89 31 34-0 • Fax 089/89 31 34-25

EDV-UNTERSTÜTZTES KONZERN-CONTROLLING



*Christian Zipfel, Seelach 53,
96317 Kronach ist Berater bei
mip Management Informations-
partner GmbH, München*

von Christian Zipfel, Kronach

Das Controlling nimmt heute eine zentrale Bedeutung für die zielorientierte Unternehmenssteuerung und -planung ein. Die Kanalisierung und Strukturierung einer stetig wachsenden Informationsflut ist zur Sicherung und Wahrung von Wettbewerbsvorteilen als Grundvoraussetzung inzwischen anerkannt - die Rolle des Controllings als Navigator im Unternehmen hat sich etabliert.

Lange Zeit mußten die Controlling-Abteilungen jedoch erst ihre Daseinsberechtigung beweisen und hatten sehr viel Pionierarbeit in deutschen Unternehmen zu leisten. Zum Aufbau eines führungsgeeigneten Berichtswesens stellte sich zu Beginn die Frage nach dem Aufbau der Formulare, der Berichtsinhalte, dem Aufbau des Kennzahlensystems und der Abweichungsanalysen, den Planungs- und Budgetierungshorizonten.

Ein Punkt, der im Zeitalter der Elektronischen Datenverarbeitung dabei oft etwas vernachlässigt wurde, ist die Frage nach den technischen Hilfsmitteln zur Unterstützung des Controlling-Systems. Denn die Arbeit des Controllings kann nur dann effektiv sein, wenn ihm angesichts der heute zu verarbeitenden Datenmengen und Analyseinhalte Hard- und Software zur Verfügung steht, die ihn **aufgabenadäquat unterstützt**.

Die Mitarbeiter im Konzern-Controlling bzw. in der Finanzbuchhaltung und Kostenrechnung deutscher Konzerne sind von diesem Versäumnis besonders stark betroffen. Denn das Controlling-System im internationalen Konzern sieht sich einer Reihe von Einflußfaktoren ausgesetzt, die zumindest in dieser Form in der Einzelunternehmung nicht anzutreffen sind.

Diese Einflußfaktoren

bestehen v. a. aus

- einem komplexeren Rahmen gesetzlicher Anforderungen, wobei unterschiedliche nationale Bewertungs- und Bilanzierungsvorschriften in der Konzernbilanz zusammengeführt werden müssen;

- einem Berichtswesen, das durch die Eliminierung interner Beziehungen zwischen den Konzernunternehmen geprägt ist;
- der Umrechnungsproblematik von Daten in unterschiedlicher Währung;
- einem EDV-System, das den speziellen Anforderungen des Konzerns Rechnung tragen muß.

In der Praxis sind sehr oft EDV-technische (Hilfs-) Lösungen zur Unterstützung des Konzern-Controlling zu finden, die v. a. in Form von Tabellenkalkulationsprogrammen zunächst eine zufriedenstellende Unterstützung bieten können.

Wächst der Konzernkreis jedoch auf mehr als fünf Gesellschaften oder müssen ausländische Unternehmen in den Konzernabschluß einbezogen werden, stoßen diese Programme schnell an ihre Grenzen, was Verarbeitungsgeschwindigkeit und Funktionalität angeht.

Zudem ist der Pflegeaufwand bei Änderungen im Konsolidierungskreis sehr hoch und die Nachvollziehbarkeit der Eliminierungen interner Beziehungen nicht gegeben.

Deshalb soll im folgenden auf die Anforderungen an ein EDV-System eingegangen werden, das die oben bereits angesprochenen Einflußfaktoren berücksichtigt und so die gestellten Anforderungen des internationalen Konzerns erfüllt.

ANFORDERUNGEN AN EIN EDV-SYSTEM ZUR UNTERSTÜTZUNG DES KONZERN- CONTROLLING

1. Internes Berichtswesen

Das zentrale Merkmal des Konzerns ist die einheitliche Leitung von Tochterunternehmen durch ein übergeordnetes Mutterunternehmen. Die Qualität der damit verbundenen Steuerungs- und Planungsprozesse steht und fällt mit der Qualität und Aktualität der entscheidungsrelevanten Informationen (Führungsinformationen).

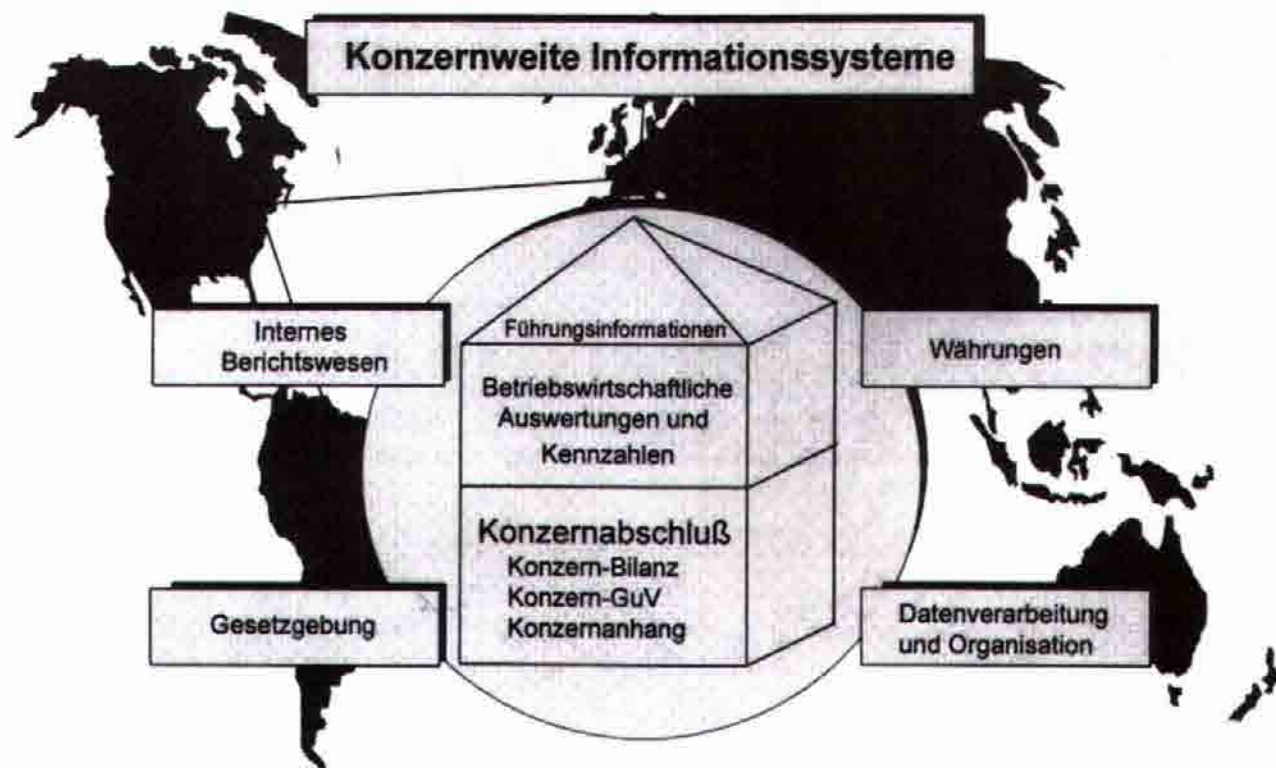


Abb. 1: Einflussfaktoren auf das Controlling-System im internationalen Konzern

Aus Sicht des Konzern-Controlling ergibt sich eine Informationspyramide aus zwei Teilen. Sie besteht zum einen aus dem internen Berichtswesen mit Perspektivbudgets, Kennzahlen, Marketingberichten, Deckungsbeitragsrechnungen für Produkte, Cash-Flow-Analysen für Profit-Center, Tochtergesellschaften, Teilkonzernen etc. - Konzernmeldungen jeder Art. Der andere Teil wird gebildet aus dem Konzernabschluss, mit Konzern-Bilanz, Konzern-GuV und Konzernanhang und dem Konzernlagebericht.

Dabei ist das gesamte Berichtswesen geprägt durch die internen Verflechtungen der verbundenen Unternehmen, die es gilt transparent darzustellen und zu eliminieren. Es spielt an dieser Stelle keine Rolle, ob es sich um Verflechtungen des Kapitals, der Forderungen und Verbindlichkeiten, der Aufwendungen und Erträge oder der Lieferungen und Leistungen zwischen den Konzernunternehmen handelt. Gerade diese Thematik ist es, die sich durch entsprechende Systeme automatisieren läßt. Eine rein manuelle Eliminierung interner Beziehungen im nachhinein aber, auch mit Hilfe von Tabellenkalkulationsprogrammen, kommt einer Bearbeitung mit Papier und Bleistift gleich. **Vielmehr sind die internen Verflechtungen an der Quelle, also bei den beteiligten Unternehmen, zu erfassen.** Die Übernahme der Buchungssalden mit den entsprechenden internen Beziehungen müssen hierzu aus den einzelnen operativen Datenquellen (Finanzbuchhaltung, Kostenrechnung, relationale Datenbanken etc.) automatisch erfolgen.

Neben der Automatisierung ist die **Nachvollziehbarkeit der Eliminierungsposten** ein wichtiges Kriterium. Die Eliminierungssalden müssen hierzu nach

ihrer Zusammensetzung aufgeschlüsselt werden können. D. h., welche Gesellschaft hatte zu welcher anderen Konzerngesellschaft interne Beziehungen - und natürlich in welcher Höhe.

Dies ist die Voraussetzung für die **Abstimmung von Buchungsdifferenzen**, die auf zeitlich verschobenen Buchungszeitpunkten bzw. fehlerhafter Buchung („unechte Buchungsdifferenzen“) oder auf unterschiedlicher Bewertung oder Bilanzierung sich entsprechender Konten bei den Einzelgesellschaften beruhen („echte Buchungsdifferenzen“). Letzteres geschieht, wenn z. B. Gesellschaft A eine Forderung gegen die verbundene Gesellschaft B abschreibt, die aber bei dieser als Verbindlichkeit gegen das verbundene Unternehmen A in voller Höhe ausgewiesen wird (auch werden muß).

Die manuellen Korrekturbuchungen auf Konzernebene werden hierbei in einem eigenen Buchungsregister gehalten und sorgen, versehen mit Buchungskommentaren, für mehr Transparenz bei der Erarbeitung des Konzernabschlusses.

Im Hinblick auf betriebswirtschaftliche Auswertungen spielt die beliebige Zusammenfassung von Einzelgesellschaften zu Teilkonzernen eine wichtige Rolle, d. h. eine Konsolidierung von Tochterunternehmen unabhängig von den hinterlegten Konzernstrukturen (z. B. nach Geschäftsfeldern oder Regionen).

Darüber hinaus bilden die Dimensionen Datentyp und Einheit die Grundlage zum Aufbau eines führungsgerechten Berichtswesens. Die Definition unterschiedlicher Datentypen (Ist-, Plan-, Soll-, Budget-, Marktdaten) ermöglicht Abweichungsanalysen

in Bezug auf Ist/Ist Vergleichsperiode, Ist/Plan, Ist/Soll, Ist/Budget oder Ist/Wettbewerber.

Die Verwaltung der Dimension Einheit läßt die Konsolidierung beliebiger hierarchischer Strukturen zu. In Frage kommt hier der Aufbau von Produktstrukturen oder Vertriebswegen, aber auch die Verknüpfung von Kostenstellen, Abteilungen, Profit-Centern etc. innerhalb der Konzernstruktur. Durch einen flexiblen Berichtsaufbau lassen sich dann beliebige Berichte auf unterschiedlichen Ebenen aggregiert abrufen.

2. Gesetzlicher Rahmen

Zur Erfüllung der gesetzlichen Vorschriften, die aus der Umsetzung der 7. EG-Richtlinie resultieren, muß eine spezifische Einstellung der Konsolidierungsmodi für die einzelnen Positionen gegeben sein.

Während die Kapitalverflechtungen gem. der Erwerbsmethode („Purchase-Methode“) anteilig eliminiert werden, sind im Rahmen der Schuldenkonsolidierung, der Eliminierung zwischen-gesellschaftlicher Ergebnisse und der Aufwands- und Ertragskonsolidierung interne Verflechtungen voll zu eliminieren.

Für den Ausweis des Ausgleichspostens für Anteile fremder Gesellschafter kommt ein Ausweis der entsprechenden Kapitalpositionen zum Minoritätsanteil in Betracht.

Darüber hinaus muß die quotale Einbeziehung von Gemeinschaftsunternehmen (häufigste Erscheinungsform: Joint-Ventures) möglich sein.

Die Einbeziehung assoziierter Unternehmen at-equity spielt zwar in der Praxis eine untergeordnete Rolle, sollte aber dennoch vom System verwaltet werden können.

Schwierigkeiten kann die Zusammenführung der nach nationalem Recht erstellten Einzelabschlüsse in einen Konzernabschluß nach dem Bewertungsrahmen der Muttergesellschaft bereiten. Die **Transformierung der Handelsbilanzen I in konsolidierungsfähige Handelsbilanzen II** sollte zur Entlastung der Muttergesellschaft nach Möglichkeit bei den Tochterunternehmen vorgenommen werden. Dies umfaßt zum einen die Überführung der Konten in den einheitlichen Konzernkontenplan und zum anderen die Umbewertung der Jahresabschlußpositionen nach dem Recht der Mutter.

Die Transformierung der Konten (Umbenennung, Umgliederung) kann von dem EDV-System in der Praxis meist automatisiert werden. Umbewertungen müssen bei der Tochterunternehmung durch manuelle Korrekturbuchung vorgenommen werden.

3. Währungen

Ein weiteres Problemfeld stellt die Umrechnung der in Landeswährung erstellten Einzelabschlüsse dar.

Hier läßt der Gesetzgeber den Unternehmen sehr viel Spielraum hinsichtlich der angewandten Methode. Die **Umrechnung der Einzelabschlußpositionen zu unterschiedlichen Kursen** ist die Voraussetzung für die heute gebräuchlichen Umrechnungsmethoden (modifizierte Stichtagskursmethode, Methode

der Umrechnung nach dem Zeitbezug). Mindestanforderung hierbei ist die Verwaltung von Stichtagskursen gemäß der erforderlichen Periodizität der Datenerfassung (täglich, wöchentlich, monatlich, quartalsweise, jährlich) und den daraus abgeleiteten Durchschnittskursen.

In Verbindung mit der Dimension Datentyp (vgl. Punkt 1) ist die **Verwaltung von Ist-, Soll-, Plan- oder Budgetkursen die Grundlage für währungsbedingte Abweichungsanalysen**.

Die Umrechnung aller Datentypen zu einem Kurstyp „einheitlicher Konzernkurs“ vermeidet währungsbedingte Abweichungen.

4. Datenverarbeitung und Organisation

Grundlegende Anforderungen an die Anwendung bestehen v. a. aus einer benutzerfreundlichen Oberfläche (z. B. Windows), einem ausgeprägten Paßwortschutz, technischen sowie fachbezogenen Hilfedateien und der bisher ausgeführten Funktionalität hinsichtlich der Konsolidierungstechnik.

Die Architektur des Gesamt-Systems muß den besonderen Bedingungen des internationalen Konzerns Rechnung tragen. Problemfelder bestehen hier v. a. in unterschiedlichsten operativen Systemen, die als Datenquellen in Betracht kommen, die unterschiedlichen Voraussetzungen hinsichtlich der EDV-Umgebungen und die Übertragung der Daten zwischen den Konzernunternehmen.

Exemplarisch soll der typische **Aufbau des Softwaresystems SOLVER von dem norwegischen Entwickler ERGOSOFT** dargestellt werden, der diesen Anforderungen durch die Verknüpfung von Einzelmodulen nachkommt.

Dabei stellt das Modul SOLVER das Hauptmodul zur Konzernrechnungslegung und -berichterstattung dar, das Modul ENTER dient der manuellen Datenerfassung, das Modul SORBAS ist das Berichtsarchiv, das Modul TRANSFER steuert die Datenfernübertragung.

In Abb. 2 soll exemplarisch der A-Konzern dargestellt werden. Muttergesellschaft A mit Sitz in Deutschland bezieht die spanische Tochter B, die französische Tochter C und die tschechische Tochter D in den Konzernabschluß ein.

Tochter B, Spanien

Die Gesellschaft verfügt über einen Rechner mittlerer Datentechnik, auf dem die operativen Systeme Finanzbuchhaltung und Kostenrechnung installiert sind.

Die für den Konzern relevanten Daten werden quartalsweise von Muttergesellschaft A direkt über Großrechnerabfragen ermittelt und in SOLVER importiert. Der Datentransfer erfolgt über die vorhandene Standleitung.

Tochter B verfügt über kein SOLVER-Modul, hat somit keine eigenen Auswertungsmöglichkeiten.

Tochter C, Frankreich

verfügt über die Module SOLVER, ENTER und

TRANSFER, die in einem Novell-Netz installiert sind. Die Zahlen der Finanzbuchhaltung und Kostenrechnung einschließlich der internen Verknüpfungen werden aus den operativen Großrechnerprogrammen monatlich in ENTER importiert und auf Konsistenz und Validität überprüft. Die Transformierung der Einzelbilanz und GuV in einen konsolidierungsfähigen Abschluß (HB II, GuV) erfolgt im Modul SOLVER vor Ort in Frankreich, was die Muttergesellschaft erheblich bei den Konzernabschlußarbeiten entlastet. Darüber hinaus sind Marketingberichte der einzelnen Produktgruppen sowie verschiedene Cash-Flow-Berechnungen über ENTER monatlich zu erfassen und in SOLVER durch Ist/Plan-Analysen auszuwerten.

Tochter C ist selbst Muttergesellschaft mehrerer verbundener Unternehmen und erstellt jährlich den Abschluß des französischen Teilkonzerns. Der Datentransfer zur Muttergesellschaft A erfolgt halbjährlich über ISDN. Untergeordnete Konzern-einheiten übertragen die Daten über TRANSFER.

Tochter D, Tschechien

Diese Gesellschaft verfügt über eine eigenständige Finanzbuchhaltung, deren Daten vierteljährlich in ENTER importiert und wie oben auf Konsistenz überprüft werden. Betriebswirtschaftliche Auswertungen werden über Eingabemasken in ENTER manuell erfaßt. Der Datentransfer erfolgt über Modem mit dem Modul TRANSFER, teilweise auch über Post in Form von Disketten.

Mutter A, Deutschland

Die Verarbeitung der Daten aller verbundener Unternehmen erfolgt bei Konzernmutter A im Hauptmodul SOLVER, das in einem LAN Manager-Netz installiert ist. Die Währungsumrechnungen werden vom System nach der modifizierten Stichtagskursmethode vorgenommen. Die Eliminierung interner Verflechtungen erfolgt automatisch. Abschluß- und Korrekturbuchungen auf Konzernebene erfolgen in einem eigenen Buchhaltungsregister in Form von Einzel- oder Dauerbuchungen. Die Aufbewahrung der erstellten Konzernberichte erfolgt über die gesetzlichen Vorschriften hinaus in dem elektronischen Archiv SORBAS.

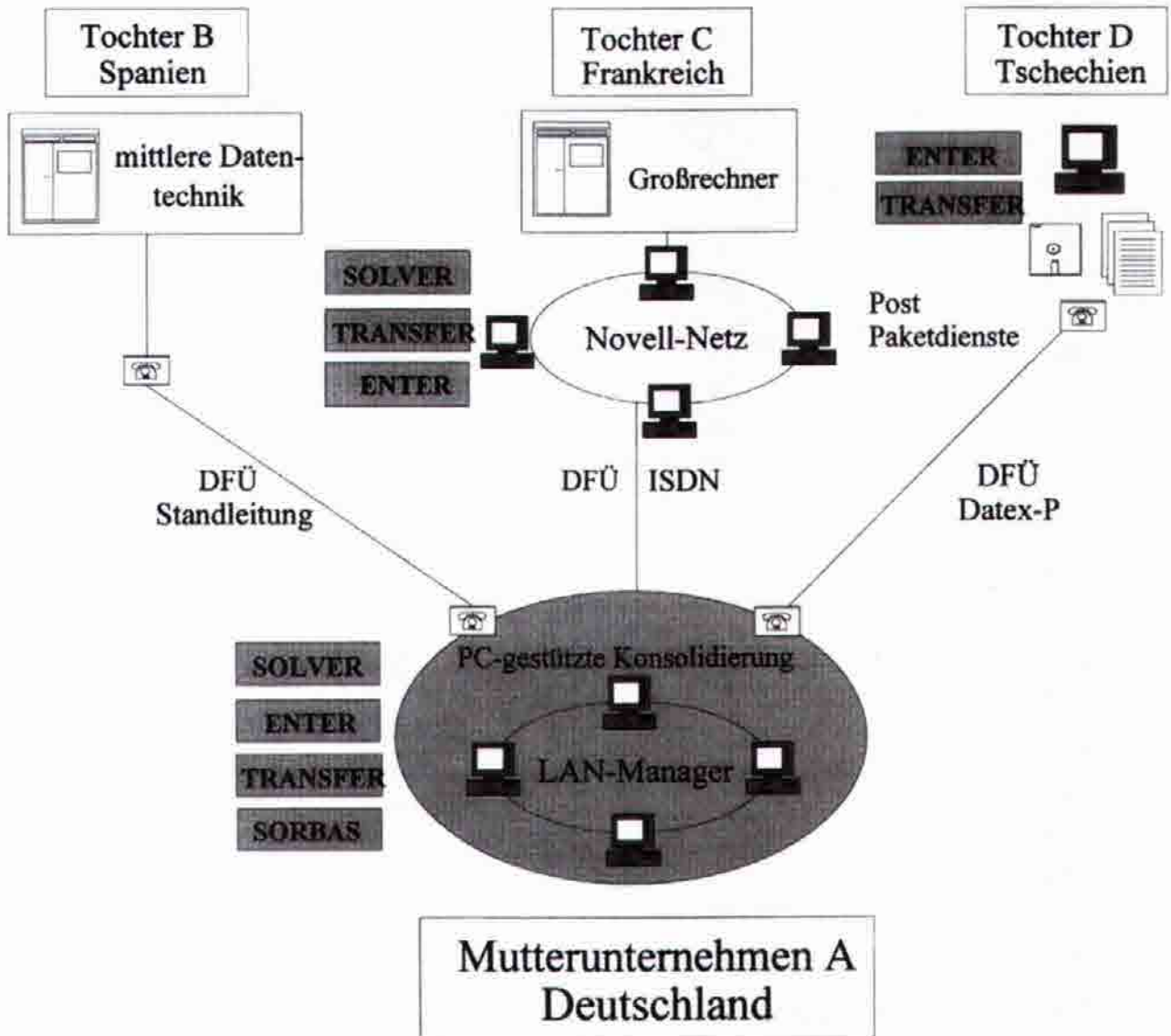


Abb. 2: Ein EDV-System zur Unterstützung des Controllings im internationalen Konzern mit SOLVER.

Die individuelle Anpassung des Systems an die lokalen Voraussetzungen führt zu einer Verteilung der Konsolidierungsarbeiten innerhalb des Konzerns. Es kommt zu einer Abstimmung zwischen zentraler und dezentraler Controlling-Organisation, was die Optimierung der Planungs- und Steuerungsprozesse des Konzerns als wirtschaftliche Einheit unterstützt.

Fazit

Es besteht kein Zweifel, daß die in diesem Artikel angesprochenen EDV-Systeme nicht alle Probleme des Controlling im internationalen Konzern von sich aus lösen können. Sie aber schaffen die Informationsbasis, die für die Qualität von Entscheidungsprozessen maßgeblich ist.

Darüber hinaus wird die Einführung der Software und Hardwareumgebungen sowie die entsprechenden Mitarbeiterschulungen nur mit einer exakten Projektorganisation und Ablaufplanung erfolgreich sein. Doch die Mühe lohnt sich.

Die Automatisierung der Konsolidierungsarbeiten führt sehr schnell zu einer Einsparung personeller Ressourcen bei Routinetätigkeiten - ob lokal bei den Tochtergesellschaften oder in der Konzernzentrale.

Die Abschlußarbeit beschränkt sich dann auf das Wesentliche, nämlich auf Bewertungs- und Bilanzierungsfragen des Gesamtkonzerns nach dem Recht der Muttergesellschaft.

Das Controlling erfüllt dann seine eigentliche Aufgabe - die Leitung, Planung und Steuerung aller verbundenen Unternehmen auf einem einheitlichen Kurs durch deregulierte Märkte. Ein (Wettbewerbs-) Vorteil, den deutsche Konzerne in Anspruch nehmen sollten. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
	37	39	F	R	Z

Die Software für Mütter mit Töchtern!

Konzernberichterstattung und Konsolidierung

Mit dem richtigen Werkzeug kein Problem. Die Komplettlösung heißt SOLVER von Ergosoft as. Ein modulares PC-Programm, das die Informationslogistik in Konzernen sicher und zuverlässig werden läßt. SOLVER läuft unter Windows, ist netzwerkfähig und kompatibel zu operativen Systemen. Eine Gesamtlösung zur **dezentralen Datenerfassung, Datenübertragung in die Konzernzentrale, Konsolidierung und Berichterstattung**, die sich den dynamischen Unternehmensentwicklungen individuell anpaßt.



SOLVER, Service und Support

Ausgereift, funktional und erfolgreich wird SOLVER in über 150 Konzernen weltweit eingesetzt. Mit der Erfahrung, Beratung und Einweisung von mip können Sie sicher sein, ein effizientes Controlling-Instrument in der Hand zu haben. Und in Zukunft rationaler, sicherer und **leichter Monatsberichte, Jahresabschlüsse, Plan-/Ist-Vergleiche zu erstellen. Audit Trail inklusive.**

Management Informationspartner GmbH
Landsberger Straße 398 • 81241 München
Tel.: 089/ 56 97 75 • Fax: 089/ 56 97 79

SOLVER

mip
MANAGEMENT INFORMATION PARTNER

ANGEWANDTE PORTFOLIOTECHNIK: AUSWAHL EINES CONTROLLERS



Mag. Wolfgang Jocher ist seit 1992 als selbständiger Berater und Softwareentwickler tätig. Beratungsschwerpunkt ist die langfristige Ausrichtung von Unternehmen, beginnend von der strategischen Planung bis zur Begleitung bei OE- und Business-Reengineering-Prozessen unter Berücksichtigung der ISO 9000 ff.

Firmenadresse: Mag. Wolfgang Jocher, Unternehmensberatung, Postfach 127, A-4041 Linz, Tel. ++43 / (0)732 / 71 51 83, Fax ++43 / (0)732 / 71 51 834.

von Mag. Wolfgang Jocher, Linz

Der folgende Beitrag zeigt, wie die in den **Controller-Statements des Controller Verein eV** („Anforderungen an Controller“) dargestellten Auswahlkriterien für Controller in eine Portfoliomatrix eingebracht werden können, so daß eine sichere und vor allen Dingen jederzeit nachvollziehbare Auswahlentscheidung ermöglicht wird, **welcher Controller nun etwa aus der Menge von sagen wir 23 Bewerbern ausgewählt werden soll.**

Es wird dabei unterstellt, daß die in der genannten Publikation vorgestellten Auswahlkriterien „richtig“ im Sinne der Unternehmenszielsetzung und der daraus abgeleiteten Personalpolitik sind. Ferner wird angenommen, daß es im Unternehmen kompetent angewendete Erhebungstechniken gibt, mit denen zuverlässig festgestellt werden kann, in welchem Ausmaß ein Kandidat zum Beispiel **frustrations-tolerant** ist.

Es geht also speziell darum, die Portfoliotechnik als Methode zur Darstellung von Auswahl-situationen - im gegenständlichen Fall der Controller-Auswahl-situation - zu beschreiben und vorzustellen und den Leser dafür zu interessieren, diese faszinierende Technik umfassend einzusetzen. In unserem konkreten Fall entsteht dann daraus die Controllermatrix.

Erfahrungen aus der Praxis zeigen, **daß es mit der Portfoliotechnik sehr elegant gelingt, die Ergebnisse seitenlanger verbaler Beurteilungen von Problemlösungsvarianten „auf den Punkt zu bringen“** und in einen transparenten, rasch überblickbaren Raster einzubauen. Beim Thema bleiben, im Topmanagement Zeit sparen und die Nachvollziehbarkeit von Auswahlentscheidungen sicherzustellen, sind die herausragenden positiven Effekte.

Die Portfoliomatrix

Wer sich mit Themen der strategischen, „vorsteuernden“ Unternehmensführung befaßt, kennt die Portfoliomatrix als Zusammenstellung von Geschäftsfeldern, die als Kreise in ein Koordinatensystem eingezeichnet sind. Anhand der Positionen der einzelnen Kreismittelpunkte in diesem Koordinatensystem lassen sich grundlegende Aussagen darüber treffen, ob ein Geschäftsfeld förderungswürdig oder eliminierungsbedürftig ist. Eine Würdigung der verschiedenen Varianten der Portfoliodarstellung im Zusammenhang mit dem Thema „Strategische Unternehmensführung“ unterbleibt hier mangels Relevanz zum eigentlichen Thema. Abgesehen davon steht eine Fülle anspruchsvoller wissenschaftlicher Literatur zu diesem Themenkomplex zum Nachlesen bereit.

Abstrakt gesehen besteht eine vollständige Portfoliomatrix aus einer X- und einer Y-Achse, die miteinander ein Koordinatensystem bilden. In dieses Koordinatensystem sind Kreise eingezeichnet. Sie stellen stellvertretend für jene Objekte (z. B. strategische Geschäftsfelder), die beurteilt werden sollen. Der Kreisdurchmesser kann dazu verwendet werden, die Ausprägung eines für die Beurteilung der einzelnen Objekte herausragenden Begriffes (z. B. Umsatzanteil eines Geschäftsfeldes am Gesamtumsatz des Unternehmens) grafisch darzustellen. In jedem Kreis ist nun noch Platz für einen Sektor, wobei der von den Sektorschenkeln eingeschlossene Winkel einen zweiten Begriff analog zum Kreisdurchmesser behandeln kann.

Zur optischen Orientierung ist es zweckmäßig, einen Raster im Hintergrund der Portfoliomatrix vorzu-

sehen, der prinzipiell aus beliebig vielen Feldern bestehen kann. Vier oder neun Felder sind in der Praxis am häufigsten anzutreffen.

So interpretiert, kann die Portfoliomatrix grundsätzlich als Basis für so ziemlich alle Auswahlentscheidungen dienen, wobei dann die Kreise die verschiedenen Entscheidungsalternativen symbolisieren. Ganz wesentlich dabei ist aber das Bestimmen der **Kreismittelpunkte**. Es ist ein Wesensmerkmal der abstrahierten Portfoliodarstellung, daß jede gewählte Dimension exakt dem Beurteilungszweck angepaßt werden kann und muß. In dieser Variabilität liegen gewisse Gefahren, aber auch große Chancen, wenn man nur sehr sorgsam mit diesen Freiheitsgraden umgeht.

Die Controllermatrix

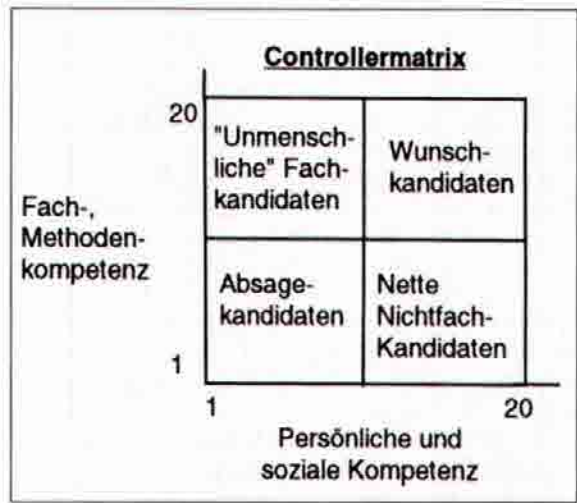
Die Controllermatrix besteht zunächst einmal aus einer X- und einer Y-Achse. Die X-Achse definieren wir als „**Persönlichkeitsachse**“, die Y-Achse als die „**Fähigkeitsachse**“. Die Objekte in der Controllermatrix sind die Controller, die zueinander im „Wettbewerb“ stehen. Die Durchmesser der sie symbolisierenden Kreise - jeder Kreis steht für einen Controller - könnten eine **Maßgröße für die jährlichen Personalkosten** sein, die jeder einzelne Controller verursacht bzw. verursachen würde. Der Winkel des eingeschriebenen Sektors könnte zum Beispiel die Anzahl der Berufsjahre in einschlägigen Positionen symbolisieren.

In der eingangs zitierten Publikation des Controller Verein eV (for members only) werden im Controller-Anforderungsprofil eine Reihe von Beurteilungskriterien vorgeschlagen, die nicht alle gleichbedeutend für die Beantwortung der Frage angesehen werden, ob ein Controller für eine bestimmte Unternehmensform oder Unternehmensgröße geeignet ist oder nicht. Ein Teil der Kriterien beschreibt die Anforderungen an die Fähigkeiten, der zweite Teil umfaßt Kriterien, die Einblicke in die Persönlichkeit des Controllers geben.

Über die Lage der einzelnen Kreismittelpunkte wird das spezielle Fähigkeits- und Persönlichkeitsbild eines jeden Kandidaten abgebildet. Der eine Kandidat überzeugt menschlich, ist aber fachlich nur im Mittelfeld anzutreffen. Sein Konkurrent hingegen ist fachlich ganz weit vorne gereiht, aber im persönlichen Bereich mußte er sich gravierende Punkteabzüge gefallen lassen. Es kann schließlich auch nicht gleichgültig sein, ob ein Controller in allen „Nebendisziplinen“ Spitzenpositionen einnimmt und in den „Hauptgegenständen“ nirgends überzeugend punktet.

In der Controllermatrix werden wir Kandidaten mit schlechten Fähigkeiten, jedoch guten Persönlichkeitsmerkmalen im Bereich rechts unten, Kandidaten mit guten Fähigkeiten, aber schlechten Persönlichkeitsmerkmalen im Bereich links oben finden. Links unten in der Controllermatrix werden sich die Kandidaten versammeln, denen wir einen höflichen Absagebrief senden werden, mit den Kandidaten im rechten oberen Bereich der Controllermatrix wird es vermutlich zu weiterführenden Gesprächen kommen:

Skizze 1:



Vom Beurteilungskriterium zum Kreismittelpunkt

Wenden wir uns nun der Beantwortung der Frage zu, wie die unterschiedliche Bedeutung der einzelnen Kriterien sowie die Ergebnisse aus der Beurteilung der einzelnen Kandidaten im Zusammenhang mit den verschiedenen Kriterien auf die spätere Position der Kreismittelpunkte Einfluß nehmen werden.

Da wir uns in einem Koordinatensystem bewegen, ergibt sich die Notwendigkeit, die Koordinaten der Kreismittelpunkte zu berechnen. Dieser Vorgang läuft in vier Stufen ab:

1) Normalisieren der Kriteriengewichte:

Jeder ermittelte Punktwert muß gewichtet werden, damit die unterschiedliche Bedeutung der einzelnen Kriterien in die Berechnung der Kreismittelpunkte einfließen kann. Wenn man nämlich einfach die Gewichte, so wie sie sind, mit den zugehörigen Punkten aus der Kandidatenbeurteilung multipliziert, so ergeben sich gewichtete Punktesummen, die beliebig weit aus dem Koordinatensystem hinauslaufen. Daher müssen wir die Kriteriengewichte zunächst normalisieren (d. h., auf unsere Portfoliomatrix beziehen), und erst die relativierten Gewichte dürfen wir mit den Punkten aus der Kandidatenbeurteilung multiplizieren.

Zunächst einmal betrachten wir jede Achse für sich und gehen vom Wichtigkeitsraster aus. Jedem Kriterium ist eine Wichtigkeitsstufe zugeordnet, die Skala reicht im Controller-Beispiel von 1 (= kaum wichtig) bis 10 (= unbedingt erforderlich). Für den effizienten Einsatz der Portfoliodarstellung ist es übrigens vollkommen egal, welcher Gewichteraster verwendet wird. Sollte also ein Raster von 3 bis 37 angenehmer sein, dann kann auch ein solcher Raster ohne Probleme verwendet werden.

Wenn wir nun jedem angekreuzten Kästchen seinen Spaltenwert (KGx, KGy) zuordnen und die Summen der Gewichte achsenweise bilden, so ergibt sich zunächst für jede Achse eine (noch) nichts aussagende Summe (GSx, GSy). **Wir dividieren nun jedes Kriteriumgewicht (KGx, KGy) durch die Gewichte-summe seiner zugehörigen Achse (GSx, GSy) und**

erhalten für jedes Kriterium das normalisierte Gewicht (RN). Die Summe aller normalisierten Gewichte (RN) einer Achse muß (und wird auch!) den Wert 1 ergeben.

2) Umsetzen der verbalen Beurteilung in absolute Punkte (P):

Die verbale Beurteilung der einzelnen Kandidaten in Bezug auf jedes einzelne Kriterium wird zunächst in absolute Punkte umgesetzt. Welchen Punkteraster Sie dabei verwenden, ist für das Resultat weitgehend unerheblich. Es sollte allerdings darauf geachtet werden, daß zwischen dem schlechtesten Punktwert und dem besten Punktwert mindestens zehn Punktstufen liegen, um eine differenzierte Beurteilung zu ermöglichen.

In der Praxis hat es sich eingebürgert, für beide Achsen idente Punkteraster zu verwenden. Innerhalb einer Achse müssen allerdings alle Kriterienausprägungen mit dem selben Punkteraster abgehandelt werden! Wichtig ist ferner, daß für jedes Kriterium vorher separat festgelegt wird, welche Ausprägung als sehr gut (Maximalpunkte), mittelmäßig oder schlecht (Minimalpunkte) gilt. Diese Abstufungen müssen sehr genau überlegt werden, denn sie sind ein Spiegel der Werthaltungen in Ihrem Unternehmen in Bezug auf die zu besetzende Position. Sie sind daher verbindliche Vorgaben und dürfen während des eigentlichen Vorganges des Umsetzens der verbalen Beurteilung in die einzelnen Punktwerte keinesfalls geändert werden, um etwa einen Wunschkandidaten zu bevorzugen.

3) Multiplizieren der normalisierten Gewichte (RN) mit den entsprechenden Punkten (P):

Nun können wir darangehen, die normalisierten Gewichte eines jeden Kriteriums mit den Punktwerten zu multiplizieren, die die einzelnen Kandidaten bei der Beurteilung im Zusammenhang mit diesem Kriterium erhalten haben.

4) Eigentliches Berechnen der Kreis-mittelpunkte:

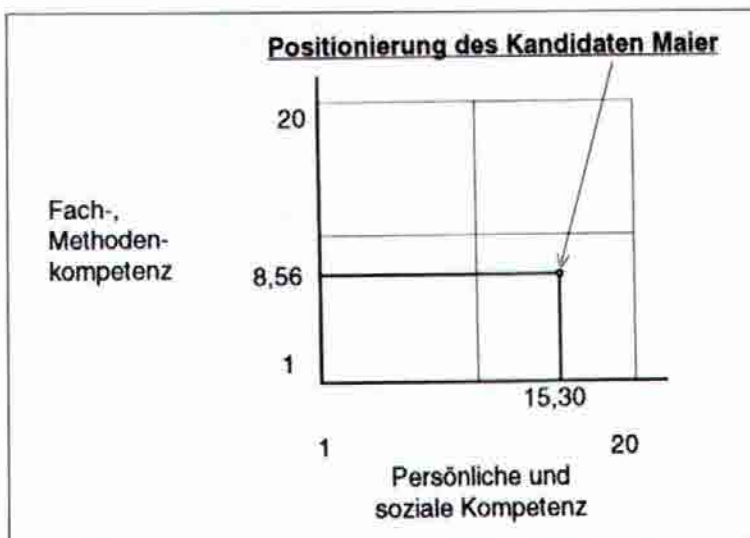
Die durch die (vielen) Multiplikatoren gemäß Pkt. 3 ermittelten Resultate addieren wir nun kandidaten- und achsenweise und tragen die Ergebnisse in unserem Koordinatensystem auf. Das Ergebnis sind unsere Kreis-mittelpunkte.

Beispiel

Das folgende Beispiel zeigt den Umgang mit Kriterien aus dem Anforderungsprofil für Controller. Die X-Achse enthält Kriterien der persönlichen und sozialen Kompetenz, die Y-Achse dient zur Aufnahme von Kriterien der Fach- und Methodenkompetenz. Zugrundegelegtes Objekt ist der Spartencontroller Maier. Damit das Beispiel übersichtlich bleibt, wurden einige Kriterien willkürlich aus dem Kriterienkatalog des Anforderungsprofils für Controller ausgewählt. Es gelangt ein Punkteraster von 1 bis 20 zur Anwendung (siehe Abb. ganz unten).

In der Spalte „Gewichte 1 bis 10“ stehen jene Gewichte, die den einzelnen Kriterien vor Beginn der Beurteilungsphase zugeordnet worden sind. Die in der Spalte „absolut“ angeführten Werte sind jene Punkte, die der Kandidat Maier bei der Beurteilung aufgrund der verbalen Beschreibung der auf ihn zutreffenden Kriterienausprägungen erhalten hat. Für den Kandidaten Maier errechnet sich die X-Koordinate mit 15,30, die Y-Koordinate mit dem Wert 8,56. Wenn wir uns vorstellen, daß diese beiden Werte über alle Kriterien des Kriterienkataloges errechnet worden wären, so verfügt Kandidat Maier zwar über relativ gute Persönlichkeitsmerkmale, die fachliche Qualifikation entspricht allerdings nicht ganz den Erwartungen.

Diese Werte können wir nun im Koordinatensystem auftragen:



Kriterien X-Achse:	Gewichte 1 bis 10		Relative Gewichte	Punkte (1 - 20) Kandidat Maier	
				absolut	gewichtet
Zuhörer	9	9/17	0,5294	23	23x0,5294 12,18
Vernetztes Denken	5	5/17	0,2941	4	4x0,2941 1,18
Verhandlungsgeschick	3		0,1765	11	1,94
Gewichtesumme X-Achse	17		1,0000		15,30
Kriterien Y-Achse:					
Strategische Planung	4	4/16	0,2500	20	5,00
Operative Planung	9		0,5625	4	2,25
Liquiditätsrechnung	3		0,1875	7	1,31
Gewichtesumme Y-Achse	16		1,0000		8,56

Kreise und Sektoren

Unsere Controllermatrix ist nun zur Hälfte fertig. Es fehlt noch die Berechnung der Kreisradien (als Symbol für die jährlichen Personalkosten eines Controllers) und die Bestimmung der Sektorwinkel (als Symbol für die Praxisjahre in einschlägigen Positionen).

Die **Kreisradien** zeigen in der klassischen Portfoliomatrix den Anteil des Umsatzes eines strategischen Geschäftsfeldes am Gesamtumsatz. Analog dazu sind die Kreisradien in der Controllermatrix ein Maßstab für den Anteil der Personalkosten eines bestimmten Controllers an den gesamten Personalkosten aller Controller, die an dem Auswahlprozeß als Wettbewerber teilnehmen. Es kann daher aus der Darstellung eines einzigen Kreises nur bedingt geschlossen werden, ob es sich bei dem gerade dargestellten Controller um einen „teuren“ oder um einen „billigen“ Controller handelt. Erst die Gesamtdarstellung aller Kandidaten in der Controllermatrix ermöglicht aufgrund der Kreisgrößen Aussagen über die relative Preiswürdigkeit eines Kandidaten in der Relation zu seinen Mitbewerbern:

verlaufen, sie kann auch anders geneigt sein oder einen kurvenförmigen Verlauf nehmen.

Die **Sektorwinkel** zeigen an, welchen Anteil seiner bisherigen beruflichen Laufbahn jeder Kandidat in vergleichbaren Controllerpositionen gearbeitet hat. 100 % (seiner bisherigen beruflichen Tätigkeit) würde demnach einem Winkel von 360 Grad entsprechen.

Die fertige Controllermatrix

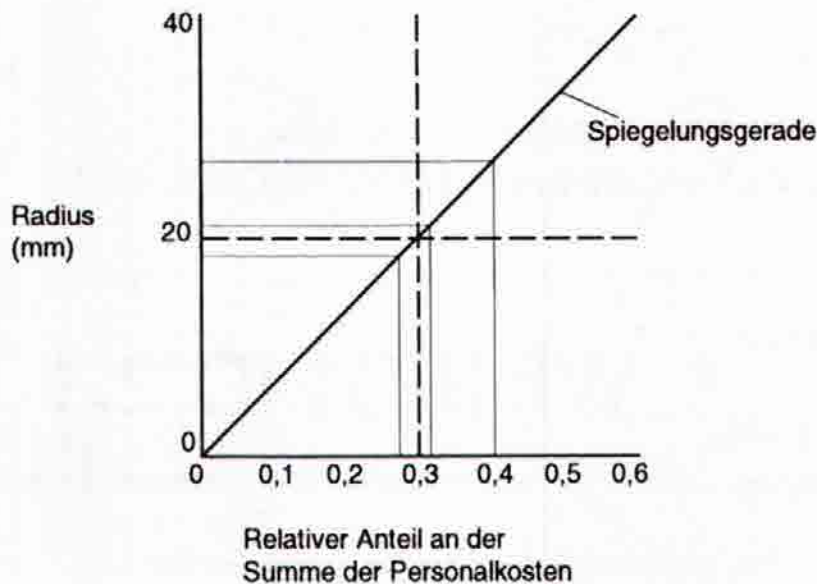
Das Beispiel einer einfachen Controllermatrix mit nur zwei Bewerbern eignet sich sehr gut, um die wesentlichen Aussagen herauszuarbeiten, die eine Controllermatrix ermöglicht.

Die unterschiedlichen Kreisradien zeigen, daß der Kandidat A im Verhältnis zu Kandidat B höhere Personalkosten verursachen wird. Eine Aussage über die tatsächliche Höhe der Personalkosten der beiden Kandidaten ist aus der Grafik heraus ohne Einblick in die begleitenden Daten **nicht** möglich!

Aus der unterschiedlichen Position der beiden Kreismitelpunkte ergibt sich, daß Kandidat A hinsichtlich

Beispiel: Berechnung der Kreisradien

Kandidaten	Personalkosten p.a (TDM)	Relativer Anteil an der Summe der Personalkosten	Radius (mm)
Maier	200	200 / 630	21,2
Müller	250	250 / 680	26,5
Weber	180	0,2857	19,0
	630	1,0000	

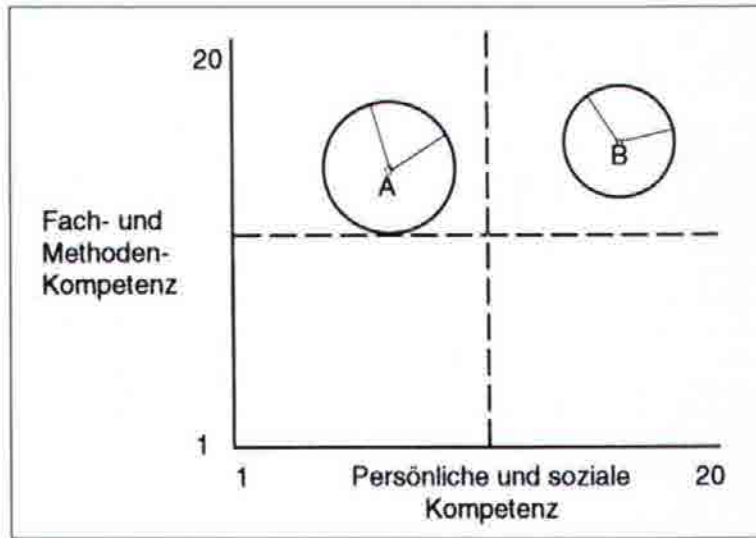


Am einfachsten ist es, die Radien auf der Basis der relativen Anteile an der Summe der Personalkosten (= X-Achse) anhand der Spiegelungsgeraden auf die Y-Achse zu übertragen und von dort abzulesen. Die Spiegelungsgerade muß nicht zwingend diagonal

der Dimensionen Fach- und Methodenkompetenz etwas schlechter abschneidet als B. Im Bereich der sozialen Kompetenz hat Kandidat B jedoch offenbar entscheidende Vorzüge gegenüber Kandidat A aufzuweisen.

Auch bei der Beurteilung der Sektorwinkel zeigt sich, daß Kandidat B auf etwas umfassendere Praxis zurückblicken kann als Kandidat A. Insgesamt wäre somit der Kandidat B dem Kandidaten A vorzuziehen.

liegt, wird empfohlen, sehr vorsichtig und selektiv vorzugehen, so daß eine möglichst objektive Beurteilung der einzelnen Kandidaten gewährleistet ist. Günstig für die Objektivität ist es auch, den Beurteilungsprozeß von Anfang an in der Form einer Arbeitsgruppe abzuwickeln, was wegen der Bedeutung des Controllers auch jedenfalls vertretbar erscheint.



Zu empfehlen - wenn auch nicht immer einfach - ist auch das Mitführen eines sehr gut bekannten „Referenzkandidaten“ in der Controllermatrix, um die relativen Unterschiede der einzelnen Kandidaten zueinander auch unter Bezugnahme auf einen bekannten Bezugspunkt interpretieren zu können.

Weiters sollte man sich nicht von der scheinbaren Kompliziertheit und Menge der erforderlichen Rechengänge abhalten lassen, die Portfolio-technik umfassend einzusetzen. Geeignete Software ist auf dem Markt verfügbar, **der Autor hat selbst ein speziell dafür geeignetes Software-**

produkt entwickelt, das unter dem Produktnamen „WINFOLIO“ in der Version 2.1 ab WINDOWS 3.0 verfügbar ist. ■

Empfehlungen für die Umsetzung

Das Zeichnen der Controllermatrix ist nur Voraussetzung für die eigentliche Analysearbeit, die dem definitiven Festlegen des späteren Positionsinhabers oder zunächst der Kandidaten für die „Endrunde“ dient. Es wäre nicht richtig, unkritisch oder so pragmatisch vorzugehen wie die stark vereinfachte Darstellung in der Skizze 1 vielleicht initiiert. Da die Auswahl der Kriterien, die Gewichtung der Kriterien sowie die Umsetzung der verbalen Beurteilung in Punkte doch der subjektiven Einschätzung unter-

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
05	25	39	G	P	F

Ihre professionelle
Portfoliosoftware unter WINDOWS ist da!



Ausführliche Informationen erhalten Sie bei:

Mag. Wolfgang Jocher
 Unternehmensberatung
 Postfach 127, A-4041 Linz
 Fax.: ++43 /(0)732 / 71 51 834

GEHÄLTER UND TRENDS **IM CONTROLLING UND** **RECHNUNGSWESEN 95/96**

In und nach Zeiten einer rezessiven Wirtschaftslage sind die Bereiche des Controlling und Rechnungswesens besonders gefordert. Aber auch in der Zukunft, in einer ggf. wieder erholten und wachsenden Wirtschaft, wird diesen beiden Funktionsgruppen in den Unternehmen immer höhere Bedeutung und Aufgabenvielfalt beigemessen. Welche Trends sich daraus ergeben, wie sich z.B. Aufgabenschwerpunkte verlagern, neue bedeutungsvolle Verantwortlichkeiten bilden, Qualifikationsansprüche und Anforderungsmerkmale sich erweitern

wurden nun von der **Personal- und Vergütungsberatung r&p** in Hamburg, in Zusammenarbeit mit dem **Controller Verein eV**, in einer bundesweiten Untersuchung analysiert. Zudem wurden die Gehälter in diesen beiden Bereichen untersucht und dargestellt (Fach- und Führungskräfte nach Funktionen/Aufgaben) sowie die Entwicklungen des Arbeitsmarktes bezüglich der Berufsgruppen im Controlling und Rechnungswesen erhoben (**Autoren: Stefan Rohr, Dr. Karlheinz Hillenbrand, Stefan Huber**).

Die Studie basiert auf einer bundesweiten, branchenübergreifenden Markt-Untersuchung bei 170 Wirtschafts-Unternehmen und beinhaltet u.a. die folgenden Schwerpunkt-Themen:

- Organisation des Controlling/ReWe in den Unternehmen
- Tätigkeitsbild des Controlling in Deutschen Unternehmen
- Die Qualifikation des Controllers (Führungskräfte/Mitarbeiter)
- Controlling und Informationsverarbeitung
- Karriere und Laufbahnplanung, Voraussetzungen, Anforderungen und Chancen
- Aktuelle Problemfelder des Controlling
- Entwicklungen und Trends im Controlling/ReWe
- Gehälter im Controlling und ReWe (Führungskräfte und Mitarbeiter, unterteilt nach verschiedenen Faktoren und Grundlagen, differenziert nach Funktionen und Organisation)
- Der aktuelle Stellenmarkt im Controlling und ReWe, Chancen und Bedarfe

BESTELLUNGEN UNTER:

r&p Personal- und Vergütungsberatung, Schnackenburgallee 15, 22525 Hamburg,
Tel.: 040-8513925, Fax: 040-8513928 - oder fordern Sie einfach das Inhaltsverzeichnis an.

Preis der Studie (ca. 160 Seiten): DM 498,-- zzgl. MWSt. und Versand.

INTERNE LEISTUNGS- VERRECHNUNG: EIN INSTRUMENT ZUR VERBESSERUNG DER WIRTSCHAFTLICHKEIT

Herbert Henke ist Leiter der Informationsverarbeitung der GTZ GmbH, Eschborn; Dr. Gert-Dieter Jakubczik ist Geschäftsführer der JSC Management- und Technologieberatung GmbH, Wiesbaden; Norbert Skubch ist Geschäftsführer der JSC Management- und Technologieberatung GmbH, Wiesbaden.

von Herbert **Henke**, Dr. Gert-Dieter **Jakubczik**, Norbert **Skubch**, Eschborn

Noch viel zu oft wird Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens grundsätzlich mit Kostensenkungen gleichgesetzt. Drastische Sparmaßnahmen führen jedoch häufig dazu, die falschen Schwerpunkte zu setzen oder über das eigentlich Notwendige hinauszuschießen. Aktuelles Beispiel sind die IV-Bereiche vieler Unternehmen. Dort wird nun nach einer langen Periode überproportionaler Budgetzuwächse bevorzugt der Rotstift angesetzt - im Einzelfall u. U. mit fatalen Konsequenzen. Erfolgen diese Einsparungen nämlich nicht zielorientiert, sondern nach dem 'Rasenmäher'-Prinzip, kann damit durchaus die generelle Handlungsfähigkeit einer IV-Einheit oder sogar des Unternehmens selbst bedroht sein. Bei einer derartigen Vorgehensweise wird die unterschiedliche Abhängigkeit von IV-Leistungen für Unternehmungen sträflich mißachtet. Befindet sich ein Unternehmen beispielsweise gerade in einer Phase der Internationalisierung, so ist es auch in wirtschaftlich unbefriedigender Lage wenig sinnvoll, das Budget für den Ausbau von Kommunikationsleistungen zu kürzen. Möglicherweise können auch neue Herausforderungen der IV wie z. B. Unterstützung einer Reorganisation von Geschäftsabläufen oder Einführung zukunftsfähiger IV-Technologien nicht mehr mit der erforderlichen Intensität bearbeitet werden.

Sparprogramme mit kurzfristigem Erfolg

Viele Unternehmen schauen darüber hinaus bei groß angelegten Sparprogrammen allzu oft nur auf den kurzfristigen Erfolg und übersehen dabei, daß sich Einsparungseffekte so nicht dauerhaft gewährleisten lassen, weil strukturell wenig geändert wurde. Stattdessen stellen sich bei den internen Dienstleistern über kurz oder lang die alten Budgetvolumina wieder ein.

Und nicht zuletzt können radikale Sparmaßnahmen auch unerwünschte personalpolitische Folgen haben: Zunächst einmal gehen derartige Eingriffe i. a. stets

mit einer allgemeinen Verschlechterung des Betriebsklimas einher. Verstärkt sich bei den Mitarbeitern dabei noch das Gefühl, daß initiierte Budgetkürzungen fachlich unsinnig sind und nicht den erwünschten Erfolg zeitigen, kann ein verhängnisvoller Aderlaß gerade des hochqualifizierten Personals die Folge sein. Denn sie sind es, die in einer solchen Atmosphäre zuerst nach neuen beruflichen Wegen suchen und naturgemäß dann auch die größten Chancen auf einen attraktiven Arbeitsplatzwechsel haben.

Einen wirkungsvolleren Weg beschritt die **bundes-eigene Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH in Eschborn**. Sie setzt auf

Marktprinzipien für die internen Dienstleister

und damit auch für den IV-Bereich. Aus grundsätzlichen Erwägungen heraus und um letztlich jedem Inhouse-Kunden IV-Leistungen und -Kosten offenzulegen, wurde im Laufe dieses Jahres ein IV-Controlling eingeführt, das in seiner ersten Ausbaustufe vor allem die interne Leistungsverrechnung (ILV) zum Gegenstand hat.

Angesichts des besonderen Auftrages der GTZ verboten sich undifferenzierte Cost-Cutting-Maßnahmen ohnehin. So wird die Gesellschaft - mit 1300 Mitarbeitern in der Zentrale und einem Umsatz von über 1,5 Milliarden Mark im Geschäftsjahr 1993 - nicht ausschließlich von der Bundesregierung mit der Abwicklung von Projekten und Programmen zur technischen Zusammenarbeit mit Partnerländern beauftragt. Ihre Organisationsform als privatrechtliches Unternehmen ermöglicht es darüber hinaus, auch im Auftrag Dritter gegen Entgelt tätig zu werden. Dieses sogenannte Drittgeschäft umfaßt sowohl Aufträge, die von Organisationen wie beispielsweise der Weltbank, der Europäischen Union oder der UNHCR erteilt werden, als auch Aufträge, die direkt von Partnerländern - etwa dem Königreich Saudi-

Arabien - finanziert werden. Derzeit ist die GTZ in über 120 Ländern tätig und unterhält 53 Büros in sogenannten Schwerpunktländern der Dritten Welt.

Informatikbereich bei GTZ

In einem weltweit tätigen Unternehmen wie die GTZ ist die Bedeutung der Informatik zwangsläufig nicht zu unterschätzen. So hat der verantwortliche DV-Bereich nicht nur andere Dienstleistungseinheiten der Zentrale mit betriebswirtschaftlicher Standardsoftware, Bürokommunikation oder Informationssystemen zu unterstützen; **auch die operativen Einheiten (organisiert nach Länderbereichen) müssen mit Informations- und Kommunikationstechnik ausgestattet werden.** Nicht zuletzt fordern die Projekte und Büros in den Partnerländern zunehmend entsprechenden Support. Dies kann sowohl direkt mit der zu erbringenden Consultingleistung zusammenhängen als auch unterstützende, administrative Aufgaben wie z. B. Buchhaltung, Kostenrechnung oder Experten-Ressourcenverwaltung betreffen - und zwar möglichst integriert und mindestens in fünf verschiedenen Sprachen.

Zur Abdeckung der unterschiedlichen Kundenanforderungen betreibt die GTZ heute ein zentrales Rechenzentrum in Eschborn und verfügt über eine **Vielzahl von mainframeorientierten Anwendungen**, die entweder auf Standardsoftware-Pakete basieren oder mit Hilfe einer 4GL-Umgebung individuell entwickelt wurden. Ergänzt wird dies inzwischen um ein **lokales Netzwerk mit ca. 1000 Nutzern nach dem Client-Server-Konzept**, das konsequent ausgebaut wird. Bürokommunikation, integrierte Vorgangsbearbeitung und serverbasierte Ablagesysteme sind die aktuell darauf laufenden Anwendungen. Kurzfristig wird diese Palette um betriebswirtschaftliche Kernapplikationen ergänzt werden, so daß der Weg in eine zukunftsorientierte IV-Technik bereits aufgezeigt ist.

Umfangreich vernetzte Informatik

Die sich abzeichnende, umfangreich vernetzte Informatik der GTZ ist das Abbild einer komplexer werdenden Unternehmensstruktur. Dabei ist noch nicht einmal die angestrebte Ausbaustufe erreicht: Im Zuge von Dezentralisierungsbestrebungen des Hauses, also einer **Verlagerung der Ergebnisverantwortung vor Ort**, kommt beispielsweise der kommunikationstechnischen Anbindung regionaler Büros eine besondere Bedeutung zu, führt aber aufgrund der geographischen und insbesondere infrastrukturellen Gegebenheiten in den Partnerländern zu einer DV-technischen und administrativen Herausforderung. Bereits im Herbst dieses Jahres sollen je ein Büro in Lateinamerika, Afrika und Asien mit Unterstützung eines global ausgerichteten Partners in einen Pilot- bzw. Testbetrieb eingebunden werden.

Unter diesen anspruchsvollen Randbedingungen die Übersicht zu behalten, darüber hinaus die Wettbewerbsfähigkeit der IV dauerhaft zu sichern und dazu auch noch Effizienzverbesserungen in der Informatik zu erreichen, so erkannte man in Eschborn schnell, ist nur mit strukturellen Änderungen möglich.

Konzentration auf sinnvolle Aufgaben

Ein Ansatzpunkt für Änderungen waren Erkenntnisse vieler Industriebetriebe, die Produktivität durch Eliminierung aller unnötigen Arbeitsschritte drastisch erhöhen und Durchlaufzeiten signifikant verringern konnten - und dies überproportional zur korrespondierenden Freisetzung zuvor gebundener Ressourcen. Auf den ersten Blick ein Widerspruch; bei näherer Betrachtung allerdings ein Zusammenhang mit plausibler Erklärung: Jeder Mitarbeiter kreiert Output und bei der heutigen Arbeitsteiligkeit damit im Regelfall auch Arbeit für seine Umgebung. Besteht diese überwiegend aus nicht sinnvollen Aufgaben, so wird nicht nur seine Arbeitskraft für unnötige Dinge verschwendet, sondern auch die seiner Kollegen - ganz zu schweigen von notwendigen Koordinationsaufwänden. Es kann ein Kreislauf in Gang gesetzt werden, der im Extremfall **zur unproduktiven Eigenbeschäftigung** führt. Anschaulich manifestiert sich dieser Sachverhalt beispielsweise in der Redewendung: "Adding more people don't make a projekt faster". Im Umkehrschluß führt eine Konzentration auf sinnvolle Aufgaben demnach zur überproportionalen Produktivität. Die hohe Kunst ist es allerdings zu erkennen, welche Aufgaben denn nun verzichtbar und welche Tätigkeiten im eigentlichen Sinne wertschöpfend sind, um zu vermeiden, daß aus schlanken Prozessen und Strukturen schwindsüchtige werden.

Es gibt für diese Fragestellung leider keine Patentlösung. Mit Sicherheit aber kann gesagt werden, daß es zunächst unverzichtbar ist zu wissen, was eine Aufgabe überhaupt kostet und ob die Aufgabe bzw. die resultierende Leistung unter dem ermittelten Kostenniveau von einem potentiellen Abnehmer noch nachgefragt wird. In den Instrumenten der Betriebswirtschaft übersetzt bedeutet dies die Einführung einer **ILV mit marktähnlichen Mechanismen für Preisbildung und Abnahme von IV-Leistungen im Unternehmen**. Marktähnliche Prinzipien bedeuten für einen internen Anbieter insbesondere, **den Kundennutzen in den Mittelpunkt des täglichen Handels** zu setzen, die Konkurrenzfähigkeit seiner Produkte bzw. Leistungen in Bezug auf ihre Preis-/Leistungsverhältnisse permanent zu hinterfragen und ein Auftragnehmer-/Auftraggeberverhältnis ohne Kontrahierungszwang zu unterstellen.

Verrechnung von DV-Kosten

Haupthindernis bei der Einführung eines internen Marktes für IV-Leistungen war bei der GTZ - wie bei vielen anderen Unternehmungen auch - die Verrechnung von DV-Kosten nach nicht nachvollziehbaren Umlageschlüsseln - ein Verfahren, das allgemein als unverständlich und ungerecht empfunden wird und - schlimmer noch - nichts über die Wirtschaftlichkeit der zugrundeliegenden Leistungserbringung aussagt. Ökonomisches Handeln sowohl der Informatik als auch eines internen Abnehmers kann aber nur auf die Beeinflussbarkeit interner Preis- und Kostenstrukturen gründen und muß damit zwangsläufig deren Kenntnis voraussetzen. Zunehmend am Wertbeitrag gemessene Fachbereiche

können die Fragen

- Welche IV-Leistungen belasten mein Budget?
- Welche Leistungen könnte ich streichen oder alternativ beziehen, ohne an Schlagkraft zu verlieren? oder
- Welches Ausmaß an Einsparungen erziele ich damit?

nur dann erfolgreich beantwortet bekommen, wenn klar ist, welche IV-Leistung welchen Preis hat bzw. welche Kosten verursacht. Daß damit auch überzogene Forderungen selbstkritischer betrachtet werden und auf das Notwendige reduziert werden, liegt auf der Hand.

Transparenz der Kostenstruktur

Aber auch die DV-Abteilung selbst erfährt erst bei transparenten Kostenstrukturen, wie es um die Effizienz ihres Ressourceneinsatzes bestellt ist und wo sie im Vergleich mit externen Anbietern steht. Nur über die Transparenz kann ihr deutlich werden, welche Unternehmensbereiche ihre wichtigsten Kunden und welche IV-Leistungen ihre wichtigsten Produkte sind. Das unternehmerische Denken der Abteilung wird somit insgesamt gestärkt und der Blick geschärft für die Markt- und Wettbewerbsbedingungen, wie sie auch außerhalb des Unternehmens herrschen. Auf Markttransparenz aufbauend kann sie ihre Wettbewerbsfähigkeit zielgerichtet verbessern. Sie wird Kosteneinsparungen nur dort initiieren, wo Effizienz- oder Produktivitätssteigerungen zu erwarten sind, die sie gegenüber ihren 'Konkurrenten' in eine bessere Position bringen, ohne dabei die Bedarfe der internen Kunden zu gefährden. Eine klare Priorisierung entsprechender Maßnahmen ist die Folge.

Eine Preiskalkulation von Leistungen darf allerdings nicht mit der Verrechnung entstandener Kosten verwechselt werden. Ein Beispiel ist die weitverbreitete Verrechnung von Anwendungsbetreuung nach Personentagen. Der Leistungsabnehmer erhält die Kosten der Zeit verrechnet, die ein Anwendungsbetreuer zur Erfüllung einer bestimmten Aufgabe gebraucht hat. Das kann günstig sein. Es kann aber auch teuer sein, wenn der Betreuer aufgrund schlechter eigener Arbeitsorganisation oder eigener Unerfahrenheit Vorgänge mehrmals in die Hand nehmen muß, damit mehr Zeit als beabsichtigt verbraucht und so natürlich auch höhere Kosten in Rechnung stellt. Letztendlich werden also Kosten und nicht Leistung verrechnet. Daß so verfahren wird, liegt einfach daran, daß entsprechende Zahlen in der Informatik sofort verfügbar sind und nur - einen geringen Verwaltungsaufwand nach sich ziehen. Für einen Abnehmer bleiben die angefallenen Kosten im Hinblick auf ihren Leistungscharakter jedoch unverständlich und erlauben kaum eine zielgerichtete Einflußnahme.

Leistungskatalog erstellen

Sinnvoller ist es, einen Leistungskatalog aufzustellen, der in einer für die Fachbereiche verständlichen Sprache verfaßt ist. Er könnte als Leistungen beispielsweise verschiedene **Level der Hotline-Betreuung**, aber auch **Kategorien für Anwendungs-**

anpassungen (z. B. Maskenmodifikation, Dialog-überarbeitung, neue Auswertung) umfassen. Sind in einem Unternehmen mehrere Systemplattformen im Einsatz, so müssen selbstverständlich je Plattform angepasste Kategorien entwickelt werden. Leistungen, die sich nicht in diesem Sinne standardisieren lassen, sind in der Art eines Kostenvoranschlags einzeln zu kalkulieren. Eine Beurteilung des Preis-/Leistungsverhältnisses durch den Abnehmer wird damit entscheidend unterstützt. Eine Produktivitätsmessung in der Anwendungsbetreuung wird möglich.

Um den

administrativen Aufwand in Grenzen

halten zu können, darf die Differenzierung nicht übertrieben werden. Ein **Leistungskatalog mit 500 und mehr Leistungsarten** für die IV - wie er manchmal angetroffen wird - **ist sicherlich nicht die geeignete Detaillierung**. Auch muß zugestanden werden, daß die Entwicklung eines Leistungskataloges seine Zeit braucht. Ein IV-Bereich muß im Rahmen der ILV erst Erfahrungen sammeln, um leistungsorientierte Preise überhaupt bilden zu können. Konzeptionelle und technische Vorarbeiten sind erforderlich und müssen teilweise in unternehmensweit akzeptierte Prinzipien z. B. für Verrechnungsmodalitäten gegossen werden. Um bereits ab 1995 mit einer Verrechnung von IV-Leistungen starten zu können, entschloß sich die GTZ daher, zunächst auch ressourcenorientierte Maßeinheiten zuzulassen. Allerdings beginnt die DV-Abteilung bereits in diesem Jahr damit, diese schrittweise in leistungsorientierte zu überführen, so daß ab 1996 eine - im zuvor beschriebenen Sinne - Preiskalkulation in IV-Leistungen gegeben sein wird.

Kostenstellenentlastung bei ILV?

Konzeptioneller Ausgangspunkt der ILV war zunächst einmal die Absicht, die Kostenstellen der IV vollständig zu entlasten. Die Entlastung sollte dabei soweit wie möglich verursachergerecht vorgenommen werden - Konsequenz: Wann immer eine Kostenstelle oder ein Kostenträger für einen IV-Ressourceneinsatz identifiziert werden kann, ist auf diesen auch zu buchen. Der prozentuale Anteil an Umlagen sollte also möglichst gering ausfallen. Be- bzw. Entlastung gegenüber einem Inhouse-Kunden erfolgen dann stets über einen Auftrag. Die vereinbarten Bedingungen der Leistungsabnahme bleiben damit auch zu späteren Zeitpunkten stets nachvollziehbar.

Um dies erreichen zu können, mußten zunächst die Kostenarten bzw. Konten der IV-Kostenstellen vollständig erfaßt werden und mit den im Unternehmen gebräuchlichen Strukturen abgestimmt werden. Üblicherweise wird hierbei zwischen Primär- und Sekundärkosten unterschieden. Primärkosten sind beispielsweise die Kostenarten Personal (*Gehalts- und Gehaltsnebenkosten*), Material (*Soft- und Hardware, DV-Verbrauchsmaterial, Büromaterial und -infrastruktur*) sowie Dienstleistungen (*PC-Wartung, externe HW- und SW-Dienstleistungen, allg. Beratung, Versicherun-*

gen etc.). Zu den Sekundärkosten gehören die Leistungen anderer interner Dienstleister (z. B. Druckerei) sowie die Unternehmens- und Bereichsumlagen.

Mit dieser Art der Aufteilung ist bereits angedeutet, daß IV-Kostenstellen der GTZ auch untereinander Leistungen beziehen können. RZ-Kapazitäten, die die Anwendungsentwicklung im Rahmen des Programmtests benötigt, sind beispielsweise keine Primärkosten der Kostenstelle 'Anwendungsentwicklung', sondern der Kostenstelle 'RZ' und werden per ILV an die Anwendungsentwicklung weiterverrechnet. Die IV-internen Leistungsströme mußten definiert werden, bevor die marktwirksame Preisbildung vorgenommen werden konnte, da das Preisniveau einzelner Leistungsarten durch sie maßgeblich beeinflusst wird.

Nach der Offenlegung der Kosten konnten nun je Kostenstelle die Leistungsarten mit entsprechenden Verrechnungseinheiten definiert werden. Die Arten leiten sich aus den Grundprozessen der IV ab, die durch einen Kundenauftrag angestoßen werden und deren Ergebnis die Lieferung eines Produktes oder einer Dienstleistung ist. Ein grobes

Schema der Leistungsarten der GTZ-IV

und ihrer zugrundeliegenden Verrechnungseinheiten zeigt die folgende Auflistung.

- **Anwender beraten (ein Personentag mit einer Stunde als kleinste Einheit);**
- **Anwendungen entwickeln (ein Personentag und eine CPUsec, wobei hinsichtlich Neu- oder Weiterentwicklung unterschieden wird);**
- **Anwendungen betreiben (ein Personentag, eine CPUsec und eine Plattenspeichereinheit je Anwendung);**
- **Anwender schulen (ein Seminartag, wobei zusätzlich Seminartypen eingeführt wurden);**
- **PC bereitstellen (ein PC p. a., wobei zusätzlich Typen hinsichtlich Leistung, Ausstattung oder Art - vernetzt bzw. mobil - gebildet wurden);**
- **Terminal bereitstellen (ein Terminal p. a.);**
- **Ordnungsfunktionen wahrnehmen (ein Personentag, wobei zwischen Funktionsklassen unterschieden wurde, z. B. Standardisierung, IV-Strategie).**

Um eine unüberschaubare Vielfalt von Leistungsarten zu vermeiden, wurden von der IV **Leistungsarten gebildet, die eine Vielzahl von Teilleistungen** umfassen. Ein Inhouse-Kunde, der beispielsweise einen Dauerauftrag für die Leistungsart 'PC bereitstellen' erteilt, erhält nicht nur die Hardware der ausgewählten PC-Kategorie, sondern auch die notwendige Software inklusive ein definiertes Niveau an Betreuungs-, Wartungs- und Fehlerbehebungsmaßnahmen. Dieses entspricht dem marktüblichen Konzept der für einen Kunden nutzbaren **Komplettlösung**.

Bei der konkreten ILV-Einführung war eine

Vielzahl von Detailproblemen

zu lösen. Exemplarisch sollen hierzu zwei Problemkreise näher erläutert werden.

Bei der Erbringung einer Leistungsart entstehen vielfach sowohl fixe (Bereitstellungskosten) als auch variable Kosten (Nutzungsintensitäts-abhängige Kosten). Hier ist zu entscheiden, ob den Kunden der fixe und der variable Kostenblock transparent darzustellen ist oder ob die fixen Kosten in den variablen Anteil verrechnet werden sollen. Greifen wir beispielsweise die Kosten für eine in Betrieb befindliche Anwendung heraus, zeigen sich vier Kostenkomponenten:

- **Fixe Kosten für die Bereitstellung einer Anwendung im Rahmen der Anwendungsbetreuung (z. B. laufende Wartung, Vorhalten von Kapazitäten für Fehlerbehebung);**
- **Fixe Kosten für die Bereitstellung der Anwendung im RZ (z. B. Plattenspeicherplatz);**
- **Variable Kosten für die tatsächliche Nutzung im RZ (z. B. CPU-Belastung und Plattenspeicherplatz);**
- **Variable Kosten für die Weiterentwicklung einer Anwendung oder für Usersupport in der laufenden Nutzung.**

Für die Entscheidung, wie mit diesen Kostenkomponenten zu verfahren ist, gibt es kein Patentrezept. Tendenziell ist allerdings **das explizite Ausweisen und separate Verrechnen der Bereitstellungskosten dem Einrechnen der fixen Kosten in den Nutzungspreis vorzuziehen**, hat die Trennung doch den Vorteil einer gerechteren Verteilung. Insbesondere für Anwendungen, die für eine große Nutzeranzahl konzipiert wurden, zunächst aber nur von einer kleinen Nutzergruppe angewandt werden, vermeidet das Vorgehen überhöhte Preise für die Nutzung in der Einführungsphase. Allerdings nur dann, wenn entschieden ist, wer die temporär 'nicht benötigten' Bereitstellungskosten trägt. Der Leerkosten-Ansatz ist in diesem Falle eine gangbare Lösung. Andererseits steigt damit auch der IV-interne Verwaltungsaufwand.

Nicht selten kommt es vor, daß ein und dieselbe Leistungsart von mehreren Kostenstellen eines IV-Bereiches angeboten wird. Ein typischer Fall ist die Anwendungsentwicklung, sofern sie aus mehreren Entwicklungsabteilungen besteht. Wird die Preisbildung für die Leistungsart 'Anwendungen entwickeln' abteilungsbezogen durchgeführt, so werden in der Regel unterschiedliche Preise das Resultat sein, da die Kostenstrukturen zweier Abteilungen selten identisch sind. Beispielsweise könnte eine Abteilung deutlich ältere Mitarbeiter und dementsprechend höhere Personalkosten aufweisen. Die daraus resultierenden Konsequenzen sind jedoch nicht unbedingt erwünscht: Es wird ein Konkurrenzverhalten erzeugt, das nicht auf Leistungsunterschieden, sondern auf nicht beeinflussbaren Strukturunterschieden aufbaut; das Betriebsklima wird dementsprechend negativ beeinflusst.

Einen Ausweg aus der Situation stellt das Angebot gleicher Leistungen über eine Verrechnungskostestelle dar. Die Vorteile liegen - von der einheitlichen Preisgestaltung ganz abgesehen - auch in einer Kostenstellen-übergreifenden Darstellung und Steuerung der Ressourcenauslastung. Leider ist diese Lösung nicht ohne Nachteile: Es muß eine zusätzliche Kostenstelle eingerichtet und verwaltet werden,

es werden komplizierte Plan-/Ist-Vergleiche in den Primär-Kostenstellen erforderlich, und nicht zuletzt sind die Verantwortlichkeiten für die Verrechnungskostenstelle selten einfach zu regeln. Da die Vorteile letztendlich die Nachteile überwiegen, entschied sich die GTZ für ein Verfahren, das einen einheitlichen Preis gewährleistet.

Eine zentrale Stellung in der internen Leistungsverrechnung der GTZ nahm das

Auftragnehmer-/Auftraggeber-Prinzip

ein. Dies bedeutet, daß die zuvor definierten Leistungen nicht ohne Kundenauftrag von der IV erbracht werden dürfen. Da eine Eigenbeauftragung den Grundprinzipien eines Marktes elementar widersprechen würde, wurde bei der GTZ-Informatik darauf weitgehend verzichtet. Für jede Leistungsart wurde ein bevorzugter Auftragsstyp bestimmt, der ihrem Charakter am besten Rechnung trägt. Einzelaufträge mit Festpreis sind typischerweise für die Leistungsarten 'Anwender beraten', 'Anwendungen entwickeln' oder 'Anwender schulen' anzuwenden. Eine 'Anwendung betreiben' stellt dagegen einen aufwandsbezogenen Dauerauftrag dar. Und 'PC bzw. Terminal bereitstellen' sind Fälle für Daueraufträge mit Festpreis.

Verrechnungsprinzipien

In einem weiteren Schritt der konzeptionellen Vorarbeiten wurden die zulässigen Verrechnungsprinzipien festgelegt. Zur Verfügung stehen dabei i. a. Verrechnung durch (periodische) Umbuchung/Verteilung, Umlage, Verrechnung mit Zuschlag oder direkte Leistungsverrechnung. Im Verkehr mit den (internen) Kunden sollte nur die direkte Leistungsverrechnung mit Auftrag eingesetzt werden, da nur so Kostenstellen leistungsbezogen abgerechnet werden können. Zentrale Größen sind hierbei die zuvor definierten Leistungsarten und ihre Verrechnungseinheiten in Form von Stückzahlen, Zeiteinheiten o. ä. Auch hier gilt 'keine Regel ohne Ausnahme': Von diesem Schema kann z. B. abgewichen werden, wenn vom Kunden bestelltes Material oder Dienstleistungen von Dritten bezogen wurden und nach sachlicher Prüfung und Buchung in der Informatik zum Bezugspreis an den Kunden weiterverrechnet werden sollen - also eine Umbuchung von Primärkosten vorliegt.

Innerhalb der Informationsverarbeitung sind dagegen fast alle Verrechnungsprinzipien zulässig. Entscheidend ist hierbei, daß die Art und Weise der IV-internen Leistungsströme die Reihenfolge der IV-Kostenstellen-Planung maßgeblich beeinflusst. In der DV der GTZ wird zunächst die Kostenstelle 'IV-Leitung' geplant, die sich durch Umlage auf alle anderen IV-Kostenstellen komplett entlastet (Abteilungsumlage). Anschließend folgen diejenigen Kostenstellen, die einen Großteil ihres Leistungsvolumens für andere IV-Abteilungen erbringen. Hierzu gehört beispielsweise die Systemtechnik. Zuletzt planen die Kostenstellen mit 'marktnahen' Produkten (z. B. Anwendungsentwicklung, RZ, Bereitstellung dezentrale

Arbeitsplatzinfrastruktur), die dementsprechend direkt an Kunden weiterverrechnen können. Stellt sich dabei heraus, daß Vorstufen auf ungenügende Annahmen von Folgestufen aufsetzen, wird der Planungszyklus erneut durchlaufen.

Der Ablauf für die Anwendungsentwicklung

mag die erforderlichen Planungsinhalte verdeutlichen: Die Kostenstelle verschafft sich zunächst einen Überblick über ihre Gesamtkosten. Hierzu ermittelt sie ihre Primär- und Sekundärkosten für das Planjahr. Dabei entscheidet sie, welche Primärkosten durch Umbuchung oder Zuschlagverfahren direkt an Auftraggeber verrechnet werden müssen. Der verbleibende Betrag einschließlich ILV oder Umlagen anderer IV-Einheiten ist ihr relevanter Kostenblock. Demgegenüber steht eine verfügbare Leistungskapazität der Kostenstelle, für die nun je Verrechnungseinheit ein Plan-Preis bestimmt wird. Im Falle der Verrechnungseinheit 'Personentag' ist in einem ersten Schritt die Gesamt-Personalkapazität zu berechnen. Diese theoretische Bruttoarbeitszeit, die Vollzeit sowie einen Acht-Stunden-Tag unterstellt, ist um tarifliche Restriktionen (z. B. konkrete Anzahl Wochenstunden) und Regelungen zur Teilzeitbeschäftigung zu bereinigen. Weiterhin werden temporär nicht besetzte Stellen, Urlaubstage sowie statistische Krankheitstage berücksichtigt. Nicht vergessen werden dürfen 'unproduktive', abteilungsinterne Eigenmaßnahmen, wie etwa Aufwände für Verwaltung, Führung, Aus- und Weiterbildung etc., die den Anteil verrechenbarer Kapazitäten an der Gesamt-Personalkapazität nochmals reduzieren. Es verbleibt die eigentliche Netto-Personalkapazität (in Personentagen), die potentiell gegenüber den (internen) Kunden im Planjahr verrechnet werden könnte.

Der Plan-Tagessatz

läßt sich abschließend aus Division des relevanten Kostenblocks durch Anzahl verfügbarer Netto-Tage berechnen. Entscheidend ist, daß bei diesem letzten Schritt Plan-Varianten mit unterschiedlichen Auslastungsgraden durchgespielt werden. Denn die Netto-Kapazität ist ja nur das Angebot, und es ist offen, ob die Leistungsabnehmer es im Planjahr auch vollständig nachfragen. In diesem Zusammenhang ist ein Kapazitäts-Abgleich mit der Projektplanung für das zukünftige Jahr hilfreich. Nur so gelangt man zu realistischen Einschätzungen in der Preisbildung. Da die Anwendungsentwicklung möglicherweise Kapazitäten für andere IV-Kostenstellen aufwendet (z. B. Aufwände für RZ-Unterstützung), geht ein Teil ihrer Kosten als ILV planerisch an andere IV-Kostenstellen, die diese bei der Ermittlung ihres Kostenblockes beachten müssen. Anzumerken bleibt noch, daß für eine verlässliche Verfolgung und Steuerung von Kapazitäten eine Zeitaufschreibung in der Anwendungsentwicklung unerlässlich ist.

Kennziffernsystematik

Mit ILV-Einführung in dem skizzierten Umfang war es möglich, dem IV-Management auch eine aussage-

fähige Kennziffern-Systematik und damit ein wirkungsvolles Planungs- und Steuerungsinstrument zur Verfügung zu stellen. Für jede Kennziffer wurden u. a. die Dimensionen 'Planungstiefe', 'Zeithorizont', 'Abweichungen', 'Zeitreihen', 'Prognose' und 'Drilldown-Ausmaß' festgelegt. Diese Auflistung wird zunächst ohnehin vorhandenen Befürchtungen über den zu betreibenden Aufwand bei der Kennziffern-Definition neue Nahrung liefern. Aber es ist zu bedenken, daß nur für die operative Steuerung engmaschig mit allen verfügbaren Vergleichsdaten gearbeitet werden sollte. Kennziffern, die hauptsächlich informativer Natur sind und der langfristigen Ausrichtung dienen, kommen in der Regel nur einmal im Jahr auf den Tisch.

Hierzu ein Beispiel: Die Kennziffer 'Personalauslastung' wird zur operativen Steuerung in allen personalintensiven IV-Kostenstellen benötigt. Aussagen zur Personalverfügbarkeit, -auslastung und -produktivität sind für die IV von entscheidender Bedeutung, weil sie als primär dienstleistungsorientierte Einheit Leistungen kaum auf Vorrat produzieren kann. Daher sind alle Möglichkeiten, die die Dimensionen 'Planungstiefe', 'Abweichungen' und 'Zeitreihen' bieten, zu nutzen. Schwellwert und Prognose sind mindestens über manuell vorgegebene Werte zu verfolgen, und Abweichungen führen unmittelbar zur Ursachenforschung in der betroffenen Kostenstelle.

Ohne DV-Unterstützung ist der Verwaltungsaufwand für eine ILV insgesamt nicht zu bewältigen. Konsequenterweise hat sich die GTZ dafür entschieden, die vorgestellten Konzepte in einer SAP R/3-Umgebung zu realisieren. Eine Vielzahl administrativer ILV-Arbeiten können damit automatisiert werden (z. B. Preisbildung, Planvarianten, Be-/Entlastung auf Kostenstellen bzw. Aufträgen, Berichtsgenerierung). Die Machbarkeit dieses Ansatzes konnte bereits in einem Pilotsystem erfolgreich nachgewiesen werden. Nun soll bis Ende dieses Jahres das produktive System vorliegen. Eine wesentliche Aufgabe wird es in diesem Zusammenhang sein, die Verbindung zu den betriebswirtschaftlichen Basis-systemen zu erstellen, die heute noch im wesentlichen auf R/2-Komponenten ablaufen. Mit Jahresbeginn 1995 werden dann für Inhouse-Kunden und IV-Abteilung die ILV-Prinzipien gültig werden. Noch ausstehende konzeptionelle Feinschliffarbeiten werden gleichfalls im Laufe des folgenden Jahres abgeschlossen. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
04	31	33	F	R	Z

Impressum
ISSN 0939-0359

20. Jahrgang

Herausgeber

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

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

Redaktion

Dr. Albrecht Deyhle, Christa Kießling, StR Sibylle Gänslar
Gundula Váth, Mag. art.
Anschriff: Postfach 1168, D-82116 Gauting, Tel. 089 / 89 31 34-14
FAX 089 / 89 31 34-25 - Literaturforum: Dipl.-Betriebswirt
Alfred Biel, Beethovenstraße 275, 42655 Solingen

Herstellung

Druck-Service Karl, Angerweg 8
D-82131 Gauting, Tel. 089 / 850 75 62, FAX 089 / 850 04 61

Anzeigen

direkt an den Verlag, z. Hd. Frau Kießling

Verlag

Management Service Verlag, Leutstettener Str. 2
D-82131 Gauting, Tel. 089 / 89 31 34 30; FAX 089 / 89 31 34 31

Hannelore Deyhle-Friedrich

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

Verkauf Schweiz:

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

Erscheinungsweise

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

Abbestellungen mit einer Frist von 3 Monaten zum jeweiligen Laufzeitende.

Bezugsgebühr **pro Jahr** im Abonnement DM 114,- + DM 10,- für Porto; Einzelheft DM 19,-; die Preise enthalten die USt.

Sollte CM ohne Verschulden des Verlages nicht ausgeliefert werden, besteht kein Ersatzanspruch gegen den Verlag.

Durch die Annahme eines Manuskriptes oder Fotos erwirbt der Verlag das ausschließliche Recht zur Veröffentlichung. Nachdruck (auch auszugsweise) nur mit Zustimmung der Redaktion.



Dr. Stefan Olech, Controller-Trainer in Gdansk;
Tel. 0048 58 485728

LITERATURFORUM



Liebe Leserin, lieber Leser !

Die Gestaltung und die Umsetzung von Veränderungsprozessen ist ein Generalthema in vielen Unternehmungen. Daher finden Sie seit einiger Zeit im Controller Magazin unter „In der Diskussion“ Veröffentlichungen, die sich dieser Thematik unter ganz unterschiedlichen Perspektiven und Aspekten widmen; Bücher, die die Diskussion anregen und unterstützen sollen, wohl keine Patentrezepte liefern und auch viele Fragen offen lassen oder kontrovers behandeln. Auch in dieser Ausgabe finden Sie eine Zusammenstellung von Literatur im Hinblick auf unsere Ziele

Veränderungsgerechtes Controlling, Berichte und Rechnungswesen sichern;
Business Process Reengineering und Controlling in Verbindung setzen: Internationalisierung, Globalisierung und Konsequenzen für das Controlling beherrschen und letztlich die Rolle des Menschen im Veränderungsprozeß richtig zu beurteilen.

Daneben finden Sie „klassische Fachliteratur“, eine neue Ausgabe „Aktuelle Taschenbücher“ sowie „Führung und Arbeitstechnik“.

IN DER DISKUSSION: VERÄNDERUNGSPROZESSE

Little, Arthur D. (Hrsg.): **Management der Lernprozesse im Unternehmen**
Wiesbaden: Gabler Verlag 1995 - 264 Seiten - DM 84,-

Autoren und Konzeption

An diesem Buch arbeiten ein internationales Team von Arthur D. Little und eine Reihe von führenden Köpfen der Managementforschung. Arthur D. Little ist das älteste Beratungsunternehmen und heute einer der größten und renommiertesten Anbieter von Top Management Consulting. Das Haus verfolgt einen Beratungsansatz, der stark auf der Gestaltung von Lernprozessen in den Unternehmen, auf partizipativer Projektarbeit und auf der ganzheitlichen Optimierung von funktionsübergreifenden Leistungsprozessen beruht.

Aufbau und Inhalt

Die lernende Organisation - Dimensionen der Lernherausforderung - Das Weltbild korrigieren, um den Kurs neu zu bestimmen - Umbruch im Funktionsbild des Unternehmens - Den Lernprozeß gestalten und in Gang halten

Kommentierung

Das Buch beruht auf der Überlegung, daß Lernfähigkeit und Lernbereitschaft entscheidende Voraussetzungen sind, den anhaltenden Wandel erfolgreich zu bewältigen. Die Autoren beschreiben in einer brillanten Analyse, warum eine gesteigerte Lernfähigkeit geboten ist. Hierzu skizzieren sie krisenhafte Entwicklungen in der deutschen Wirtschaft und bei den deutschen Unternehmen mit Struktur-, Kosten-, Innovations-, Standort-, Ökologie- und Orientierungskrise in einer Weise, der grundsätzliche Bedeutung zukommt. Die Verfasser erläutern in einer globalen, übergreifenden Betrachtung, was zu lernen ist, um letztlich die Frage aufzugreifen, wie das erforderliche Lernen gestaltet und aktiviert werden kann. Hierzu diskutieren sie drei Ebenen des Wandels: Ebene des gemeinsamen Lernens, Ebene der Anwendung in der Gestaltung der Leistungsprozesse und Ebene der Partizipation an Verantwortung und Umsetzung. Das sogenannte mentale Modell und die sogenannten ungeschriebenen Spielregeln sind weitere Glanzlichter dieser Neuerscheinung. Ein überaus anspruchsvolles Buch, das sich auszeichnet durch profunde Sachkenntnis der Autoren, einer kristallklaren Analyse, einem überzeugenden Problemverständnis und einem Grobentwurf zur Problembewältigung. Die durchgehend betonte offene und recht kritische, manchmal ernüchternde Auseinandersetzung mit der Unternehmenspraxis vermittelt dem Buch eine besondere Note. Ein Buch, das einen Anspruch erhebt, Akzente setzt und in eine engagierte Diskussion gehört.

Müller, Uwe Renald: Schlanke Führungsorganisation
Planegg: WRS Verlag Wirtschaft, Recht und Steuern 1995 - 243 Seiten - DM 38,-

Autor und Konzeption

Uwe Renald Müller ist derzeit DV-Leiter in einem international operierenden deutschen Konzern. Der Verfasser dieses Buches wurde von der Schmalenbach-Stiftung und der Schmalenbach-Gesellschaft mit dem Schmalenbach-Preis 1994 ausgezeichnet. Dieser Preis wird für hervorragende betriebswirtschaftliche Arbeiten vergeben, die im Sinne von Schmalenbach sowohl von wissenschaftlichem als auch praktischem Nutzen sind. Müller entwirft ein Konzept zur Anpassung an die verschärften Wettbewerbsbedingungen, das insbesondere auf die Anpassung der internen Unternehmensstruktur und des Führungsverhaltens zielt.

Aufbau und Inhalt

Erlebtes und Erkenntnisse (neue Führungskultur und Grundstock für Führungserfolg) - Organisation - die wichtigsten Aspekte (Stabsstellen versus Fachstellen, Organisationsmodell, Führung und Führungskultur, Führungskraft, Informationsverarbeitung) - Hilfestellungen für die Führungspraxis (Ratgeber und Leitsätze, Metaphern für Führungsgespräche, Vorschläge einer Führungskultur).

Kommentierung

Der Kern der Veröffentlichung ist die Darstellung der neuen Aufgaben des mittleren Managements angesichts der veränderten Situation. Der Verfasser liefert eine recht lesens- und beachtenswerte Aufarbeitung seiner Industrie- und Führungserfahrung, soweit es Aspekte der Organisation, der Kultur und der Führungstechnik betrifft. In dieser Erfahrungsanalyse verarbeitet Müller differenziert und fundiert seinen Frust und seine Krisen ebenso wie seine Euphorie und seine Erfolge. Die kritische Auseinandersetzung mit sich, seinen Erfahrungen und seiner Umwelt mündet in konstruktiven Folgerungen. Die Ausführungen stehen unter Umsetzungs- und Anwendungsperspektive und regen nicht nur zu eigenen tieferen Erkenntnissen und Einsichten an, sondern vermitteln durch Checklisten usw. zugleich konkrete praktische Empfehlungen.

Gaitanides, Scholz, Vrohlings / Raster: Prozeßmanagement
München, Wien: Carl Hanser Verlag 1994 - 281 Seiten - gebunden - DM 78,-

Autoren und Konzeption

Die Autoren, unterstützt von weiteren Mitautoren, kommen aus Hochschulen, der Beratung und der Unternehmenspraxis. Sie legen einen abgerundeten Sammelband über Konzepte sowie Umsetzungen und Anwendungen des Reengineering vor.

Aufbau und Inhalt

Grundlagen und Zielsetzungen - Realisierung - Prozeß-Struktur-Transparenz - Prozeß-Leistungs-Transparenz - Prozeß-Redesign - Prozeßarchitektur und Informationsverarbeitung - Prozeßorientierte Steuerung - Geschäftsprozesse und Kernkompetenz - Prozeßorientierte Kostenrechnung - Prozeßmanagement und Kundenmanagement - Informations-Management als Basis für Prozeß-Management - Visionen als Katalysator.

Kommentierung

Die vorliegende Veröffentlichung bringt zunächst Klärendes und Erklärendes zum Begrifflichen und zu den theoretischen Grundlagen. Danach verdeutlichen die Autoren, wie sich eine fundamentale Neuausrichtung vornehmen läßt und worauf es ankommt. Weitere Beiträge vertiefen einzelne, besonders relevante Aspekte des Prozeßmanagements. Abschließend kommen zwei Praktiker mit Erfahrungen von Restrukturierungsprojekten zu Wort. Die verschiedenen Beiträge ergänzen einander und verdichten sich zu einem sehr empfehlenswerten, umfassenden Basis-Leitfaden zum Prozeßmanagement, der sowohl Verständnis, Wissen und Motivation vermittelt und aufbaut als auch erste Wege zur praktischen Realisierung weist.

Müller, Roland und Rupper, Peter (Hrsg.): Process Reengineering
Zürich: Verlag Industrielle Organisation 1994 - 176 Seiten - SFr / DM 68,-

Autoren und Konzeption

Roland Müller ist Chefredakteur der io Management Zeitschrift und Peter Rupper Leiter der Unternehmensberatung des Betriebswirtschaftlichen Instituts der ETH Zürich. Die Herausgeber haben aktuelle, praxisorientierte Aufsätze zur Thematik Process Reengineering aus der io Management Zeitschrift der letzten zwei Jahre zusammengestellt. In dieser Veröffentlichung befassen sich 29 fachlich bestens ausgewiesene Autoren mit verschiedenen Ansätzen und Einzelaspekten.

Aufbau und Inhalt

Neugestaltung von Geschäftsabläufen - Prozeßoptimierung in Produktion und Administration - Methoden zur Unterstützung der Prozeßoptimierung - Prozeßorientierte Organisationsstrukturen - Prozeß und Führung.

Kommentierung

Das Buch strukturiert die Thematik und vermittelt einen breit angelegten Überblick. Die Neuerscheinung zeigt in facettenreichen Einzelbeiträgen Philosophie, Methodik, Problematik und Nutzen. Zahlreiche Autoren stellen wertvolles Erfahrungswissen dar und beschäftigen sich mit erfolgskritischen Umsetzungs- und Anwendungsaspekten. Das Buch sensibilisiert und stellt fundiertes, an den praktischen Belangen orientiertes umfassendes Basiswissen zur Verfügung.

CONTROLLING UND RECHNUNGSWESEN

Schierenbeck, Henner und Moser, Hubertus (Hrsg.): Handbuch Bankcontrolling
Wiesbaden: Gabler Verlag 1995 - 952 Seiten - ca. DM 230,-

Autoren und Konzeption

Prof. Dr. Henner Schierenbeck ist Ordinarius für Bankmanagement und Controlling sowie Vorstand des Instituts für Betriebswirtschaft am Wissenschaftlichen Zentrum (WWZ) der Universität Basel. Hubertus Moser ist Vorstandssprecher der Bankgesellschaft Berlin und zugleich Vorsitzender des Vorstands der Landesbank Berlin. Das Buch ist eine Gemeinschaftspublikation unter Beteiligung zahlreicher Experten verschiedener Hochschulen und insbesondere der Bankpraxis. Diese Neuerscheinung leistet eine umfassende und systematische Aufarbeitung mit den Fragen einer ertragsorientierten Banksteuerung.

Aufbau und Inhalt

Einleitung - Organisation und Implementierung des Bankcontrolling - Bankbetriebliche Ergebnisinformationssysteme für das Bankcontrolling - Umsetzung von Konzepten zur Rentabilitäts- und Risikosteuerung.

Kommentierung

In über 40 Einzelbeiträgen unterschiedlicher Autoren greift das Handbuch die Bedeutung des Bankcontrolling auf, beleuchtet die verschiedenen Facetten des Controlling in den Banken und skizziert die Entwicklungstendenzen und Lösungsansätze der modernen Praxis. Die Veröffentlichung arbeitet in einer gelungenen Verbindung von Wissenschaft und Praxis die noch relativ junge Ausprägung des Controlling in den Banken kompakt, kompetent und benutzerfreundlich auf und vermittelt eine Plattform sowohl für weitere Fortschritte in der fachtheoretischen Diskussion an Hochschulen und Instituten als auch in der praktischen Nutzenanwendung.

Striening, Hans Dieter (Hrsg.): Chefsache Gemeinkostenmanagement
Landsberg: Verlag Moderne Industrie 1995 - 260 Seiten - DM 98,-

Autor und Konzeption

Prof. Dr. Striening ist Lehrbeauftragter an der Universität Kaiserslautern und Autor mehrerer Veröffentlichungen. Der Herausgeber war von 1957 bis 1990 bei IBM Deutschland leitend in verschiedenen Bereichen tätig. Eine Reihe namhafter Co-Autoren stellt ihre Erfahrungen am Beispiel konkreter Situationen vor und gibt Anregungen für die Praxis. Das Buch will einen Beitrag leisten, Reserven zu entdecken und auszuschöpfen.

Aufbau und Inhalt

Die Herausforderungen - Prozeßmanagement - Von der Gemeinkostenwertanalyse zum Prozeßkostenmanagement - Marktorientiertes Zielkostenmanagement - Gemeinkostenmanagement - Selbstorganisation als Produktivitätsbeitrag - Lean Management - Lean Banking - Optimierung der Administration - Der japanische Weg - Der Wandel vom Krisen- zum Chancenmanagement.

Kommentierung

Verschiedene Einzelbeiträge mehrerer Autoren/innen mit unterschiedlichen Perspektiven und Schwerpunkten reihen sich zu einem grundlegenden Werk für ein effektives Gemeinkostenmanagement im Unternehmen zusammen. In die Veröffentlichung fügen sich Grundsatzüberlegungen, z. B. ein interessanter Leistungsvergleich der Methoden des Gemeinkostenmanagements, mit Praxisbeispielen z. B. aus der Wander AG. Insoweit ergänzen sich Grundsatzbeiträge, die aktuelle und zukunftsweisende Orientierung und auch Motivation zum eigenen Tun vermitteln; mit praktischen Erfahrungen und Gestaltungshinweisen zu einem lesenwerten Basiswerk für alle, die sich diesem nicht einfachen Aufgabenfeld und ganz besonders den damit verbundenen Veränderungsprozessen zuwenden wollen.

Loseblattwerk Controlling-Instrumente speziell für Klein- und Mittelbetriebe
Grundwerk mit über 400 Seiten im stabilen A4-Ordner bis zum Liefertag aktualisiert zu DM 98,-. Mit Ergänzungslieferungen aus dem WRS Verlag, Postfach 1363, 82142 Planegg. Nähere Informationen von Frau Erdle, Tel. 089 / 89517-106, Fax 089 / 89517-270.

Das Werk gliedert sich in die Kapitel: Wegweiser - Aktuelle Informationen - Buchführung als Datenbasis - Planung und Steuerung - Controlling-Instrumente in der Praxis - Branchenkonzepte für Klein- und Mittelbetriebe - Anwendertips und Praxisbeispiele - Lexikon Kalkulation und Gewinnsteuerung. Das Loseblattwerk vermittelt Basiswissen und richtet sich betont an eine Zielgruppe, die Controlling nicht oder auch noch nicht professionell betreibt. Es ist zweckmäßig und übersichtlich aufgebaut und orientiert sich an der Arbeitsorganisation solcher Betriebe wie z. B. das intensive Arbeiten mit Tabellenkalkulationen.

Kleine, Dirk und Voeth, Markus: Fallstudien und Grundlagen der Betriebswirtschaft
Herne/Berlin: Verlag Neue Wirtschaftsbriefe 1995 - 254 Seiten - kartoniert - DM 34,80

Ein Buch, das in komprimierter Form intensiv die wesentlichen Gebiete Kostenrechnung, Produktion und Absatz des betriebswirtschaftlichen Grundstudiums lernaktiv behandelt.

Meyer, Klaus: Bilanzierung nach Handels- und Steuerrecht unter Einschluß der Konzernrechnungslegung
Herne/Berlin: Verlag Neue Wirtschaftsbriefe 1994 - 380 Seiten - kartoniert - DM 42,-

Dieses Buch, das bereits in 10. Auflage vorliegt, vermittelt eine umfassende Einführung. Neben einer knappen,

recht übersichtlichen und gegliederten Darstellung des Stoffes umfaßt das NWB-Studienbuch Kontrollfragen, Aufgaben und Lösungen.

Ziegenbein, Klaus: Controlling

Ludwigshafen: Kiehl Verlag 1995 - 508 Seiten - kartoniert - DM 39,80

Dieses Werk erscheint nach der 1. Auflage in 1984 bereits in der 5., überarbeiteten Auflage in der bewährten Reihe „Kompendium der Praktischen Betriebswirtschaftslehre“. Die Neuauflage wurde aktualisiert und um verschiedene Neuerungen ergänzt wie z. B. Activity-Based-Management, Benchmarking oder Client-Server-Systeme. Das Buch stellt eine Organisation neuen Typs, das „virtuelle“ Unternehmen, als Herausforderung für den Controller vor. Ein praxisorientiertes Fachbuch mit ausgeprägtem Lehrbuchcharakter, insbesondere umfangreichem Übungsteil und einer großen Zahl an Abbildungen, das sich an Studierende und an Praktiker wendet.

Tagungsband 9. Deutscher Controlling Congress

München: Techno Verlag GmbH 1994 - 523 Seiten - DM 190,-

Dieser Tagungsband zum 9. Deutschen Controlling Congress in Düsseldorf am 5./6. Mai 1994 unter Leitung von Prof. Dr. Thomas Reichmann vermittelt einen Einblick in Konzeption, Inhalt und Verlauf einer der Alternativen-Veranstaltungen zum 19. Congress der Controller 1994 in München unter Leitung von Dr. Albrecht Deyhle. Die hier wiedergegebenen Hauptvorträge bezogen sich auf Time Based Management und die Märkte der 90er Jahre. Die weiteren Beiträge strukturieren sich in Strategisches Kostenmanagement, Wettbewerbsorientiertes Potential-Controlling, einem Workshop Führungsinformationssysteme, Operative Kostensenkungsprogramme, Erfolgspotentiale durch Verbesserung der Qualitätsnormen sowie Outsourcing. Diese Tagung unterscheidet sich durch Programmatik, Stil und Organisation vom Congress der Controller in München. Im „Rahmen dieser Alternative“ finden sich zahlreiche lesenswerte Beiträge, insbesondere zum Kostenmanagement.

Mayr, Elmar und Neunkirchen, Peter: Deckungsbeitragsrechnung im Handwerk

Stuttgart: Genter Verlag 1993 - 160 Seiten - Ringordner - DM 120,-

Die Autoren stellen in einer 3., völlig überarbeiteten und erweiterten Auflage ein DV-gestütztes Controlling-Werkzeug im Baunebengewerbe vor, dargestellt am Beispiel Handwerk „Sanitär-Heizung-Klima“ (SHK). Das Buch ist im Rahmen eines RKW-Projekts entstanden, das vom Bundesministerium der Wirtschaft gefördert wurde. Zu diesem Konzept liegt auch die Software vor (Bestellung und Betreuung: Softwarehaus Markert & Welfen, Ubiering 11 in 50678 Köln). Das Buch empfiehlt sich allgemein als praktische Arbeitsunterlage für das Controlling in Klein- und Mittelbetrieben.

Däumler, Klaus-Dieter und Grabe, Jürgen: Kostenrechnung 2 - Deckungsbeitragsrechnung

Herne/Berlin: Verlag Neue Wirtschaftsbriefe 1994 - 320 Seiten - kartoniert - DM 32,-

Dieses Fachbuch erscheint bereits in 5., überarbeiteter und erweiterter Auflage seit 1982. Der Band widmet sich ausführlich den Einsatzmöglichkeiten der Deckungsbeitragsrechnung in der betrieblichen Praxis. Mit Fragen und Aufgaben, Antworten und Lösungen, Tests und Tabellen erweist sich die Neuauflage als qualifiziertes und empfehlenswertes Lehrbuch.

Lewis, Thomas: Steigerung des Unternehmenswertes

Landsberg: Verlag Moderne Industrie 1994 - 270 Seiten - DM 128,-

Das vorliegende Buch behandelt die Zusammenhänge zwischen Strategie, Rentabilität, Wachstum, Wert und Wertsteigerung. Die Autoren stellen dazu die methodischen Grundlagen dar und erläutern, auch anhand von Fallbeispielen, wie Wertsteigerungsmanagement in die unternehmerische Praxis umgesetzt werden kann. Der Anhang widmet sich den häufigsten Fragen, die im Zusammenhang mit der Wertmanagement-Methode der Boston Consulting Group auftreten. Der Autor sowie die Mitautoren/in sind Mitarbeiter der Boston Consulting Group, München.

FÜHRUNG UND ARBEITSTECHNIK

Wildemann, Bernd: Professionell Führen

Neuwied: Luchterhand Verlag 1994 - 304 Seiten, Diskette mit Fragebogen und Auswertungsprogramm - DM 98,-

Autor und Konzeption

Bernd Wildemann ist mit seiner Beratergruppe bei Karlsruhe ansässig und im deutschsprachigen Raum tätig. Als Berater begleitet er insbesondere mentalitätsorientierte Veränderungsprojekte. Im Rahmen eines Lehrauftrages an der Universität Karlsruhe ist Wildemann auch wissenschaftlich tätig. Sein besonderes Anliegen ist die Verbindung von Menschlichkeit und Produktivität. Der Untertitel „Empowerment für Manager, die mit weniger Mitarbeitern mehr leisten müssen“ umschreibt Ziel und Inhalt des Buches.

Aufbau und Inhalt

Führung im Wandel - Die eigene Persönlichkeit erkennen - Leistungsfähigkeit durch Coaching - Strategisch Führen und Veränderungen einleiten - Das eigene Team entwickeln.

Kommentierung

Das Ziel der Veröffentlichung liegt darin, dem Manager einen umfassenden Checkup seines Arbeitsbereichs zu ermöglichen. Zum Profil dieses Buches zählt zunächst die Verbindung von fachtheoretischer Herleitung und praktischer Nutzenanwendung. Kein Rezeptbuch herkömmlichen Zuschnitts, sondern ein anspruchsvolles Werk mit „Praxistheorie“. Ferner beeindruckt die Vielschichtigkeit und ganzheitliche Ausrichtung und die gezielte Orientierung an modernen Anforderungen. Das Buch beruht hierzu auf vier Säulen: Persönlichkeit, Coaching, Strategische Orientierung und Team-Entwicklung. Schließlich die betonte Anwendungsorientierung, die durch Checkups, Trainingshilfen und einer Diskette zum Ausdruck kommen. Ein Buch, das dazu aufruft - allein oder mit einem Lernpartner - die verschiedenen Lerninhalte zu bearbeiten, um so einen konsequenten Weg zur Entwicklung der Persönlichkeit und des eigenen Arbeitsbereichs zu gehen.

Schwanager, Markus: Managementsysteme

Frankfurt: Campus Verlag 1994 - 340 Seiten - gebunden - DM 78,-

Autor und Konzeption

Markus Schwanager ist Professor für Managementlehre an der renommierten Hochschule St. Gallen und vermittelt in dieser Veröffentlichung Kenntnisse über das St. Gallener Management-Konzept.

Aufbau und Inhalt

Grundlagen - Zielfindungs-, Planungs- und Kontrollsysteme - Informationssysteme - Personalmanagementsysteme - Wertmanagementsysteme - Unternehmensentwicklungssysteme - Integration der Managementsysteme - Gestaltung und Einführung von Managementsystemen - Ausblick.

Kommentierung

Das Buch skizziert konzeptionell den Bereich Managementsysteme und bietet - auf der Basis der Forschung und Lehre in St. Gallen - eine Orientierungshilfe. Es unterstützt den Praktiker bei der Frage, wie ein spezifisches Führungssystem einer Unternehmung zu konzipieren ist. Der Schwerpunkt liegt auf Gestaltungskriterien, weniger auf dem Umsetzungsprozeß. Das Buch richtet Anforderungen an den Leser und setzt fundierte theoretische Kenntnisse zur erfolgreichen Lektüre voraus.

Kitzmann, Arnold: Persönliche Arbeitstechniken und Zeitmanagement

Renningen-Malmsheim: Expert Verlag 1994 - 244 Seiten - DM 54,-

Das Buch, in der 2. Auflage erschienen, vermittelt praxisbezogene Hinweise zur Arbeitstechnik und Zeitersparnis. Im Mittelpunkt stehen Hilfen zur Selbstorganisation. Behandelt werden u. a.: Ziele und Prioritäten, Arbeitstechniken und das soziale Umfeld, optimale Zeitnutzung, die Motivation, die eigene Persönlichkeit, Umgang mit Informationen, Denken und Arbeitstechnik, Verhaltensänderung, moderne Technologien, Streßabbau usw.

Hausmann, Gert und Stürmer, Harald: Zielwirksame Moderation

Renningen-Malmsheim: Expert Verlag 1994 - 98 Seiten - DM 33,-

Dieses Buch behandelt Moderation als Methode und beschreibt Einsatzmöglichkeiten und die Vorgehensweise bei der Moderation, die Planung und den Ablauf einer Moderationssitzung, die Anwendung der Moderationstechniken, geeignete Verhaltensweisen bei der Arbeit mit der Gruppe und Fehlerquellen und ihre Auswirkungen.

Breitenstein, Rolf: Die wirksame Rede

München: Wirtschaftsverlag Langen Müller/Herbig - 200 Seiten - DM 32,-

Das Buch beschäftigt sich mit Reden schreiben, Reden reden und reden können. Dazu werden zunächst sieben Schritte zur guten Rede diskutiert, ein hilfreiches ABC der Rhetorik von Auftritt bis Zwischenruf vorgestellt, kleine Tricks beschrieben, gute und schlechte Redner dargestellt und abschließend große Redner mit Auszügen aus berühmten Reden als Vorbild vermittelt (u. a. Lincoln, Kennedy, Helmut Schmidt, v. Weizsäcker).

Loseblattwerk Stil und Etikette

aus dem Verlag Norman Rentrop, Theodor-Heuss-Str. 4 in 53177 Bonn (Fax 0228 / 35 97 10, Telefon 0228 / 82 05-234) - Nähere Informationen bitte dort erfragen

Dieses neue Loseblattwerk will ein Ratgeber „Sicher auftreten“ bei allen geschäftlichen, offiziellen und privaten Anlässen sein. In alphabetischer Reihenfolge werden vielfältige Themen behandelt wie Antrittsbesuch, Begrüßung, Interviews, Motivation, Presse, Sitzordnungen, Vorstellen usw.

Rüdenauer, Manfred: Das ECON Handbuch der Verhandlungspraxis

Düsseldorf: ECON Verlag 1994 - 488 Seiten - gebunden - DM 98,-

Das Buch behandelt ein wichtiges Thema, das in der Betriebspraxis täglich ansteht, das Verhandeln. Die Neuerscheinung besteht aus einem Arbeitsteil und einem Informationsteil. Im Arbeitsteil sind verschiedene Aufgabefelder und Problembereiche systematisch dargestellt. Der bekannte Autor vermittelt anhand von Empfehlungen, Checklisten und Diagrammen konkrete Hilfen. Das Werk gliedert sich in die Hauptkapitel: Verhandeln:

Miteinander oder gegeneinander handeln? - Verhandlungen initiieren, vorbereiten und durchführen - Methoden, Techniken, Tips und Hintergrundwissen für erfolgreiche Verhandler.

AKTUELLE TASCHENBÜCHER

Grieser, Franz und Irlbeck: Computer-Lexikon
Beck EDV-Berater im dtv Nr. 50302 - 782 Seiten - kartoniert - DM 28,90

Dieses umfangreiche Nachschlagewerk vermittelt Neulingen und Profis Antworten auf alle wesentlichen Fragen rund um den Computer und bietet gut recherchierte Erläuterungen zu bekannten Produkten und Firmen von A - Z.

Becker, Fred: Lexikon des Personalmanagements
Beck-Wirtschaftsberater im dtv Nr. 5872 - 448 Seiten - kartoniert - DM 24,90

Das Taschenlexikon behandelt über 1.000 Begriffe zu Instrumenten, Methoden und rechtlichen Grundlagen betrieblicher Personalarbeit.

Schwan, Konrad und Seipel, Kurt: Personalmarketing für Mittel- und Kleinbetriebe
Beck-Wirtschaftsberater im dtv Nr. 5841 - 284 Seiten - kartoniert - DM 16,90

Dieses Taschenbuch informiert über den Stand moderner Personalarbeit.

Rota, Franco: PR- und Medienarbeit im Unternehmen
Beck-Wirtschaftsberater im dtv Nr. 5814 - 193 Seiten - kartoniert - DM 14,90

Das Buch befaßt sich mit den Instrumenten und Wegen effizienter Öffentlichkeitsarbeit.

Neuhäuser-Metternich, Sylvia: Kommunikation im Berufsalltag
Beck-Wirtschaftsberater im dtv Nr. 5869 - 287 Seiten - kartoniert - DM 16,90

Das Buch steht unter der Themenstellung „Verstehen und verstanden werden“.

Braem, Harald: Selftiming
Ullstein Taschenbuch Nr. 35420 - 225 Seiten - DM 14,90

Das Buch handelt vom optimalen Umgang mit der Zeit. Der Verfasser zeigt konkret und anschaulich, was Selftiming ist und wie es funktioniert.

Hoffmann, Heinz: Wertanalyse
Ullstein Taschenbuch Nr. 35408 - 206 Seiten - DM 12,90

Die Ausführungen werden als die westliche Antwort auf das japanische KAIZEN vorgestellt. In diesem Taschenbuch geht es um Kosten senken, Gewinnchancen und um Marktpositionen.

Lexikon der treffenden Korrespondenz
Ullstein Taschenbuch Nr. 35443 - 493 Seiten - DM 16,90

In diesem Buch sind 20.000 Sätze und Ausdrücke der Handelskorrespondenz nach Stichworten alphabetisch geordnet. Durch Nachschlagen werden korrekte Redewendungen und der passende Ausdruck gefunden.

Lexikon des treffenden Schreibens
Ullstein Taschenbuch Nr. 35458 - 238 Seiten - DM 16,90

Dieses Nachschlagewerk gibt anhand von Beispielen Antwort auf Fragen zur Wortbildung und -bedeutung, zur Satzbildung, zum Sprachwandel und zur Sprachgeographie.

Schulz, Erika und Schulz, Werner: Ökomanagement
Beck-Wirtschaftsberater im dtv Nr. 5870 - 467 Seiten - DM 19,90

Das Buch vermittelt den Einstieg in das Ökomanagement als wichtige und notwendige Managementaufgabe und zeigt, wie der Umweltschutz im Betrieb genutzt werden kann.

Krusche, Helmut: Der Frosch auf der Butter
ECON Taschenbuch Nr. 26136 - 295 Seiten - DM 15,90

Der erfahrene Seminarleiter und NLP-Fachmann stellt in diesem Buch die Grundlagen des Neurolinguistischen Programmierens vor, eine neue und interessante Methode, um sich und andere auf dem Weg der Kommunikation zu verändern.

REGELMÄSSIGE JAHRBÜCHER

Heizmann, Ulrich: Computer '95

Planegg: WRS Verlag Wirtschaft, Recht und Steuern 1995 - 210 Seiten - Broschur - DM 29,80

Dieses Jahrbuch liefert wieder aktuelle Fakten, Trends und Termine. In bewährter Weise gibt Heizmann Tips bei der Auswahl von Hard- und Software und zeigt auf, was 1995 auf diesem interessanten und dynamischen Gebiet voraussichtlich auf den Anwender zukommt. Gliederung: Trends - Reports - Hardware - Software - Beruf - Organisation - Anhang.

Steuer '95 - Spezialratgeber für Angestellte und Arbeitnehmer

Planegg: WRS Verlag Wirtschaft, Recht und Steuern 1995 - 450 Seiten - Broschur - DM 29,80

Ein bewährtes und anwenderfreundliches Handbuch in der Reihe „WRS Steuer-Ratgeber“. Inhalt (auszugsweise): Steuererklärung - Steuerlexikon von Abfindung bis Zinsabschlag - Steuerbescheid überprüfen - Steuerermäßigung erreichen - Zinsbesteuerung - Aktuelle Steuerinformationen zum Jahreswechsel.

Das Geldbuch '95

Freiburg: Rudolf Haufe Verlag 1994 - 299 Seiten - Hardcover - DM 58,-

Dieses bewährte Jahrbuch will klare Sicht bei der Vermögensanlage und in Geldfragen vermitteln. Das Themenspektrum reicht von der Besteuerung privater Kapitalerträge über das Risikomanagement bei der Auswahl von Investmentfonds bis zu Terminmarktanlagen des freien Kapitalmarkts.

Christoffel, Günter und Geiß, Wolfgang: Einkommensteuererklärung 1994 - leicht gemacht

Freiburg: Rudolf Haufe Verlag 1994

Das Buch will Hilfen und Tips vermitteln, die Steuererklärung 1994 einfach und schnell abzuwickeln und darüber hinaus jetzt die Weichen richtig zu stellen, um 1995 Steuer und den Solidaritätszuschlag zu minimieren. Das Buch gliedert sich in einen Inhaltsteil mit einer Behandlung der einzelnen Einkünfte und steuerrelevanten Sachverhalte sowie in einen umfangreichen Formularteil.

Herzliche Grüße und alles Gute

Ihr *Mha lin*

Alfred Biel

Transparenz für komplexe Vorgänge

mit...

KO/RE/CO

Die intelligente Software für das steuernde Controlling in der Betriebswirtschaft.

Einfaches Handling des Programmes unter WINDOWS® - und ACCESS- Oberfläche.

Unternehmensnavigation durch den schnellen Zugriff auf alle Daten in der Kostenrechnung, im Rechnungswesen sowie im gesamten Controlling.

KO/RE/CO ist eine Eigenentwicklung von COMPART - Partner in der Betriebswirtschaft

COMPART GmbH • Röntgenstraße 3 • 82152 Martinsried • Tel. 089 / 8 95 86 16

MIDAS

Perfektion
für Controller und Manager



Mit
MIDAS
Controller-System
erreichen Sie
das Finale

MIDAS (IBM AS/400):

- Management-Informationssystem Effiziente und flexible Informationsaufbereitung
- Kostenrechnung Kostentransparenz durch moderne Verfahren
- Executive-Informationssystem Grafisches Frühwarnsystem - nicht nur für die Chefetage

EIN STARKES PAKET UNTERNEHMENSERFOLG

PST [®]

Ihr Partner für Management-Informationssysteme

PST Software GmbH
Keferloher Straße 24
85540 Haar

Tel.: 0 89 / 43 90 06 - 0
Fax: 0 89 / 43 90 06 - 12

Haar • Bremen • Gießen • Heilbronn • Lachen

Intelligente Systeme für gezielte Entscheidungs-Prozesse

Fundierte, vor allen Dingen gezielte Entscheidungen haben für ein erfolgreiches Management höchste Priorität. Denn: Produktlebenszyklen werden kürzer, Kundenanforderungen höher.

CS Controlling Software Systeme sind Werkzeuge, derer sich namhafte mittelständische Firmen und Konzerntöchter internationaler Unternehmen erfolgreich bedienen: Strategische Instrumente, die selbständig, intelligent und vom

Anwender frei definiert betriebswirtschaftlich fundierte Analysen durchführen. CS ist die sichere Basis für Controlling, Finanzwesen und Anlagenwirtschaft. Fordern Sie jetzt unsere CS-Produktinformation an:

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

CS Controlling Software
Die intelligente Entscheidung

CS CONTROLLING
SOFTWARE SYSTEME GMBH

