



# controller magazin

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

4/93

<b>Albrecht Deyhle</b> Veranlassungsorientierte Kostenrechnung	181
<b>Helga Kirchner / Wilhelm Kirchner</b> Erfolgreiche Kommunikation im Controlling	182
<b>Lin Ma</b> A Report From China	190
<b>Cornelius Hirschberg</b> Absatz-Controlling nach strategischen Geschäftseinheiten	192
<b>Impressum</b>	196
<b>Kuhn</b> Spezialisten für Filialisten Controlling als interaktives Managementwerkzeug	197
<b>M. Protz</b> Konsolidierung und Ertragszuwachs durch Controlling	201
<b>Gerhard C. Nagl</b> Öko-Controlling	210
<b>Claus W. Gerberich</b> Total Quality Managements	217
<b>Karlheinz Bozem / Heinz Meyr</b> Controlling bei der Bayerngas	222
<b>Eva-Maria Vielhaus</b> Gründe für die Notwendigkeit eines praktikablen Personalcontrollingkonzepts	228
<b>Literaturforum</b>	241



# MIKsolution bei Peter Kölln

## MIS und EIS auf allen Führungsebenen

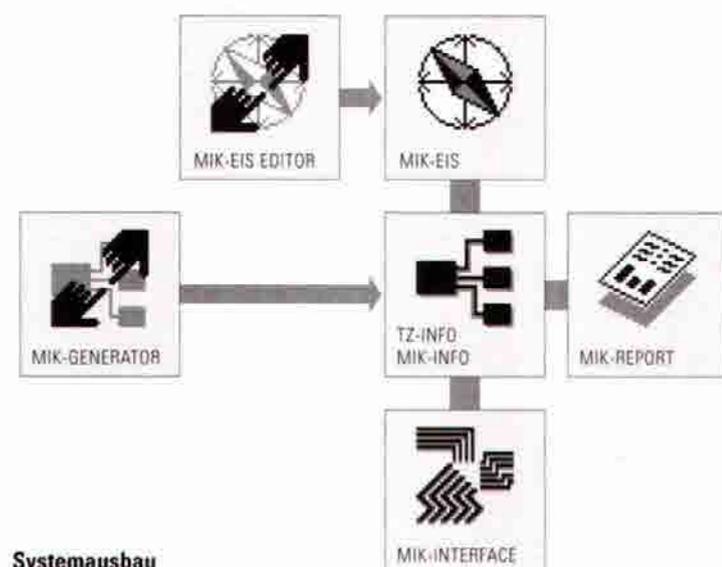
### Das Unternehmen

Das Unternehmen Peter Kölln wurde 1820 gegründet und versteht sich heute als Spezialist für die menschliche Haferernährung. In diesem Bereich werden neben den traditionellen Haferflocken auch Müsliprodukte und andere Cerealien angeboten. Die Produktpalette umfaßt über 300 Artikelvarianten, die in drei Sortimenten im In- und Ausland angeboten werden.

Winfried Rostock,  
Köllnflockenwerke,  
Leiter Controlling

### Lösung

Das gesuchte Management-Informationssystem (MIS) sollte nicht nur den geforderten betriebswirtschaftlichen Grundrahmen abbil-



### Systemausbau

Während die ersten Anwendungssysteme noch gemeinsam mit dem Lizenzgeber und einem Beratungspartner konzipiert und generiert wurden, so führte die Entscheidung zum Kauf der Entwicklungsumgebung MIK-GENERATOR dazu, daß schnell weitere, eigenentwickelte Anwendungen hinzukamen. Der inzwischen vollzogene Umstieg von TZ-INFO auf MIK-INFO unter OS/2 hat die MIS-Anwender im Hause Kölln überzeugt.

Ein ausgefeiltes Kostenrechnungssystem auf der Basis einer flexiblen Plankostenrechnung ist heute ebenso erfolgreich im Einsatz wie ein System zur Planung und Kontrolle der Investitionen. Systeme für das Personalcontrolling sowie für die Einsatzbereiche Produktionscontrolling und Logistikcontrolling sind in Arbeit.

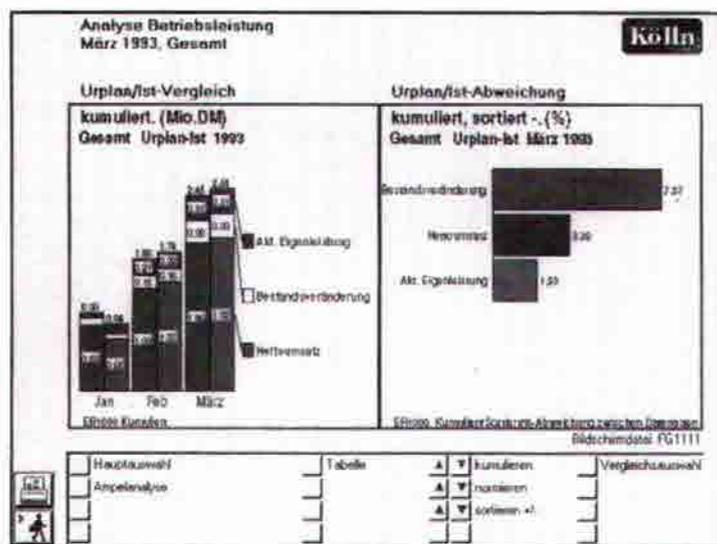
Mit der Entscheidung zu einem einzigen, zentralen Informationssystem für das ganze Unternehmen änderte sich auch das Procedere des Informationsaustausches drastisch. Heute können alle Führungskräfte die Informationen der einzelnen Anwendungssysteme direkt über ihre Arbeitsplatzrechner abrufen. Alle Führungskräfte setzen sich monatlich einmal in Form von Workshops und strategischen Planungssitzungen zusammen, um die Ergebnisse der Geschäftstätigkeit zu präsentieren und interpretieren - sozusagen interaktiv, gleich mit Hilfe einer LCD-Projektion. Dies hat dazu geführt, daß heute im Unternehmen eine »gemeinsame Sprache« und abgestimmte Sichtweise vorherrschen.

### Executive-Informationssystem

Das zur Zeit in der Entwicklung befindliche Executive-Informationssystem MIK-EIS im Hause Peter Kölln wird auf den Daten der einzelnen MIS-Anwendungen sowie auf zusätzlichen externen Informationsquellen basieren. Die optischen Warnpunkte werden auf relevante Informationen hinweisen, um dann den Durchgriff auf die Datenbasis via »drill-down« zu gewährleisten.

In einem nächsten Schritt ist der weitere Ausbau des EIS durch die Einbindung von Daten aus GENIOS-Wirtschaftsdatenbanken geplant.

Damit steht Peter Kölln die gesamte Produktpalette von MIKsolution zur Verfügung.



### Ausgangssituation

Der Faktor Information hat bei Peter Kölln zunehmend an Bedeutung gewonnen. Er stellt einen entscheidenden Erfolgsfaktor bei der Beherrschung der zunehmenden Umwelt- und Marktdynamik dar. Die wachsende Komplexität der Abläufe und die damit häufig einhergehende Bildung von Spezialistentum erfordern zunehmend detaillierte Informationen und kürzere Reaktionszeiten.

Diese Umstände öffneten bei Peter Kölln den Weg zu einer neuen Informationspolitik, deren instrumentelle Basis PC-gestützte Komponenten sind.

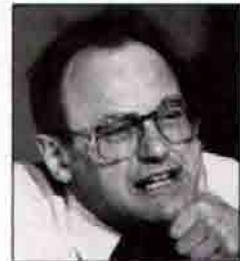
den, sondern auch die Darstellung verschiedener Pläne und deren Abhängigkeiten untereinander sowie komfortable Vergleichs- und Vorschaurechnungen ermöglichen. Die heutige Lösung auf der Basis von MIKsolution stellt ein auf das Unternehmen zugeschnittenes Gesamtkonzept dar, das die Ebenen strategisches, taktisches und operatives Controlling umfaßt. Der MIS-Einsatz führte dazu, daß heute Entscheidungen fundierter, sicherer und schneller getroffen werden können.

# MIK

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

Seestraße 1  
D 78464 Konstanz  
Telefon 0 75 31 - 98 35 - 0  
Telefax 0 75 31 - 6 70 80

# VERANLASSUNGSORIENTIERTE KOSTENRECHNUNG



Dr. Albrecht Deyhle

Zu den Lieblingswörtern der Kostenrechnungs-Fachleute gehört "verursachungsgerecht". So müsse man alles erfassen, damit die Verursachung sichtbar wird.

**Da die Menschen nicht nur aus Kopf bestehen, sondern auch aus dem, was "drunter" ist,** wird das Wort Verursachung doppelt gehört - einmal mit dem Verstand und zum anderen mit der persönlichen Reaktion: "**Verursacht hat's, wer schuld dran ist**".

Deshalb ist die stetig zitierte verursachungsgerechte Rechnung noch nie mit Begeisterung aufgenommen worden.

Ließe sich nicht besser sagen veranlassungsorientierte Rechnung? Veranlassen kann man gestern nichts mehr. Veranlassen kann ich erst etwas morgen. Außerdem ist immer jemand in seinen Fähigkeiten angesprochen, wenn man auf Veranlassendes in seinem Bereich unterstützend aufmerksam macht. Die Hilfe des Controllers dabei ist eher eingeladen als weggeschoben.

Verursachungsgetreu heißt auch immer "woher kommen Ihre Zahlen". Also wird man oft in die Zusammenstellung der Zahl zurückgedrängt. Veranlassungsorientiert würde die Frage auslösen: Wie soll ich es am besten veranlassen ... Und gerade dabei könnte die Support-Rolle des Controllers gefragt sein.

**Veranlassungsorientiert ist entscheidungsorientiert. Die Beeinflußbarkeit der Kosten ist im Vordergrund - das more lean management.** Oft ist es nur die Redaktionsarbeit an den Berichtsformularen und der Sprachgebrauch, der zu verbessern ist.

Und das ist zum Glück in jedermann's und jederfrau's persönliche Hand gegeben. Also kann jeder in der Controllerarbeit stets jeden Tag von neuem aus sich selber heraus besser wirken.

Alles Gute

Ihr

Dr. A. Deyhle

# ERFOLGREICHE KOMMUNIKATION IM CONTROLLING

mit Beispielen aus der  
Versicherung



Dr. Helga Kirchner,  
Kommunikationsberatung,  
Himmelgeister Landstr. 75,  
40589 Düsseldorf



Dr. Wilhelm Kirchner, Geschäfts-  
führender Gesellschafter,  
has Consulting Partner GmbH,  
Osterbekstr. 90 a, 22083 Hamburg

von Dr. Helga Kirchner und Dr. Wilhelm Kirchner, Düsseldorf / Hamburg

## 1. Was Controlling mit Kommunikation zu tun hat

In der täglichen Unternehmenspraxis ist häufig zu beobachten, daß Controllingprojekte, die vom sachlichen Inhalt und vom methodischen Vorgehen her gut und richtig erarbeitet wurden, allein an der kommunikativen In-Kompetenz des Controllers und an damit produzierten kommunikativen Mißverständnissen scheitern oder bestenfalls erst mit erheblicher zeitlicher Verzögerung umgesetzt werden. **Erfahrene Controller sagen, daß sie 80 Prozent ihrer Zeit mit Kommunikation und 20 Prozent mit inhaltlicher Arbeit verbringen.** Insofern ähneln sie Führungskräften, deren überwiegende Tätigkeit auch kommunikativer Art ist, wie Untersuchungen gezeigt haben.

Wie lassen sich also Controlling und Kommunikation optimal aufeinander abstimmen? Hierzu einige Ansätze:

Unter **Controlling** werden heute im allgemeinen die Aufgaben, Prozesse, Aktivitäten und Instrumente zusammengefaßt, die der zielorientierten Steuerung des Unternehmens auf allen Führungsebenen dienen. Controlling ist also **eine führungsunterstützende Dienstleistungsfunktion**, deren Aufgabe es ist, durch Entwicklung und Bereitstellung von Instrumenten und "know how" die Planungs-, Informationsversorgungs- und Überwachungssysteme im Unternehmen einzurichten und zu koordinieren. Controlling systematisiert und unterstützt dadurch den Selbststeuerungsprozeß der Linienmanager.

Im Hinblick auf die Unternehmensführung ist mit Controlling aber auch die **zielorientierte Steuerung** selbst gemeint.

Schließlich steht Controlling für eine bestimmte Denkweise, für eine handlungssteuernde Maxime, der sich jeder an verantwortlicher Stelle verpflichtet fühlen muß. Somit ergibt sich eine enge Wechselwirkung zwischen dem Controlling und dem gelebten Führungsstil im Unternehmen.

Bei einer erfolgreichen **Kommunikation** wird vorausgesetzt, daß das, was der eine **sagt**, und das, was der andere **versteht**, identisch ist. Die Praxis zeigt jedoch, daß das Mißverstehen eigentlich die Regel ist. So ruft beispielsweise Controller Meyer bei Vertriebsleiter Schmidt an und möchte wegen der Nachkalkulation des Werbeprojektes "Autoversicherung hat Vorfahrt" einige Auskünfte haben. Controller Meyer hat sich vorgenommen, die Kostenkalkulation mit einem neuen EDV-System transparenter zu gestalten, während Vertriebsleiter Schmidt zunächst einmal darüber nachdenkt, "was wollen die denn schon wieder von mir" ... Er geht schon unwillig auf die Terminwünsche seines Kollegen ein und nimmt sich vor, nur das an Informationen herauszugeben, was der Kollege fordert. Er fühlt sich kontrolliert und in seiner Arbeit gestört. Im Unterbewußtsein meldet sich gleichzeitig ein Alarmsignal, das folgende Gedanken auslösen kann: "Habe ich auch alles richtig gemacht? ... Wollen die mir jetzt Fehler nachweisen ..., oder soll ich vielleicht künftig alles anders machen ...?".

An diesem Beispiel wird deutlich, daß **jede Kommunikation einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt** hat. Der kommunikative Inhalt - also das, was einer sagt - bezieht sich auf die **Sache** (Beschaffung von Informationen über das Werbeprojekt), während das, **wie** einer etwas sagt oder versteht, etwas über die **Beziehung** zwischen den beiden

Kommunikationspartnern aussagt. Eine ganz einfache Anfrage nach Zahlen aus den letzten drei Projektjahren kann zu heftigen Spekulationen bei den Betroffenen führen, die der Controller weder beabsichtigt noch vielleicht vorher bedacht hat. Da gerade Unsicherheiten zu Vermutungen führen, die unter Umständen gekoppelt sind mit negativen Erfahrungen aus der Vergangenheit, ist es für den Controller wichtig, die Begleit-Emotionen beim Gesprächspartner zu erkennen und zu berücksichtigen.

Für eine effektive Kommunikation ist es von ganz entscheidender Bedeutung, ob die Führungskräfte des Unternehmens das Controlling als Bedrohung für ihre Tätigkeiten ansehen oder nicht. Wird beispielsweise die Anforderung von Datenmaterial als bedrohlich für die eigene Person gewertet, so wird auf der Beziehungsebene mitbestimmt, welche Informationen freiwillig hergegeben werden und welche nach Möglichkeit verschwiegen, zurückgehalten oder nicht angesprochen werden.

Darüber hinaus prägt die im Unternehmen vorherrschende **Kultur** die Kommunikation zwischen den Mitarbeitern und trägt dazu bei, ob in einem Klima des gegenseitigen **Vertrauens** die Kommunikationspartner um-der-Sache-willen miteinander "streiten", oder ob in einem Klima des **Mißtrauens** eher die eigene Position verteidigt wird, nach dem Motto "nur-keinen-Fehler-zugeben". In einer **Mißtrauenkultur** ist man nicht bereit, anderen einen Einblick in das eigene Arbeitsgebiet zu geben. Die Beschaffung und Aufbereitung von Informationen wird in einer solchen Kultur sehr erschwert, da die Offenlegung von Zahlen oder Arbeitsergebnissen unerwünscht ist. Schließlich muß man damit rechnen, zur Rechenschaft gezogen zu werden, weil Mißerfolge nur zu gerne einem "Sündenbock" in die Schuhe geschoben werden, während Erfolge dem einzelnen meist mißgönnt werden.

In einer Vertrauenkultur werden dagegen Mißerfolge eher an der Sache festgemacht, mit dem Ziel, hier Verbesserungen vorzunehmen, damit dies in Zukunft vermieden werden kann. Nicht die Suche nach einem Schuldigen steht im Vordergrund, sondern die Bereinigung der Sache. Ist eine Maßnahme erfolgreich, so kann dieser Erfolg geteilt werden, da man ja hieran beteiligt war. Eine positive Arbeitsmotivation ist in einem Klima der Offenheit und des Vertrauens vorherrschend.

Schon diese wenigen Beispiele zeigen, daß (1) *Controlling in den Führungsprozeß eingreift* - eine wichtige Erkenntnis, die der Controller bei seiner Arbeit immer vor Augen haben sollte - und daß (2) *Controlling nur in einer Vertrauenkultur funktionieren kann*, in der jeder bereit ist, seine eigene Perspektive in den Planungsprozeß einzubringen und insofern auch jeder mit seiner Perspektive "recht" hat. Eine Mißtrauenkultur mit Vorgaben "von oben" führt zwangsläufig zu einem Mauern "von unten" und damit immer zu suboptimalen Ergebnissen. In einem vertrauensvoll gelebten Controllingprozeß werden die Ziele von oben (goals) und die Ziele von unten (targets) zu vereinbarten Zielen (objectives), an denen dann die Arbeitsergebnisse gemessen werden.

## 2. Warum ein Controller effektiv kommunizieren können muß

Die Informationsbeschaffung ist eine wesentliche Aufgabe des Controllers und ohne kommunikative Kompetenz des Controllers nicht denkbar. Schließlich ist der Controller darauf angewiesen, Datenmaterial aus der Vergangenheit zu erhalten, aufzubereiten und so zu transformieren, daß es beispielsweise als Grundlage für strategisches Handeln in der Zukunft diskutiert werden kann. Hierfür sind in aller Regel Strategieprojekte durchzuführen, an denen alle Führungskräfte der Bereiche beteiligt werden müssen, die eine Perspektive zu dem Thema einbringen können (zum Beispiel Betrieb, Schaden, Rückversicherung, Innendienst, Außendienst, Funktionsbereiche). Dies setzt voraus, daß der Controller lernt, nicht nur auf der Inhaltsebene mit anderen zu kommunizieren. Er muß auch auf die Beziehungsebene achten, um ein Klima des gegenseitigen Vertrauens aufzubauen, weil nur dann eine Basis für erfolgreiche Zusammenarbeit geschaffen werden kann.

Die nachhaltige Sicherung der Unternehmensexistenz ist ohne wirksame Unterstützung durch Controllinginstrumente kaum zu lösen, insbesondere auf einem Markt, in dem sich die Umfeldbedingungen schneller ändern als dies in der Vergangenheit der Fall war. Das Wachstum der Unternehmen und die Vernetzung der arbeitsteilig ausgeführten Tätigkeiten erfordern eine geeignete Steuerung und Abstimmung der Arbeitsabläufe im Unternehmen. Aus diesen Erfordernissen haben sich drei Hauptaufgaben des Controlling herausgebildet, **die Planung, die Überwachung und die Informationsversorgung**.

Die **Planungsaufgabe** ist der Ausgangspunkt aller Controllingtätigkeiten, weil sie die Motivation der Führungskräfte, die Beteiligung an Konzeptionen sowie die Koordination von Tätigkeiten umfaßt. Diese Aufgaben haben verstärkt eine psychologische kommunikative Komponente, in denen sich der "Ruf" des Controlling dann dokumentiert.

Die Zielplanung umfaßt hierbei die Festlegung langfristiger (Rendite, Wachstum, Marktanteil ...), mittelfristiger (Investitionen, Personal, Organisation, Technik, Kooperationen ...) und kurzfristiger Unternehmensziele (Arbeitsmengen und -zeiten, Produktpreise, Deckungsbeiträge für strategische Segmente, Budgets für Organisationseinheiten ...). In einem kooperativen Management werden diese Ziele im Planungsprozeß durch die beteiligten Manager aller Ebenen vereinbart. Im strategischen Management sind dabei Entscheidungen vorzubereiten und zu treffen, die die Wettbewerbsfähigkeit erhalten, weil die **"richtigen Dinge am Markt"** getan werden.

Geht es um die Effizienz der eingesetzten Mittel (Personal, EDV, Sachkosten etc.), also die **"Dinge richtig tun"**, dann spricht man von operativem Management. Planungstätigkeiten sind sowohl auf operativer als auch auf strategischer Ebene notwendig.

Der Controller trägt dazu bei, indem er durch die Zusammenstellung von Informationen über die bis-

herige Entwicklung, über voraussichtliche und tatsächliche Abweichungen vom Plan sowie über wahrscheinliche Entwicklungstrends Grundlagen für strategische Entscheidungen der Manager vorbereitet. Die Entscheidung über diese Unternehmensziele (z. B. Profilierung am Markt, Konzentrationsstrategien, Kundengruppenstrategien) können durch sorgfältig vorbereitete Analysen über Erfolgspotentiale am Markt unterstützt werden. Der Controller ist hierbei gewissermaßen Sparringspartner des Managers, indem er durch Fragen alle Perspektiven ins Gespräch bringt und durch differenzierte Analysen neue Perspektiven erschließen hilft.

Der **Aufbereitung solcher Informationen** kommt also eine enorme Bedeutung zu. Darüber hinaus ist es notwendig, daß der Controller über rationale Methoden der **Vermittlung von Informationen** verfügt. Hierzu gehört sowohl die Auswahl und Didaktik als auch die Visualisierung von Informationen.

Als Beschaffer von Informationen muß der Controller mit allen organisatorischen Einheiten des Unternehmens kooperieren. Diese Kooperationsaufgabe kann er jedoch nur bewältigen, wenn er über spezifische Fertigkeiten verfügt, die ihn als Moderator, Informator, Präsentator und Konfliktmanager auszeichnen.

Ein Beispiel soll die psychologisch-kommunikativen Anforderungen an den Controller verdeutlichen:

☞ Der Controller hat die Aufgabe, eine Vergangenheitsanalyse durchzuführen, in der die Servicequalität der Geschäftsstellen untersucht werden soll. Besonders in drei Geschäftsgebieten hat es Wachstumseinbußen gegeben. Es ist zu prüfen, welche Ursachen man hierfür ermitteln kann.

☞ Nun könnte der Controller im stillen Kämmerlein überlegen, mit welchen Kriterien kann man die Kundenzufriedenheit messen. Er erstellt einen Kriterienkatalog, in dem der Kunde beispielsweise einschätzen soll, ob er mit der Schadenregulierung zufrieden ist, wie die telefonische Erreichbarkeit der Geschäftsstelle ist usw. Mit dem Ergebnis seiner Überlegungen geht er nun zur Geschäftsstelle und konfrontiert die dortigen Führungskräfte mit seinem Kriterienkatalog.

☞ Es ist leicht vorstellbar, daß der Controller bei dieser Vorgehensweise eher auf Abwehr, Ängste und Vorbehalte der Führungskräfte stößt. Eine Sammlung von Datenmaterial wird ausgesprochen schwierig, weil die Betroffenen weder die Zielsetzung noch die hiermit verbundenen Maßnahmen kennen und beeinflussen können.

☞ Hier wäre eine Beteiligung der betroffenen Führungskräfte notwendig, um die Gründe für das zurückgegangene Wachstum zu ermitteln. Der Controller müßte dann jedoch als Moderator auftreten und mit den Beteiligten eine Situationsanalyse erstellen. Er muß koordinieren zwischen den Beteiligten und im Kommunikationsprozeß, die Ergebnisse festhalten und die Führungskräfte motivieren, "Fehler" der Vergangenheit aufzudecken mit dem Ziel, diese in der Zukunft zu vermeiden.

☞ Führungskräfte, die sich ernst genommen fühlen, sind dann auch bereit, neue Wege zu beschreiten und mitzutragen, wenn sie wissen, warum diese Daten benötigt werden und was mit diesen Informationen gemacht werden soll.

Für den Controller bedeutet das, daß er zunächst **eine Vertrauensbasis schaffen muß, in der es möglich ist, "Fehler" aus der Vergangenheit nicht persönlich zu nehmen, sondern sie als Herausforderung zu betrachten.** Das gemeinsame Ziel, diesen "Fehler" zu vermeiden, führt dazu, in der Sache weiterzukommen. **Leider ist das "Nachkarten" und den anderen die "Schuld für Versäumnisse" zuschieben noch die Regel.** Wer jedoch etwas verändern möchte, muß andere davon überzeugen, daß sie ihre Arbeit besser und effizienter erledigen, wenn sie in einer offeneren Atmosphäre über Problemfelder miteinander reden können. Dies trifft insbesondere dann zu, wenn der Controller mit der Überwachung und Berichterstattung von Ziel-Ist-Abweichungen beschäftigt ist.

Die **Kontroll- oder Überwachungsfunktion** des Controllings ist daher auch eine besonders schwierige Aufgabe. Einerseits soll der Controller mit den Führungskräften vertrauensvoll zusammenarbeiten, andererseits hat er die Aufgabe, Abweichungen vom Plan sofort zurückzumelden. So kann die Steigerung der Reisekosten im Ressort Vertrieb damit verbunden sein, daß neue Märkte erschlossen werden, wie z. B. durch verstärkte Reisetätigkeit in die neuen Bundesländer, oder eine unkontrollierte Zunahme bei einzelnen Organisationseinheiten durch Buchung von Spitzenhotels statt einer preisgünstigen Alternative.

Diese sachbezogenen Gründe lassen sich klären und stellen keine Bedrohung für die Führungskräfte dar. Anders sieht es jedoch aus, wenn die Reisekosten gestiegen sind, ohne eine vernünftige Erklärung dafür abgeben zu können. Diese Abweichung kann dann dazu genutzt werden, die Reisekosten für die nächsten Monate zu senken (aktiv-positive Strategie) oder in Ratlosigkeit zu verfallen (passive "Strategie" und abwarten, ob die Kosten von alleine wieder zurückgehen) oder eine aktiv-negative Strategie, die Statistik über die Reisekosten als fehlerhaft bezeichnen, "die haben wieder mal nicht richtig gerechnet...". Bei einer negativ-aktiven Strategie geht es eher um Schuldzuweisungen im Stile "bei mir im Ressort läuft alles prima, nur die anderen sind nicht okay".

Eine Rückmeldung über eine Abweichung wird immer dann von den betroffenen Führungskräften als Bedrohung wahrgenommen, wenn die Ursachen einer solchen Abweichung unklar sind. In solchen Fällen werden Zuschreibungen von Schuld vorgenommen, die je nach Persönlichkeitsprofil in Selbstvorwürfe (eigenes mangelhaftes Management) münden oder auf andere Personen übertragen werden. Diese Übertragung nennt man situative Zuschreibung von Ursachen (sollen die anderen Bereiche doch erst mal ihre Reisekosten senken...).

Der Mitteilung von Abweichungen kommt also eine ganz besondere Bedeutung zu, da von dieser Mit-

teilung abhängt, ob die betroffene Führungskraft in dieser Abweichung einen Angriff auf ihre Person (Fähigkeiten und Fertigkeiten) sieht oder eher die Chance zur Behebung von Mißständen. Aus diesen Gründen sollte der Controller einige Kenntnisse über Persönlichkeitstheorien haben, da sonst jede Begegnung mit der Führungskraft X zu einem Schlagabtausch werden kann. Es wird dann nicht an der Sache gearbeitet, sondern an der Beziehung. Gewinner-Verlierer-Spiele bedeuten jedoch nur kurzfristigen Erfolg, da beim nächsten Spiel der Gewinner auch Verlierer sein kann. Ein Controller darf diese Spiele nicht mitspielen!

### 3. Kommunikationsstrategien für den Controller in den verschiedenen Kommunikationsfeldern

Die Tätigkeitsfelder des Controllers können in einem Regelkreis dargestellt werden, in dessen Zentrum die kommunikative Kompetenz liegt, da ein großer Teil seiner Arbeit daraus besteht, in Kommunikationsprozessen Informationen zu beschaffen, aufzubereiten, weiterzugeben, zu besprechen oder Entscheidungshilfen zu produzieren. Die einzelnen Arbeitsfelder des Controllers sind in Abb. 1 zusammengefaßt dargestellt.

Jedes Kommunikationsfeld hat spezifische Aspekte, deren Kenntnis dem Controller in Kommunikationssituationen helfen, hiermit besser fertig zu werden. Diese Aspekte sollen für die einzelnen Felder näher beschrieben werden.

### 3.1 Wie man Ziele vermittelt

Die Offenlegung der Unternehmensziele in Absprache mit den Managern führt letztlich dazu, daß die Ziele (vgl. Abb. 1) nur dann realisiert werden können, wenn sie in einem **Kommunikationsprozeß** abgeklärt worden sind. Eine von allen getroffene Entscheidung wird eher respektiert und räumt von Anfang an mit Spekulationen auf, als Entscheidungen, die von einer übergeordneten Stelle verfügt werden. Mitwissen fördert die Mitverantwortung und wenn alle über das gleiche Wissen verfügen, sind "Gerüchte" überflüssig.

Wird eine Entscheidung beispielsweise nach der Methode Ausrufungszeichen "So-wird-es-gemacht" getroffen, muß man sich nicht wundern, daß solche Entscheidungen bei den Betroffenen Narben hinterlassen, die auch Auswirkungen auf das Selbstwertgefühl der Betroffenen haben. Indirekt wird damit vermittelt, sie sind es nicht "wert", in den Entscheidungsprozeß einbezogen zu werden. So kann eine vielleicht sachlich richtige Entscheidung dazu führen, daß die Führungskräfte des Unternehmens sich auf der Beziehungsebene "getroffen" fühlen und diese Entscheidung resignativ oder oppositiv hinnehmen. Ein Beispiel soll dies kurz verdeutlichen:

Der Vorstand eines Unternehmens kommt aufgrund einer Kostenanalyse, die der Controller in der Schadenabteilung durchgeführt hat, zu dem Entschluß, in Zukunft Schäden, die einen Betrag von 100 DM nicht überschreiten, sofort auszuzahlen. Eine interne Prüfung auf Rechtmäßigkeit würde hier weitaus

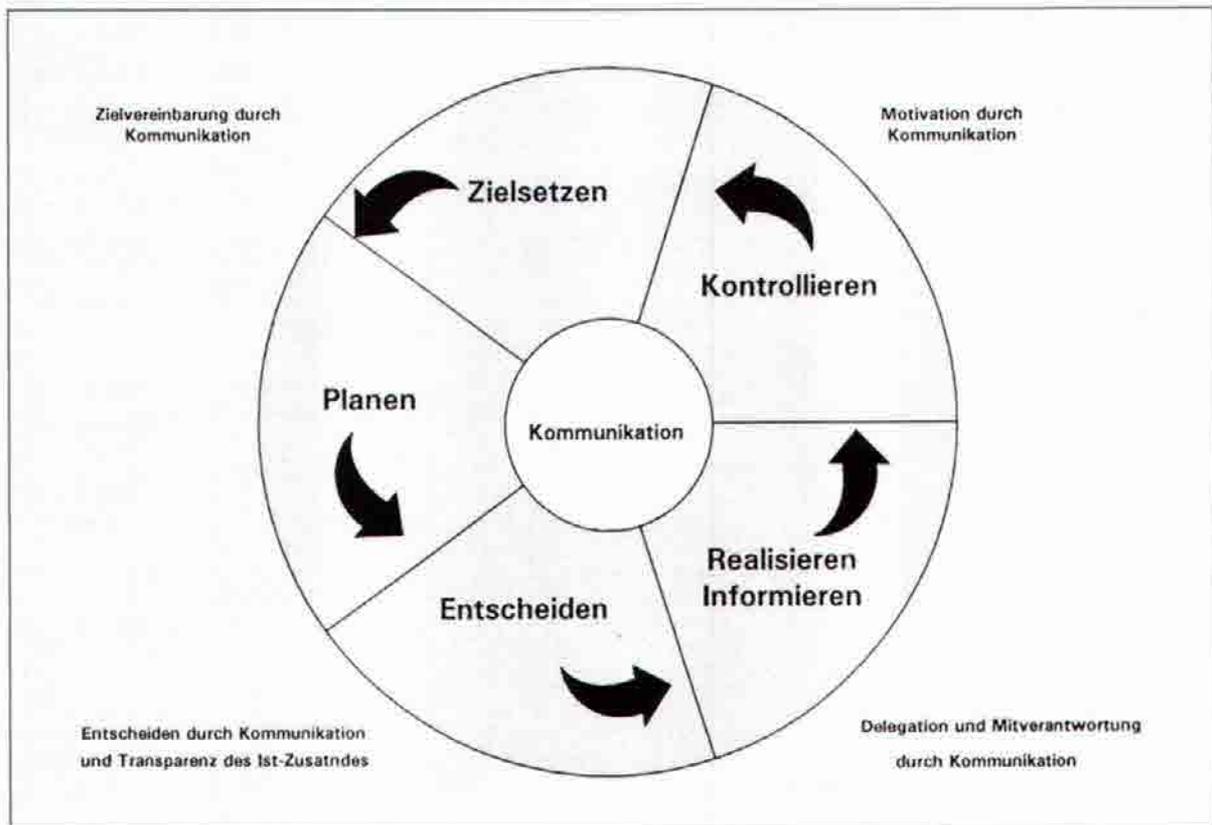


Abb. 1: Kommunikationsfelder im Controlling. In Anlehnung an Ferguson (1973, 23) Lit.: Ferguson, I. R. G.: (1973) *Management by Objectives in Deutschland*, Frankfurt

mehr innerbetriebliche Kosten verursachen. Daher ist es billiger, den Schaden sofort zu regulieren.

Wird diese sachlich fundierte Entscheidung den Schadensachbearbeitern mitgeteilt, ohne daß sie am **Entscheidungsprozeß** beteiligt worden sind, können folgende Begleitemotionen bei den Betroffenen ausgelöst werden:

- Das Selbstverständnis der Betroffenen wird angegriffen, weil auf der Beziehungsebene mitgeteilt wird, daß das, was man bisher gemacht hat, Geldverschwendung ist.
- Außerdem schwingt mit, daß die Betroffenen es nicht "wert" sind, am Entscheidungsprozeß beteiligt zu werden. Es fehlt wohl an Intellekt, Engagement oder Arbeitsmotivation usw.

Mögliche Reaktionen sind Resignation oder Opposition, die sich auf jeden Fall durch Unzufriedenheit mit den Gegebenheiten äußert. Die betroffenen Sachbearbeiter fühlen sich in ihrer Arbeit nicht ernst genommen, da man ja auf einen Schlag auf ihre qualifizierte Prüfung der Schadenmeldung verzichtet und damit ihre Arbeit abqualifiziert. In der Praxis werden solche Entscheidungen dann als "am grünen Tische entwickelt" empfunden und führen zur Demotivation oder zu einem (un)bewußten Arbeiten gegen die von "oben" verordneten Ziele.

Beides kann weder im Interesse der einzelnen Mitarbeiter, noch im Interesse der Führungskräfte und erst recht nicht im Interesse des Unternehmens liegen.

An diesem Beispiel wird deutlich, daß die Führungskräfte, die in den verschiedenen Kommunikationsfeldern nicht an diesen Prozessen beteiligt worden sind, eher die Nachteile als die Vorteile sehen, die mit der getroffenen Entscheidung verbunden ist. Um ein Gegeneinander zu vermeiden, sollten Führungskräfte frühzeitig in diesen Prozeß eingebunden werden und schon in einem Zielvereinbarungsgespräch auf die kommenden Situationen eingestimmt werden. Dazu ist es notwendig, verschiedene Aspekte zu berücksichtigen, die der Controller als Moderator eines Zielvereinbarungsgesprächs mit den Betroffenen erarbeiten sollte. In der folgenden Abb. 2 sind die wichtigsten Aspekte, die man hierbei berücksichtigen sollte, zusammengefaßt dargestellt.

Zielvereinbarungsgespräche können nur durch Offenheit,

Klarheit, Sachlichkeit und Sensitivität zu überzeugenden Ergebnissen führen. Schließlich wollen die Führungskräfte ernst genommen werden. Sie erwarten innerhalb des Unternehmens eine klare Zielvorgabe, die ihnen helfen kann, sich eindeutigen und gerechten Maßstäben zu stellen. Eine Beteiligung an der Zielsetzung unterstützt die Motivation, sich bei der Realisierung der Ziele zu beteiligen.

### 3. 2 Wie der Controller die Führungskräfte am Planprozeß beteiligt

Um planen zu können, müssen die gemeinsam erarbeiteten Ziele durch Datenmaterial gestützt werden. Dies ist jedoch nur dann möglich, wenn der Controller sich Informationen und Daten beschaffen kann, die sowohl den Ist-Zustand als auch den Soll-Zustand dokumentieren. Hierbei ist er auf die Mitarbeit der Kollegen angewiesen. Deshalb sollte er folgende Aspekte bedenken:

Zunächst ist er als Informationsbeschaffer aktiv, d. h. er muß auf andere Führungskräfte zugehen, da er von anderen Bereichen Zahlen, Fakten oder Informationen haben möchte, wie z. B. Zahlenmaterial, "Die K-Schadenquote liegt bei 76 %". Die Aufgabe des Controllers besteht dann darin, aus diesem Datenmaterial Informationen zusammenzustellen, die eine

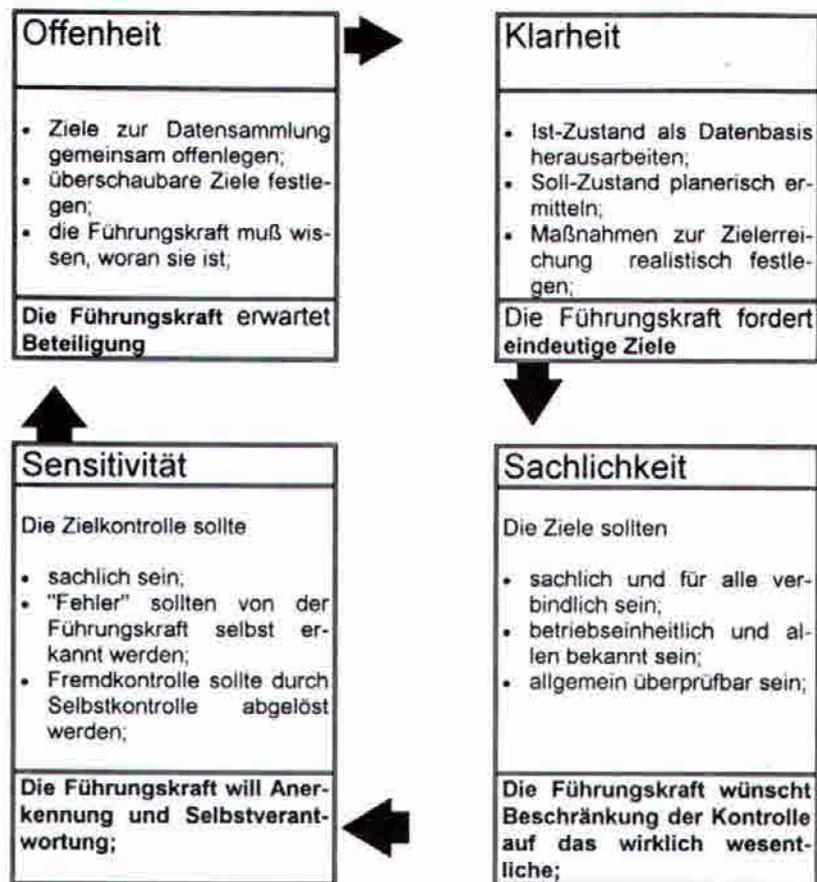


Abb. 2: Wie kann ich Ziele vereinbaren?

Interpretation dieser Zahlen erleichtern. Ein Vergleich zwischen den Schadenquoten verschiedener Unternehmen zeigt beispielsweise, daß die Kraftfahrzeug-Schadenquote in dem Versicherungsunternehmen X 10 %-Punkte über der Schadenquote des Versicherungsunternehmens Y liegen.

Darüber hinaus muß der Controller statistische Werte aus der Vergangenheit so transformieren, daß sie die Grundlagen für strategisches Handeln in der Zukunft möglich machen. Neben der Informationsbeschaffung (Datenbasis) gehört es also zu den Aufgaben des Controllers, die Daten so aufzubereiten, daß sie zur Entscheidungsfindung beitragen (vgl. Abb. 1). Da das gesamte innerbetriebliche Berichtswesen mit allen Einrichtungen, Mitteln und Maßnahmen zur Erfassung von Informationen, ihrer Aufbereitung und Weiterleitung ohne Kommunikation nicht denkbar ist, kann ein gut funktionierendes Controlling ohne kommunikative Kompetenz des Controllers auf Dauer nicht funktionieren.

Hierzu gehört auch, die Menge der anfallenden Daten so zu reduzieren, daß kein Überangebot von Daten produziert wird, was leicht dazu führt, daß ein "Zuviel" an Information entsteht. Die Betroffenen fühlen sich bei einem solchen Überangebot überfordert und legen das Datenmaterial zur Seite, so nach dem Motto "zuviele Informationen verwirren nur". Eine Entscheidung kann erst dann getroffen werden, wenn die Transparenz des Ist-Zustandes durch gemeinsame Kommunikation gelungen ist.

Die Präsentation der Daten, sowohl schriftlich als auch mündlich, muß also so gestaltet sein, daß man sich einen Überblick verschaffen, aber bei Bedarf

auch in die Tiefe gehen kann. Nicht die Quantität der Daten ist entscheidend, sondern die Qualität, in der die Informationen zusammengestellt und aufbereitet werden. In Abb. 3 ist das Vorgehen für ein Informationsgespräch, das mit dem Ziel geführt wird, Plan-  
daten zu erfassen, in Form eines Vier-Felder-Schemas dargestellt.

Die Ergebnisse dieser Arbeit müssen visualisiert, kommuniziert und moderiert werden. Im Zentrum aller Controllingtätigkeiten steht damit wiederum die kommunikative Kompetenz, mit der Ziele für strategisches Handeln im Unternehmen ausgehandelt werden müssen. Diese planerische Kompetenz Aufgabe, die im kommunikativen Prozeß abgesprochen und mit den Unternehmenszielen in Einklang gebracht werden muß, findet erst dann eine breite Basis und Zustimmung, wenn sie durch aktive und alle Perspektiven berücksichtigende Kommunikationsprozesse zustande gekommen sind. Dann besteht auch eine Realisierungschance, daß diese strategischen Planungen auch operativ umgesetzt werden, weil die für die Umsetzung verantwortlichen Manager ja selbst an der Planung beteiligt waren.

In Abb. 4 sind einige Fragen zusammengestellt, deren Beantwortung dem Controller die Beschaffung und Auswertung von Informationen für seine Arbeit erleichtert.

### 3. 3 Entscheiden

Sind die Führungskräfte in den Prozeß des "Ziele setzen" und für die Zukunft planen mit einbezogen worden, so ist die Entscheidung, nach denen im Unternehmen diese Ziele realisiert werden, in einem weiteren Gespräch notwendig. Im folgenden Vier-Felder-Schema werden die wichtigsten Aspekte, die der Controller in dieser Phase berücksichtigen sollte, zusammengefaßt.

Für den Entscheidungsprozeß sollten alle Informationen, die als Fakten gesammelt worden sind, vorliegen. Vor- und Nachteile einer Entscheidung sollten durch Mitsprechen und Mitdenken sorgfältig geprüft werden. Über Alternativen und Folgen der Entscheidung sollte nachgedacht werden. Erst wenn Veränderungen, an deren Planung und Durchführung man mitwirken konnte, zur eigenen Sache gemacht werden, ist die Bereitschaft, die Folgen der Entscheidung mitzutragen, gewährleistet. Die Transparenz der gegenwärtigen Situation erleichtert die Entscheidungsfindung und ermöglicht eine Delegation von Aufgaben und Mitverantwortung (vgl. Abb. 1).

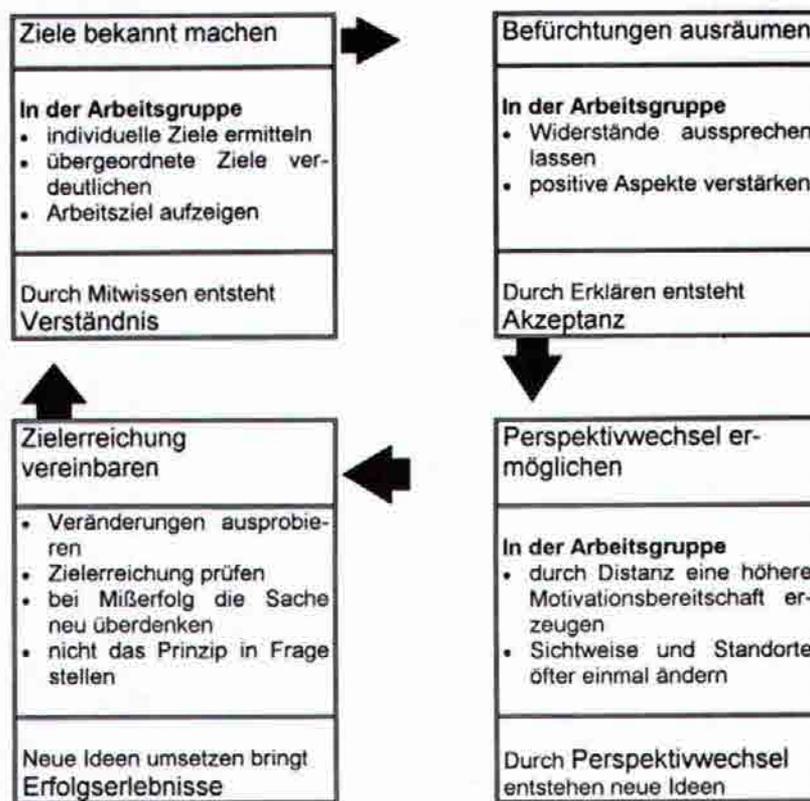


Abb. 3: Vier-Felder-Schema "Planen"

Fragen	Mittel	Methoden
Welche Kommunikationskanäle stehen mir zur Verfügung?	Formelle Kanäle, Instanzenwege, Berichtswege, Tele-processing-Leitung oder informelle Kanäle.	Zur Auswertung dieser Informationen können quantitative und qualitative Analysen vorgenommen werden.
Welche Kommunikationsmittel stehen mir zur Verfügung?	Berichte, Formulare, Dateien, Karteien oder Datenträger.	Als Methode bietet sich hier die Analyse des Berichtswesens an.
Welche Personen oder Gruppen können mir Anhaltspunkte für die Einschätzung der Situation geben?	Einzelpersonen, formelle Gruppen, wie z. B. Arbeitsgruppen oder informelle Gruppen, die die aktuellen Entwicklungen gut einschätzen können.	Als Methode bieten sich hier Einzel- und Gruppengespräche an, in denen undurchschaubare oder unverständliche Abläufe kommunikativ erfaßt und transparent gemacht werden können.

Abb. 4: Beschaffung und Auswertung von Informationen als Grundlage für Planungsprozesse

### 3. 4 Realisieren und Informieren

In eine Entscheidung zugunsten einer Vorgehensweise gefallen, so muß die Realisierung der Entscheidung vorbereitet werden. Eine erfolgreiche Umsetzung der Ziele ist nur möglich, wenn es dem Controller und den betroffenen Führungskräften gelingt, die Entscheidung so weiterzugeben, daß die Gefühle der Führungskräfte, die mit einer neuen Situation (Arbeitsweise etc.) konfrontiert werden, respektiert werden. Jede Änderung von Verhaltensweisen führt zunächst einmal zu Irritationen, da

Arbeits-"gewohnheiten" aufgegeben werden müssen. Jeder neue Arbeitsablauf stößt daher zunächst auf Widerstände, die die Realisierung angestrebter Ziele erschweren.

Besonders in dieser Situation muß der Controller über kommunikative Kompetenz verfügen, damit diese Schwierigkeiten bei der Realisierung nicht in Resignation oder Aggression umschlägt. In Abb. 6 ist der Ablauf eines solchen Informationsprozesses in seinen wichtigsten Facetten zusammengestellt.

### 3. 5 Kontrollieren

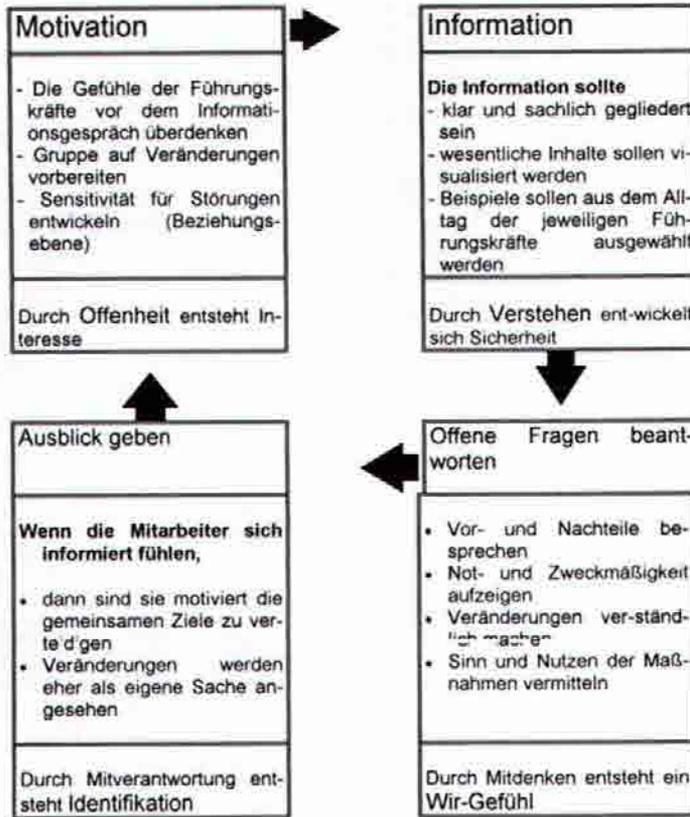
Nach getaner Arbeit erwartet jeder Mensch eine Rückmeldung, ob das, was er gemacht hat, in Ordnung ist. Ohne Kontrolle des Arbeitsergebnisses kann auch nicht festgestellt werden, ob man sich dem gesetzten Ziel genähert hat oder nicht. Daher ist eine offene Kontrolle der Zielerreichung für die Arbeitsmotivation notwendig. Schließlich erwarten die Führungskräfte, die beispielsweise in Projekten zur Verbesserung der Kostenstruktur im Unternehmen mitarbeiten, ob ihre Maßnahmen greifen oder ob entsprechende Korrekturen vorgenommen werden müssen. Besonders in diesem Kommunikationsfeld muß der Controller mit Bedacht vorgehen, damit Abweichungen vom Plan nicht als persönliche Kritik verstanden wird, sondern daß hierin die Chance besteht, Korrekturen vorzunehmen, damit Arbeits-

plätze gesichert werden. Im folgenden Vier-Felder-Schema (Abb. 7) sind einige Aspekte, die bei Gesprächen zum Soll-Ist-Vergleich berücksichtigt werden sollen, zusammengefaßt.

Die Bedeutung kompetenter und erfolgreicher Kommunikation im Controlling ist also ein wesentlicher Erfolgsfaktor des Controlling, unterstützt und ermöglicht Diskussionen und



Abb. 5: Vierfelder-Schema "Entscheiden"



(1992) Das Beurteilungsgespräch.  
In: Der Karriereberater. Heft 4, S. 106 - 118

(1992) Das Motivationsgespräch.  
In: Der Karriereberater. Heft 7, S. 61 - 74

(1992) Supervision für Berater.  
In: Der Karriereberater. Heft 7, S. 97 - 112

(1992) Das Unterstützungsgespräch.  
In: Der Karriereberater. Heft 8, S. 121 - 154

(1992) Das persönliche Problemgespräch.  
In: Der Karriereberater. Heft 9, S. 123 - 134

(1992) Die Diskussionsrunde.  
In: Der Karriereberater. Heft 10, S. 83 - 96

(1992) Das Informationsgespräch.  
In: Der Karriereberater. Heft 11, S. 139 - 148

Kirchner, H. & Kirchner, W. (1992) Mitwissen fördert Mitverantwortung.  
In: Versicherungsbetriebe. 9/10, S. 43 - 51 ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
07	17	19	P	S	

Abb. 6: Vier-Felder-Schema "Realisieren und Informieren"

Entscheidungsprozesse mit vielen verschiedenen Perspektiven in einem mit dem Umfeld und innerhalb des Unternehmens vernetzten Gesamtsystem und - und das ist nach unserer Ansicht der entscheidende Gesichtspunkt - vermenschlicht das System, **denn nur Menschen transportieren Ideen, schaffen kreative Planungen und realisieren die gesetzten Ziele motiviert und engagiert!**

Literaturverzeichnis

alle Kirchner, H.

(1979) Sprechwissenschaftliche Analyse einer Podiumsdiskussion (unveröffentl. Staatsexamensarbeit Neuß)

(1981) Sprechwissenschaftliche Analyse einer Podiumsdiskussion. In: Grundlagen der Sprecherziehung. Düsseldorf; Schwann S. 60 - 68

(1983) Erziehung zum Gespräch. Entwicklung von Beschreibungs- und Analysemodellen. (Unveröffentl. Diplomarbeit Düsseldorf)

(1990) Prüfungsangst. Eine empirische Studie bei Auszubildenden an Krankenpflegeschulen (Unveröffentlichte Dissertation)

(1992) Das Zielvereinbarungsgespräch. In: Der Karriereberater. Heft 4, S. 97 - 105

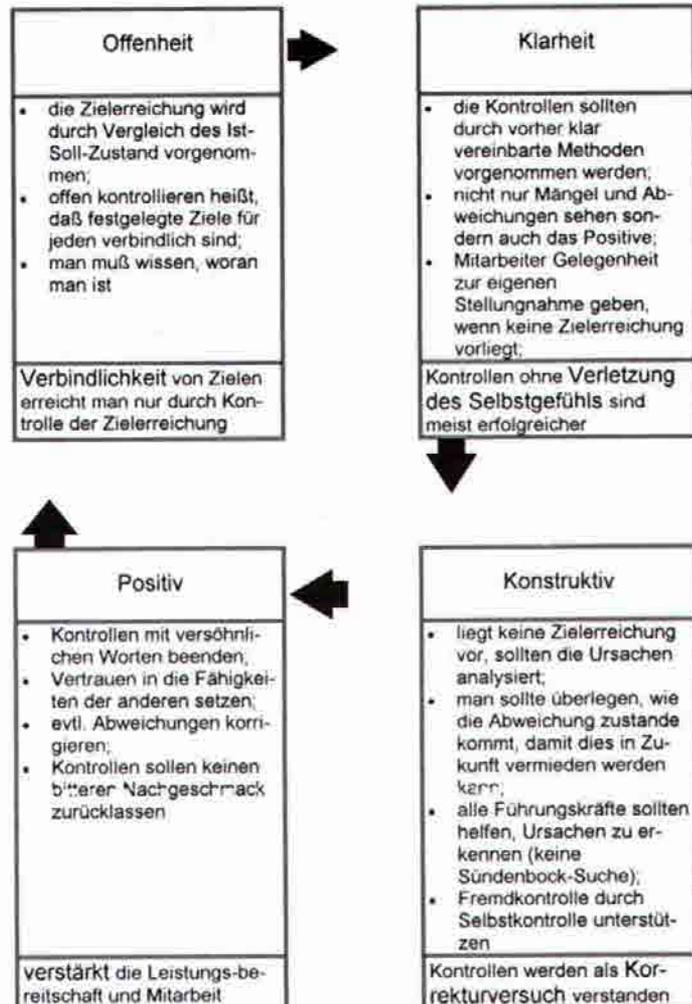


Abb. 7: Vier-Felder-Schema "Kontrollieren"

# A REPORT FROM CHINA



von Lin Ma, Senior Engineer, Electronic Technology Information, Research Institute Ministry of Machinery & Electronics Industries, PRC (People Republic of China)

机械电子工业部电子科技情报研究所  
情报研究部

马琳

高级工程师

地址: 北京石景山鲁谷路74号 电话: 810431-2062  
通讯处: 北京750信箱 电报: 北京7500  
邮 码: 100039 电传: 222214 CCW CN

Under the inspiring and promotion of the important talk by Comrade Deng Xiaoping during his south China inspection tour in Spring 1992, China has greatly accelerated her reform and open pace. The national economy has quickly developed. In the first six months, the gross national products (GNP) is increased by 10.6 % over the same period 1991, the foreign investment in China showed an apparent increase. Till the end of June 1992, China has absorbed foreign investment from more than 70 countries and areas, 55 000 foreign-funded projects have been approved. The contracted foreign funds amount to US \$ 66 billions. The real absorption of foreign funds amount to US \$ 26 billions. Total of about 30 thousand foreign investment projects have taken into operation, and most of them are well-operated. Among them, Chinese-foreign joint ventures, Chinese-foreign cooperative enterprises and foreign ventures are 13 000. The prospects of co-operation between China and foreign countries are very broad.

In the report of 14th National Congress of the Communist Party of China given by General Secretary Jiang Zemin, to build a Socialist Market Economy System is clearly forward. We shall go a step further to enlarge our opening up to the outside world to use more and better foreign funds, resources, technologies and manage experience, to strengthen international co-operation.

## The Current Status of China's Electronics Industries and the Eighth Five-Year Plan

In view of the importance of electronics information industries, the central government of People's Republic of China and many provincial governments as well as municipal governments all attach great importance to it and its development, and put the development of electronics industries to the projecting position, so as promoted its development with a rapid speed.

China's electronics industries have 3298 large-scale and medium-scale mainstay enterprises, more than 50 state level research institutes. In 1991, the output value of products of electronics industries amounts to 88.6 billions RMB yuan, increased by 26.9 % over 1990. The output value of main electronics products achieved a great increase. 540 small-scale and medium-scale computers, 93.4 thousand micro-computers, 9.507 million telephone sets, 1.025 million program controlling telephone exchange sets, 25.3968 million TV sets (including 11.887 million color TV sets), 217 thousand video recorders, 22.9 million tape-recorders, 130 million ICs are completed in the year 1992. From the beginning of the year 1992, China's electronics industries have held a strong developing impetus. From January to September 1992, we have achieved an output value of 61.25 billions RMB yuan, increased by 19.43 % over the same period last year. The strategy of principle of electronics industries during the Eighth Five-Year Plan period and the coming decade should be: to regulate electronics industrial structure and enhance the ability of providing complete sets of electronics system for the national economic development on the basis of microelectronics and with computers, communication industries as their main part. At the same time, the consumer electronics industry should also be developed and maintain electronics industries with a continuous, stable and rapid development.

According to the strategic principle, during the Eighth Five-Year Plan period, the focal point of electronics industry development should be a batch of key projects such as integrated circuits, computer and software, communication engineering and so on. The video recorders, traditional industrials transformed with electronic technology, digital program controlling exchange sets, facsimile sets and so on should be taken as the particular technical transform items. The 0.8 - 1 micro IC design and industrialized production technology, the development of fourth generation of computers and industrialized production technology, system

software and software engineering, mobile communication, the fifth harmonic optical fiber communication and ISDN, SMT and related techniques, photo-electronics and sensor technique, military electronics and so on should be held and made a breakthrough.

Through the implementation of Eighth Five-Year Plan, **by the end of 1995, the total output value of China electronics industries will reach to 130 - 150 billions RMB yuan.** The production ability will reach to a new level. By then, the annual products of medium and small scale computers will reach to 1500 sets. The microcomputers will reach to 400 thousand sets per year. The telephone sets will reach to 15 million per year, the program controlling exchange sets will reach to 4.5 millions per year. The color TV sets will reach to 12 millions per year. The video recorders will reach to 3 millions per year. The tape recorders will reach to 25 millions per year. The ICs will reach to 500 millions per year. At that time, China's electronics industries will leap up to a new stage.

**China's Microelectronics Industries**

In 1991, the output value of China's mainland in semiconductor industries reached to 14.177 billions RMB yuan. The requirement for discrete devices is 5 billions. The requirement for ICs is 600 millions. The annual products of discrete devices is 5 billions. The annual export is 2.4 billions and the annual import is also 2.4 billions. The annual products of ICs is 130 millions and 470 millions to be imported. It is predicted that the requirement by 1995 for ICs per year will be up to 1.2 billions, by 2000 it will be up to 2 billions per year.

The production ability of 5 key enterprises (some of them have taken into operation, and the others are still in the stage of construction):

China Huajing Electronics Group Corporation:  
3-4 inches 5 microns bipolar production line, 10000 wafers per month. The 5 inches 2-3 microns MOS production line, 12000 per month will be put into operation (start from 1993).

Beijing Microelectronics Corporation:  
4 inches 3 microns MOS production line. In each month 10000 wafers will be put into operation.

Huayue Microelectronics Corporation:  
4 inches 5 microns bipolar production line, 5000 wafers per month.

Capital Steel NEC Corporation:  
5 inches, 2-3 microns production line. 12000 wafers per month will be put into operation (start from 1994).

In adaptance with the requirement of IC technology development and the enlarging market scale, China's main IC research institutes and production enterprises have been actively renewing and updating their equipment from the beginning of the year 1992, raising their technology level, and enlarging enterprise's production ability. For example: The

Capital Steel NEC Corporation will use 6 inches, 1.2 micron technology. In each month there will be 8000 wafers to be put into operation. Beijing Micro-electronics Corporation will change to 4 inches, 1.2 micron technology. In each month there will be 15000 wafers to be put into operation. China Huajing Electronics Group Corporation and Huayue Microelectronics Corporation will implement new basic construction projects. Shenzhen SEG Group Corporation will have a cooperative enterprise with foreign company to build a new line in Hongkong. They will use 8 inches, 0.5 - 0.7 micron technology. 20000 wafers per month will be put into operation. The Ministry of Aviation and Astronautics will also build new R&D and pilot production lines. At the same time, the IC assembly enterprises have also arised up in China's mainland. Motorola Corporation has already set about to build a IC assembly Factory in Tianjin Economic Development Zone. The Factory will be wholly-owned and operated by Motorola itself. Through the implementation of new projects and further technical transform of the existing enterprises, the production ability of China's IC will reach to the technical level of 0.8 - 1 micron in 1995.

In order to catch up the pace of world electronics industry development as soon as possible, Chinese government is making policy and taking measures to aim at accelerating China's electronics industry development. Our fundamental considerations are:

- (1) In order to realize the second strategic objective of developing national economy, China will accelerate developing electronics information industries, and transforming traditional industries with microelectronics technique.
- (2) To face both international and domestic markets, China will build IC industry with a certain competitive ability. By 1995 China made ICs will take up to 40 % of her domestic markets and have some portion to export.
- (3) According to the rules of scale economy, China will establish China's microelectronics industry. On the basis of implementing 2-3 micron products with a batch production ability, we shall take 0.8 - 1 micron volume production as our main aim, and accelerate building new projects. Besides, we shall organize our forces to tackle key problems of 0.5 - 0.8 micron technology.
- (4) To strengthen the IC designing capacity, we encourage to establish designing divisions in system factories or enterprises. We support to develop independent designing companies and promote them to develop more and newer products. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau				
21	26	R	Z	

# ABSATZ-CONTROLLING NACH STRATEGISCHEN GESCHÄFTSEINHEITEN

in der Europazentrale eines amerikanischen  
Chemieunternehmens



Cornelius Hirschberg,  
Controller und Datenschutz-  
beauftragter, Ericsson Mobil-  
funk GmbH, Werftstr. 16,  
40549 Düsseldorf

von Cornelius Hirschberg, Düsseldorf

In der Europazentrale der Firma Mallinckrodt Specialty Chemicals Europe GmbH lagen die Schwerpunkte aus firmenpolitischen Gründen zunächst in den Bereichen Gewinnoptimierung, Information der Geschäftsleitung sowie Berichterstattung zur Mutterfirma in Amerika.

Um diese Aufgaben zu erfüllen, wurde - wie es seit einigen Jahren allgemein üblich ist - ein Management Information System (MIS) eingesetzt. In der heutigen Zeit ist es selbstverständlich, zur Durchführung auf EDV-Unterstützung zurückzugreifen. Nachdem die Nachfrage nach EDV-Hilfen in diesem Bereich stark expandierte, fanden sich schnell Softwarehäuser, die spezielle Softwarelösungen sowohl im Bereich der Mittleren Datentechnik (MDT) als auch im PC-Bereich erstellten.

Die Standardangebote können nicht alle Punkte einer individuellen Anforderungsliste erfüllen, so daß das Controlling vor der Entscheidung steht, entweder

- \* seine Vorgehensweise der Software anzupassen; oder
- \* eine kostenintensive Individualsoftware erstellen zu lassen.

Die Anforderungen, die die Firma Mallinckrodt an eine Softwarelösung stellte, waren

- > Mandantenfähigkeit;
- > Profit Center Möglichkeit;
- > SBU Möglichkeit.

Wobei folgende Informationen miteinander verglichen werden sollten:

- \* **Budget**
- \* **Forecast**
- \* **Actual.**

Da die allgemeinen Kennzahlen einer Standardsoftwarelösung den Vorstellungen der Geschäftsleitung nicht genügten, wurde eine Individualsoftware, das Mallinckrodt Financial Information System (MFIS), erstellt.

---

## Reporting Package

---

Das Reporting Paket besteht neben einem detaillierten Forecast nach SBUs aus der Beobachtung der monatlichen Abweichungen von Actual gegen Budget und Forecast und den damit verbundenen Analysen.

Der Basis-Report wird in Form von SBU-G+Vs erstellt:

**Erlöse**  
Erlöse KUNDEN  
Sonstige Erlöse

**Erlösschmälerungen**  
Summe Bruttoerlöse  
Erlösschmälerungen  
Skonti/Boni/Provisionen  
Ausgangsfrachten

**Wareneinstand**

Nettoerlöse  
Standardwert - KUNDEN  
Standardwert - Sonstige

**Abweichungen**

Summe Standardwerte  
Standardwertabweichungen  
Direkte Abweichungen  
Umlage Abweichungen  
nicht gedeckte Gemeinkosten  
Summe Produkt-Kosten  
Rohertrag  
Rohertrag in %  
Forschung & Entwicklung  
Marketing  
Verkauf  
Lager/Versand  
Werbung  
Abschreibung/Software iWG  
Verwaltung

Vorjahresausgleich

Summe  
Betriebsgewinn

Die G+V läßt sich grob in 5 Gruppen unterteilen, die jeweils Gegenstand von spezifischen Analysen sind.

**Der Aufbau des Absatzreports**

Im Vordergrund der monatlichen Absatzanalyse steht der Absatzreport (Anlage I + II), eine äußerst komplexe Absatzanalyse nach Produkt-Kunde Kombination unter besonderer Berücksichtigung von strategischen Geschäftseinheiten. Kennzeichnend für den Absatzreport ist seine Unterteilung in

- eine periodische Auflistung des Absatzes (in kg = Anlage I oder in TDM = Anlage II);
- einen Analyseteil (immer in TDM, Anlage I + II), der Margengewinne oder -verluste zeigt.

Die Perioden des linken Teils des Absatzreports entsprechen den Monaten des Geschäftsjahres. Die Firma Mallinckrodt arbeitet mit dem fiscal year, beginnend mit dem Juli eines Kalenderjahres und endend mit dem Juni des Folgekalenderjahres.

**Spalten CUSTOMER NAME / JUL-JUN**

Dementsprechend benennen die Spaltenüberschriften, beginnend jedoch mit der Spalte Kundenname, die 12 Fiskaljahresmonate. Über den Monatsnamen findet man die Kennzeichnung für den Status des Monats. ACT steht für Actual, es handelt sich dann also um eine abgeschlossene Periode; FC steht für Forecast und bezeichnet zukünftige Perioden.

Im vorliegenden Beispiel befinden wir uns im vorletzten Monat des Geschäftsjahres, also im Mai. 10 Monate liegen als abgeschlossene Vergangenheitsperioden vor, nur noch 2 Monate des Geschäftsjahres liegen vor uns. Anlage I gibt die Monatswerte in kg/Monat, Anlage II in TDM/Monat aus. (Seite 195)

**Spalte ACT+FC**

Die Spalte Act+Fc ist eine zeilenweise Aufsummierung der 12 Monatsspalten. Der Status des Monats, Act oder Fc, bleibt dabei unberücksichtigt.

**Spalte BUDGET**

Die Spalte Budget gibt den Planwert für das laufende Geschäftsjahr wider. Das Budget wurde 4 Monate vor Beginn des laufenden Geschäftsjahres festgelegt.

**Spalte kg-DIFF (Anlage I) / SALES DM-DIFF (Anlage II)**

Die Spalte kg-Diff (Sales DM-Diff) ist eine zeilenweise Subtraktion des Budgetwertes vom errechneten Wert des Act+Fc. Positive Zahlen spiegeln eine Überschreitung der Planvorgabe, negative eine Unterschreitung der Planvorgabe wider.

Der wertmäßige Analyse-Teil, der in sich vierteteilt ist, nämlich in Margenverlust/-gewinn durch

- Mengenabweichung,
- geänderten Verkaufspreis,
- geänderte Standardkosten/Einstandspreise,
- Summe der Abweichungen

muß in Anlage I und II vollkommen identisch sein.

**Spalte SALabs MARGIN D I F F**

Die Spalte der absoluten Margendifferenz zeigt den wertmäßigen Margenverlust/-gewinn durch Mehr- oder Minderabsatz (wert- (Anlage II) oder mengenmäßig (Anlage I)). Relevanter Zeitraum hierbei ist das gesamte Geschäftsjahr (es wurde ja auch das Jahresbudget vom Jahres Act+Fc subtrahiert).

**Spalten unter SALES PRICE**

Die Spalte BUD = Budget zeigt den Planverkaufspreis.

Die Spalte FC zeigt den in der letzten abgeschlossenen Periode erreichten Verkaufspreis.

Die Spalte kg-DIFF zeigt das Ergebnis der Subtraktion des Planverkaufspreises vom letzten erzielten Verkaufspreis. Positive Werte spiegeln eine Erhöhung des Verkaufspreises gegenüber der Planzahl, negative Werte eine Unterschreitung der Planzahl wider.

Die Spalte MARGIN zeigt den Margenverlust/-gewinn aus Unter-/Überschreitung des Planverkaufspreises. Der relevante Zeitraum hierbei sind die restlichen Forecastmonate.

**Spalten unter STANDARD**

Die Spalte BUD = Budget zeigt die Planstandardkosten. Die Spalte FC zeigt die in der letzten abgeschlossenen Periode berechneten Standardkosten.

Die Spalte kg-DIFF zeigt das Ergebnis der Subtraktion der Planstandardkosten von den letzten berechneten Standardkosten. Positive Werte spiegeln eine Erhöhung der Standardkosten gegenüber der Planzahl, negative Werte eine Unterschreitung der Planzahl wider.

Anlage III

CUSTOMER NAME	ACT-MTD A P R I L	FC	BUDGET	ACT./FC kg-DIFF	SALES-DM D I F F	SM
<b>S B U: 57</b>						
<b>PRODUKT: Schwefel Klasse 1</b>						
Meier		8000		-8000	-78000	<u>11</u>
Müller		3000		-3000	-80800	<u>11</u>
Bermann		3000		-8000	-80800	<u>11</u>
Netter		15000	10000	-15000	-151500	<u>11</u>
Berrmanns		5000		-5000	-50500	<u>12</u>
Holzapfel		20000		-20000	-202000	<u>12</u>
Nettekoven	3000	3000	5000	-5000	-51500	<u>13</u>
Montzen		10000	8000	-10000	-96100	<u>14</u>
<b>TOTAL kg/Produkt:</b>	<b>3000</b>	<b>32000</b>	<b>23000</b>	<b>-79000</b>	<b>-791200</b>	
<b>PRODUKT: Schwefel Klasse 3</b>						
Mührer		1000	1000	-1000	-10350	<u>11</u>
<b>TOTAL kg/Produkt:</b>		<b>1000</b>	<b>1000</b>	<b>-1000</b>	<b>-10350</b>	
<b>PRODUKT: Schwefel Klasse 4</b>						
Phillip	2000			2000	20600	<u>13</u>
Roland		5000	5000	-5000	-60500	<u>13</u>
<b>TOTAL kg/Produkt:</b>	<b>2000</b>	<b>5000</b>	<b>5000</b>	<b>-3000</b>	<b>-39900</b>	
<b>PRODUKT: Schwefel Klasse 5</b>						
Holzapfel		10000		-10000	-97500	<u>12</u>
<b>TOTAL kg/Produkt:</b>		<b>10000</b>		<b>-10000</b>	<b>-97500</b>	
<b>PRODUKT: Schwefel Klasse 6</b>						
Bemmer		3000	3000	-3000	-28950	<u>10</u>
Bertels		5000		-5000	-50500	<u>12</u>
Bamacher	-1000	2000	2000	-3000	-30180	<u>12</u>
Berrmanns		5000		-5000	-50500	<u>12</u>
Beller	5000	5000	4000			<u>12</u>
Borringen		2500	2500	-2500	-25250	<u>12</u>
<b>TOTAL kg/Produkt:</b>	<b>4000</b>	<b>22500</b>	<b>11500</b>	<b>-18500</b>	<b>-185380</b>	
<b>TOTAL kg/S B U:</b>	<b>9000</b>	<b>120500</b>	<b>40500</b>	<b>-111500</b>	<b>-1124330</b>	
<b>S B U: 58</b>						
<b>PRODUKT: Natrium Klasse 1</b>						
Oberbauer	28800		7000	28800	343872	<u>11</u>
<b>TOTAL kg/Produkt:</b>	<b>28800</b>		<b>7000</b>	<b>28800</b>	<b>343872</b>	
<b>PRODUKT: Natrium Klasse 3</b>						
Mohr		6000	6000	-6000	-94500	<u>14</u>
<b>TOTAL kg/Produkt:</b>		<b>6000</b>	<b>6000</b>	<b>-6000</b>	<b>-94500</b>	
<b>TOTAL kg/S B U:</b>	<b>28800</b>	<b>6000</b>	<b>13000</b>	<b>22800</b>	<b>249372</b>	
<b>S B U: 60</b>						
<b>PRODUKT: Chlor 62</b>						
Kettler		1000	1000	-1000	-112000	<u>10</u>
Peters	600	500		100	12071	<u>10</u>
Dollert			1000			<u>11</u>
Mann		200	200	-200	-24900	<u>11</u>
Jodert		1000	1000	-1000	-100000	<u>12</u>
Moll		500	500	-500	-58250	<u>12</u>
Rodant		2000	2000	-2000	-224000	<u>14</u>
<b>TOTAL kg/Produkt:</b>	<b>600</b>	<b>5200</b>	<b>5700</b>	<b>-4600</b>	<b>-507079</b>	

Die Spalte MARGIN zeigt den Margenverlust/-gewinn aus Unter-/Überschreitung der Planstandardkosten. Der relevante Zeitraum hierbei sind die restlichen Forecastmonate.

zeilenweise Addition der Spalten SALabs MARGIN DIFF, Salesprice MARGIN und Standard MARGIN. Positive Werte spiegeln eine Erhöhung der Gesamtjahresmarge gegenüber der Planzahl, negative Werte eine Unterschreitung der Planzahl wider.

Spalte T O T A L GAIN/LOSS Gross Margin

Die Spalte Total Gain / Loss Gross Margin ist eine



Die Spalte MARGIN zeigt den Margenverlust/-gewinn aus Unter-/Überschreitung der Planstandardkosten. Der relevante Zeitraum hierbei sind die restlichen Forecastmonate.

**Spalte T O T A L GAIN/LOSS Gross Margin**

Die Spalte Total Gain/Loss Gross Margin ist eine zeilenweise Addition der Spalten SALabs MARGIN D I F F , Salesprice MARGIN und Standard MARGIN. Positive Werte spiegeln eine Erhöhung des Gesamtjahresmarge gegenüber der Planzahl, negative Werte eine Unterschreitung der Planzahl wider.

**Absatzanalyse**

Der Absatzreport läßt, nach einiger Übung, kurzfristige Aussagen über die Hintergründe von Margenverlusten/-gewinnen zu. Mit Hilfe dieser Absatzanalyse kann nun gezielt mit den verantwortlichen Abteilungen Rücksprache gehalten werden, um Mißstände aufzudecken und/oder Informationslücken zu schließen. In vielen Fällen werden nun weitere Analysen nachgeschaltet, um detaillierte Erklärungen zu erhalten (Anlage III).

**Voraussetzungen zur Erstellung**

Eine Grundvoraussetzung für die Erstellung des Absatzreports war und ist eine intensive Kommunikation und Koordination der beteiligten Fachabteilungen. Folgende Abteilungen sind jeden Monat am Absatzreport beteiligt:

- EDV
- Buchhaltung
- Einkauf
- Verkauf
- Controlling
- Lager.

Ein-/Ausgabeformate müssen aufeinander abgestimmt und allen Beteiligten bekannt sein.

**MFIS - Information fürs Management oder Der gläserne Verkäufer**

Anfangs stieß MFIS auf viel Widerstand in der Verkaufsabteilung. Natürlich möchte es niemand, wenn auf den Pfennig genau geklärt werden sollte, warum Absatzvolumen, Verkaufspreise oder Standardkosten gegenüber der Planvorgabe abweichen. Heute sind jedoch die meisten Vorurteile beseitigt und die Vorteile dominieren gegenüber den Nachteilen. Durch den hohen Informationsgehalt von MFIS sind viele Informationsdefizite zwischen den Fachabteilungen abgebaut worden. MFIS ist zum täglichen Werkzeug vieler Abteilungen und zur Grundlage der Controlling-Abteilung geworden. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
34	35	36	S	A	V

**Impressum**  
ISSN 0939-0359

18. Jahrgang

**Herausgeber**

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

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

**Redaktion**

Dr. Albrecht Deyhle, Christa Kießling, SIR Sibylle Gänslor  
Anschrift: Postfach 1168, D-82116 Gauting, Tel. 089 / 850 60 13  
FAX 089 / 850 24 15

**Herstellung**

Senff-Service, Angerweg 8  
D-82131 Gauting, Tel. 089 / 850 75 62

**Anzeigen**

direkt an den Verlag z. Hd. Frau Kießling

**Anzeigenverkauf Schweiz/Liechtenstein**

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

**Verlag**

Management Service Verlag, Untertaxetweg 76, Postfach 1168,  
D-82116 Gauting, Tel. 089 / 850 35 51; FAX 089 / 850 81 72

Hannelore Deyhle-Friedrich

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

**Erscheinungsweise**

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

Abbestellungen mit einer Frist von 3 Monaten zum jeweiligen Laufzeitende.

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

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

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

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



# CONTROLLING ALS INTERAKTIVES MANAGEMENTWERKZEUG IN FILIALUNTERNEHMEN

von Kuhn Spezialisten für Filialisten, Rheinstraße 6, 56068 Koblenz

---

## Situation

---

Filialisten stützen sich bei der Umsetzung von Marketingkonzepten auf ausgesuchte Entscheidungshilfen und Daten. Kreative Formen der Zusammenarbeit zwischen Filiale und Zentrale bleiben oft auf der Strecke. Beispielsweise ist der Informationsstand im Einkauf für die Zunahme der Verkaufsförderungsmaßnahmen am POS noch so gering, daß neue Finanzierungs-Möglichkeiten gar nicht erschlossen werden. Denn Lieferanten wissen noch wenig über die unterschiedlichen Betreuungskonzepte und vertriebslinienspezifischen Anforderungen eines Filialunternehmens. Zudem müssen Filialisten heute mit den Attributen Überschaubarkeit, Berechenbarkeit und Verlässlichkeit auf Lieferanten wirken.

Hohe Kosten durch zu große Sortimente, überlange Wertschöpfungsketten und eine übertriebene Zentralisierung drücken. **Die per Gesetz auferlegten Entsorgungspflichten bringen Mehrkosten in Administration und Logistik.**

Vertriebstypen sind Verkaufs- und Organisationssysteme, in und aus denen heraus das Management Wettbewerbsvorteile erzielen will. Entsprechend sind viele Vertriebstypen entstanden. Vielleicht weil man häufig dem Trugschluß unterlegen ist, daß, wenn man überall präsent ist, am besten gegen die Unbilden von Einzelmärkten gefeit ist.

Die Organisation hat dabei nicht immer Schritt gehalten. Die modernen Datenverarbeitungs- und Logistiksysteme, Sortiments- und Plazierungsrechnungen nehmen wenig Rücksicht auf den hohen Anpassungsbedarf der Filialen vor Ort (beispielsweise wird immer noch vergessen, daß Verkaufs-

förderung auch ein Teil Logistik ist, die renditefördernd statt nutzenvernichtend einzusetzen ist).

Die Filiale, Produktionsstätte für Wertschöpfung, wird als Verkaufssystem immer komplexer, weil ihre standortspezifische Abhängigkeit zunimmt, aber auch weil Einkaufsmotive und -situationen ständig wechseln. Sie dann betriebswirtschaftlich optimal zu führen bedeutet, daß Standort und Verkaufssystem eine Schlüssel-/Schloß-Lösung bilden, bei dem das attraktive Angebot Gewinn bringt, der Personaleinsatz motivierend und effektiv ist, das Merchandising Kundenbindung schafft und wirtschaftlich abläuft.

Die vielfach beschworene Kundennähe ist in Wirklichkeit gar nicht so nah. Sie nimmt eher noch ab statt zu. Denn das Merchandising in den Filialen unterliegt immer mehr Einflüssen, die kurzfristig einen hohen Anpassungsbedarf an teilmarktspezifische Bedingungen erzeugen. Deutlich wird das an der Unzufriedenheit über die fehlende Synchronisation von Entscheidungs- und Ablaufprozessen. Damit unterbleiben Effizienzsteigerungen in zweistelliger Höhe. **Denn die Durchsetzungskraft einer Zentrale gegenüber ihren Filialen hat trotz gut gemeinter Voraussetzungen ihre Schwächen.** Abzulesen ist das an der gewachsenen **Nachbearbeitungsbedürftigkeit** vieler zentraler Absprachen. Sie fördert den Wunsch, Aktionen von Filialen selbst organisieren zu lassen. Denn zentrale Lieferanten-Vereinbarungen enden häufig mit Zusatzbevorratungen, vom Normalartikel abweichenden Verkaufseinheiten, zufällig plazierten Displays, sporadischen Deckenhängern, kurzfristig anberaumten Gewinnspielen, Mehrfach-Degustationen etc.; kurzum, eine Vielzahl zeitkonsumierender und kräftezehrender Aufwendungen mit der Folge, daß Kosten steigen und geplante Ertragszuwächse kaum zu realisieren sind.

**Auftrag: Neues Controlling im Filialunternehmen**

- \* Gegensteuern bei Umsatzrückgängen;
- \* Vergrößerung der eigenen Spielräume, um sich vom Wettbewerbsdruck zu entlasten;
- \* Aufhalten von Rohgewinnschmälerungen;
- \* Mehr Mittel für die Finanzierung des Wachstums;
- \* Intelligente Lösung des Problems "Personalmangel";
- \* Steigenden Personalkosten gezielt begegnen;
- \* Einschränkung der Möglichkeiten bei der Fremdmittelbeschaffung aufheben;
- \* Aufheben der Einengung durch steigende Sachkosten;
- \* Zunahme der Erlösminderungen (Retouren/Schwund/Abschriften etc.) stoppen;
- \* Aufhalten des Kundenrückgangs, der durch Verletzung von Qualitäts- und Frischegarantien eingetreten sein könnte;
- \* Noch interessantere Lieferanten-Renditen realisieren.

**Lösung**

Seit über 10 Jahren erarbeiten die KUHNSpezialisten für Filialisten Koblenz Optimierungsstrategien. In mehrfachen Untersuchungen konnten sie belegen, daß Effizienzverbesserungen immer dann am wirksamsten sind, wenn in das Unternehmens-Controlling das Filial-Management mit eingeschlossen ist. Denn der Filialsystemerfolg setzt sich zusammen aus dem situationsgerechten Verkauf eines Artikels und einer Dienstleistung, wobei der Service

einen immer größeren Anteil am Einkaufsbetrag einnimmt. Dieser Vorgang ist, gleich in welcher Verkaufsform, abhängig von der Verfügbarkeit der Umsatzträger. **Ihre Bereitstellung gleicht einem Herstellprozeß (allgemein auch als Warenhandling bekannt),** der Bewirtschaftungskosten verursacht.

Das Streben nach Sicherheit, neben dem Motto "lieber alles allen bieten als eine Chance zu verpassen", hat Führungskräfte immer mehr dazu verführt, den **Grundsatz "Konzentration bei Ort und Art der Auseinandersetzung mit dem Wettbewerb" zu verlassen.** Die übertriebene Komplexität bindet in hohem Maß Managementzeit, entzieht den Filialen Kraft und Mittel und erzeugt dadurch spürbare Leistungsdefizite. Dieses wird einerseits durch komplexitätserhöhende Entscheidungen verursacht, die, unmerklich von der Zentrale, irgendwo im Mittelmanagement getroffen werden. Dagegen schlagen Gewinnbelastungen nicht am Ort ihrer Verursachung durch, sondern an den verschiedensten Stellen im Filialsystem.

Zur Optimierung des Filialgeschäftes empfehlen die Berater ein Phasenmodell als aufeinander aufbauendes Controllingssystem, welches, von der Filiale ausgehend, die Durchsetzung zentraler Planungen und Absprachen (z. B. mit Lieferanten) sicherstellt. In der zweiten und dritten Stufe wird versucht, durch systematisches Verarbeiten von Erfahrungen den Abhängigkeitsbeziehungen zwischen Merchandising, standortspezifischen Filialsituationen, Ergebnisgrößen und Aktionsvariablen renditefördernd zu begegnen (Abb. 1). Dabei werden Kosteneinflüsse so operationalisiert, daß schon bei der Warenbeschaffung der

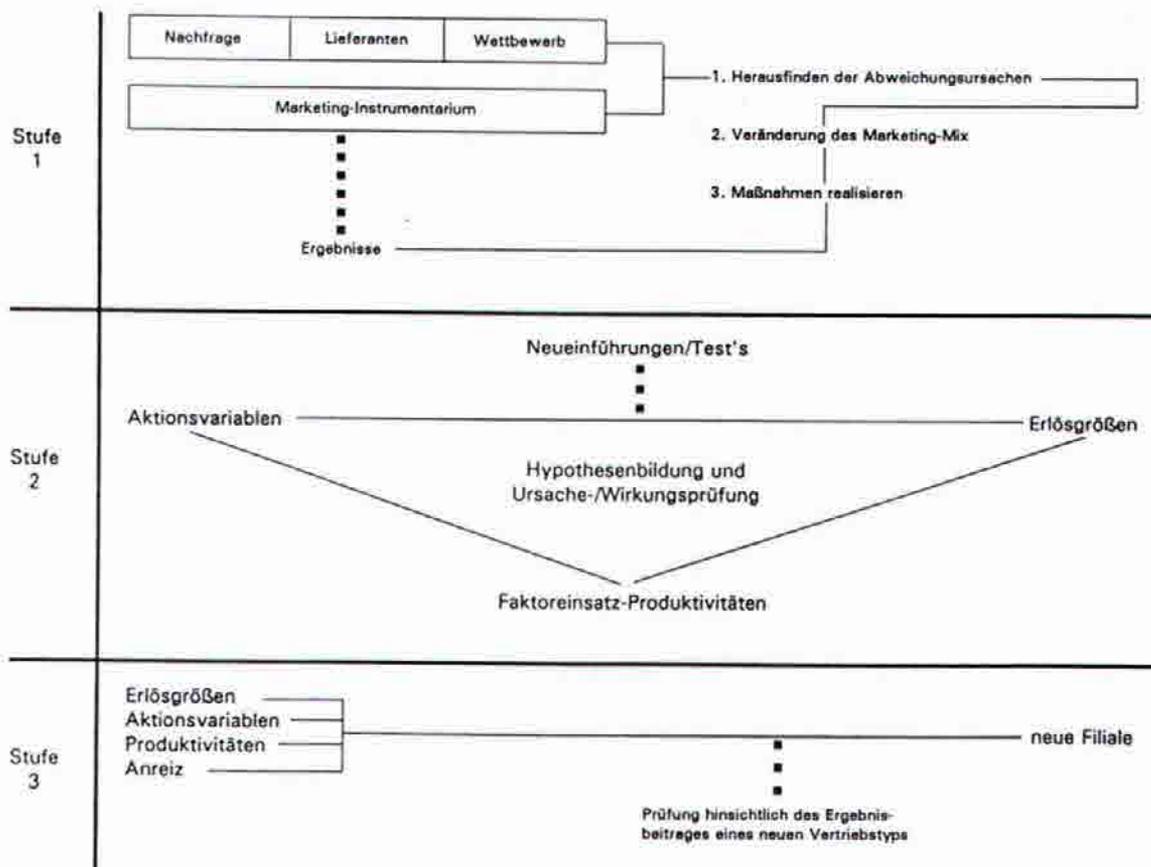


Abb. 1: Filialsystem-Controlling

Aufwand für den Artikeldurchlauf durch das gesamte Filialsystem lokalisiert und zum Verhandlungsgegenstand gemacht werden kann. Ertragsbelastungen können so direkt dem jeweiligen Verursacher zugeordnet werden.

Bei der Vielzahl von Beobachtungsobjekten präferieren die Berater ein **papierarmes Berichtswesen**. Sie empfehlen Ergebnisgrößen und Aktionsvariable als Aussagen für alle dezentralen und zentralen Leistungseinheiten. Das heißt, die zur Anwendung kommenden Kontrollgrößen sind eindeutig und von jeder Instanz inhaltlich identisch interpretierbar. Das Informieren ist als "Ausnahmeberichterstattung" konzipiert, d. h. es wird nur im Fall von Überschreitungen ganz bestimmter Veränderungsrate berichtet. Die Informationsdisposition durch den jeweiligen Anwender erfolgt Online.

### Realisierung

Wie die Erfahrungen aus der Kuhnpraxis zeigen, sind die erforderlichen Instrumente vorhanden. Neu ist jedoch, daß das Controlling um jene Elemente ergänzt werden muß, **die den Filialen eine aktive Beteiligung am Ausformen des Marketing-Instrumentariums sichert und deren ökologische Interdependenzen berücksichtigt** sowie zentral eine Vertriebstypen-Weiterentwicklung zuläßt. Immer müssen dabei die Verknüpfung, der Aspekt gegenseitiger Abhängigkeiten von Ergebnis- und Aktionsvariablen und die nicht auf den ersten Blick erkennbaren Folgewirkungen beachtet werden, weil die Faktoren "Information" und "Zeit" notwendige Indikatoren für das Realisieren weiterer Wettbewerbsvorteile sind.

Die Konsequenzen, welche sich daraus für die Durchsetzung der "Kuhnlösung" ergeben, sind umfassend (Abb. 2):

- \* Durchgängige Planung unter Beachtung von nachfrage-, leistungs- und kostenwirtschaftlichen sowie ökologischen Größen.
- \* Durchgängiger Controllingprozeß von operativ/taktischen sowie strategischen Informationen je Leistungseinheit, Marktsegment, Führungs- und Ressourcenmanagement-Unit.
- \* Beachten der Wirkungszusammengehörigkeit über die Unternehmensgrenzen hinweg, um Folgeerscheinungen von Nebeneinflüssen rechtzeitig in neue Vertriebstypenkonzepte integrieren bzw. auf neue Geschäftsfelder übertragen zu können.

### Nutzen

Wachstum wird durch eine noch stärkere Verbraucher- und Marketingorientierung erreicht, weil neue Vertriebstypen durch intensiveres Mitwirken operativer Einheiten in Verbindung mit einem besseren Informationsmanagement Risiken einschränken und Ratioreserven offen legen. Zentral erworbenes Wis-

## Profitmanagement

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

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

Profitorientiert führen: kurzfristige Erfolgsrechnung mit **KORAC**



**Das** europäische Informatikunternehmen

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

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

 **0130 / 21 13**

sen veraltet nicht mehr, weil die Erfahrungen der Filialen in Entscheidungen, seien sie nun einkaufs- oder expansionsorientiert, ständig mit einbezogen werden. Die kreative Kombination von verschiedenen Einsatzfaktoren eröffnet somit immer wieder neue Marktchancen, weil Leistungsstandards fortlaufend auf ihre Bedeutung für den Konsumenten geprüft werden, aber auch, weil auf konventionelle Herausforderungen nicht mehr mit einer Verwässerung des eigenen Konzepts reagiert werden braucht.

Das neue Verfahren bestätigt das Management, gibt aber auch rechtzeitig Hinweise auf die Kundennähe einzelner Vertriebstypen, auf die Professionalität des Einkaufs, auf eine rationelle Organisation der Betriebsabläufe oder auf eine produktive Mitarbeitermotivation. Beispielsweise werden bei neuen Filialen, die auch eine Lösung aus Wettbewerbsanalysen und eigenen Sortimentsstärken sein können, geplante Ergebnisse zu realisieren (Abb. 2), weil die Sortimentsführung dem erfaßten Käuferverhalten in Merchandising und Service entspricht. Sortimentspolitik kann auf Ertragskriterien beruhen, weil u. a. das Merchandising und Lieferanten-Verkaufsförderungskonzepte miteinander so verknüpft sind, daß sie renditebringend und kostenminimierend zusammenwirken. Die Produktivität der Faktoreinsätze ist gewährleistet, da Leistungsanreize sowohl bei der Warenbeschaffung als auch beim Personal finanzierbar bleiben, ohne dabei die Gewinne negativ zu beeinflussen.

Bei Wareneinsätzen, die sich je nach Vertriebslinie zwischen 24 und 80 % bewegen oder bei Personal-

kosten mit einer Spannweite von 8 - 33 %, wird zusätzlicher Nutzen durch die Verknüpfung und Gegenüberstellung von ausgesuchten operativen Größen erreicht. Umstrukturierungen, die Einsparungen durch Vereinheitlichungen zur Folge haben, sind effizient, weil ihre Auswirkungen auf Kosten und Ertrag unmittelbar erkannt werden.

Der **Marktauftritt** als Mix aus Angebot, Merchandising und Preis ist erfolgreicher, weil er durch aktuelleres Wissen den stärker werdenden ökologischen und ökonomischen Zwängen Rechnung trägt - und zwar vor dem Wettbewerb. Die Leistungsmerkmale des jeweiligen Vertriebstyps wie z. B. frischer als vergleichbare Mitbewerber, Preisleistungen, vereinfachte Abwicklung der Trockensortimente, lassen sich mit der Kuhnlösung leicht kontrollieren und steuern, weil Führungskräfte in der Position eines für Aufwand und Ertrag Verantwortlichen ernst genommen werden; es wirkt sich an ihrer empfindlichsten Stelle, dem Entgelt, aus. So kann man sich auf Gespräche mit Lieferanten noch besser vorbereiten, weil Informationsdefizite weitgehend ausgeräumt sind. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
	12	31	S	V	Z

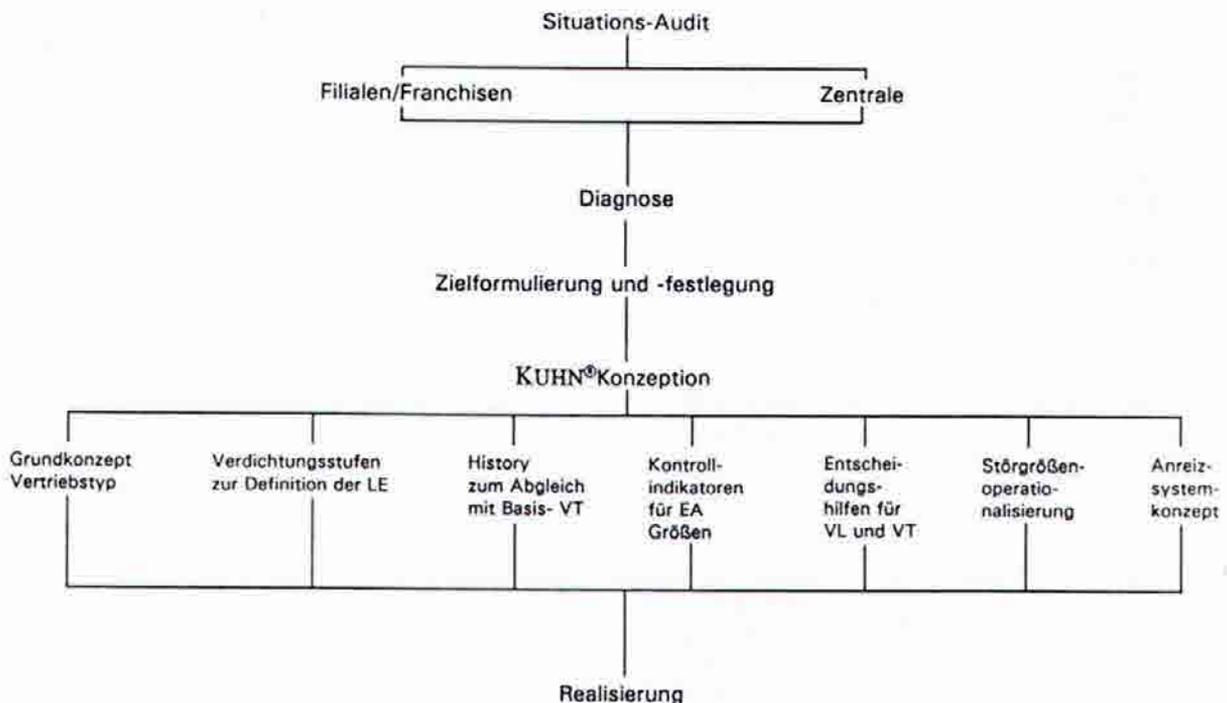


Abb. 2: Controllingsystem-Realisierung

# KONSOLIDIERUNG UND ERTRAGSZUWACHS DURCH CONTROLLING IM VERSICHERUNGS-UNTERNEHMEN

Planung und Steuerung nach Formalzielen und Sachzielen

von Dipl.-Kfm. M. Protz, Mettmann



Dipl.-Kfm. M. Protz,  
Gartenkampsweg 10 A,  
40822 Mettmann

## 1. KONSOLIDIERUNG UND LANGFRISTIGER ERTRAGSZUWACHS DURCH CONTROLLING

Im **strategischen Bereich** sind zur Stärkung und Sicherung der zukünftigen Ertragskraft und Substanz folgende Maßnahmen durchzuführen:

1. Permanente Analyse der internen und externen kritischen Erfolgsfaktoren und Durchführung strategischer Projekte, die den Wirkungsgrad der "kritischen" Funktionen im operativen Bereich meßbar verbessern.
2. Definition der gemeinsamen nicht-monetären Maßstäbe Qualität und Produktivität zur Verbesserung des Wirkungsgrades dieser Schlüssel-funktionen.
3. Einbeziehung dieser Maßstäbe in den an monetären Größen ausgerichteten operativen Planungs- und Steuerungsprozeß.

Das **operative Controlling** setzt diese Strategie wie folgt um:

4. Standards of Performance für Qualität und Produktivität der operativen Schlüsselfunktionen, abgeleitet aus den Unternehmenszielen, werden in den Planungs- und Steuerungsprozeß einbezogen. Dies muß geschehen, weil der vom Markt geforderte hohe Grad an Service und Flexibilität nicht durch Kostenmanagement allein erreicht werden kann.
5. Unterstützung von Führung, Bewertung und Honorierung der Mitarbeiter durch aktuelle Leistungskennziffern.
6. Sachzielorientierte Wertanalysen werden Teil der operativen Planung und zeigen Kosten-/Nutzenpotentiale und somit Handlungsfelder zur Verbesserung kritischer Erfolgsfaktoren. Das

Ressourcenmanagement ist dadurch im Controlling integriert. Anders als bspw. das Zero Base Budgeting, mit temporären Kosteneinsparungen von 30 - 40 % und großen Akzeptanzproblemen, bringt das im Controlling integrierte Ressourcenmanagement (RM) Ertragszuwächse langfristiger Art.

7. Optimierung des Abstimmungsprocederes durch die Qualität der zusätzlichen Steuerinformationen.

## 2. STRATEGISCHES CONTROLLING - DAS BINDEGLIED ZWISCHEN DER GESCHÄFTSPOLITIK UND DEM OPERATIVEN CONTROLLING

### 2.1 Die Unternehmenssteuergrößen bzw. Ziele des Unternehmens

Die grundsätzliche Fragestellung der Unternehmensleitung an die für Strategie zuständigen Bereiche lautet:

**Bestehen Chancen, die Unternehmenszielvorgaben zu steigern?**  
**Bestehen Risiken, die die Realisierung der Unternehmensziele gefährden?**

Bevor wir uns dieser Frage zuwenden, sind erst einmal die gebräuchlichsten drei Ziele zu benennen:

- a. Ertragsteigerung mit den Unterzielen
  - Neugeschäft, netto/brutto
  - Bestandsprämie / Versicherungssumme netto/brutto
  - Schadenbelastung GJ
  - Abwicklungsergebnis VJ

- Kostensätze
  - Deckungsbeiträge
  - Rohgewinn
  - Zuführung RFB
- b. Substanzerhaltung mit den Unterzielen
- Eigenkapital
  - technische Rückstellungen brutto/netto
  - Kapitalanlagen
  - freies Vermögen / gebundenes Vermögen
  - stille Reserven
  - Unternehmenswert
  - Außenstand
  - Bilanzstruktur
- c. Relative Situation zum Wettbewerber halten oder verbessern.

Diese Ziele sind im wesentlichen monetäre Steuerungsgrößen, wie auch die Steuerungskennziffern Umsatzrentabilität, Eigenkapitalrentabilität und Return on Investment. Im folgenden wird überprüft, ob und in welcher Form nicht-monetäre Steuerungsgrößen zum Realisieren der Chancen und Abwenden der Risiken herangezogen werden müssen.

---

## 2. 2 Die Analyse der kritischen Erfolgsfaktoren des VU

---

Die Überprüfung der Frage nach Chancen und Risiken der Realisierung dieser Unternehmensziele erfolgt durch das Herausfiltern von wenigen kritischen Erfolgsfaktoren, die maßgebend sind für den Erfolg oder Mißerfolg des Unternehmens. Sind sie definiert, so ist auch der Informationsbedarf für Planung und Steuerung bekannt.

Sind die Erfolgsfaktoren definiert, kommen Analysemethoden zum Einsatz. Dies sind das Stärken-Schwächen-Profil (Ullrich), die Strategische Bilanz (Mann), die Potentialanalyse (Mann) und diverse Portfolioanalysen (Ansoff, McKinsey, ADL).

Die Arten und die Bedeutung der internen kritischen Erfolgsfaktoren werden zunehmend stärker bestimmt durch die externen Rahmenbedingungen, da deren Änderungsgeschwindigkeit zunimmt. Beispiele dieser Rahmenbedingungen mit Relevanz für die Versicherungsbranche sind:

- Deregulierung der europäischen Versicherungsmärkte;
- Dynamische Entwicklung der informationstechnischen Möglichkeiten, die zu Wettbewerbsvorteilen führt, wenn sie genutzt wird zur Flexibilisierung von Unternehmensstrategien;
- Änderungen von Steuergesetzen und andere staatliche Eingriffe, z. B. Pflegeversicherung;
- Änderung des Konsumentenverhaltens / Segmentierung des Marktes;
- Öffnung neuer Märkte;
- Verhaltensweise der direkten Mitbewerber.

Die nachstehend aufgeführten kritischen Erfolgsfaktoren beherrschen die strategische Diskussion der Finanzdienstleistungsunternehmen:

- Corporate Identity

- Führungsstil / Motivation und Flexibilität der Mitarbeiter
- Flexibilität der Informationstechnologie
- Verfügbarkeit der Planungs-/Steuerungsinformationen
- Produktinnovation
- Produktivität / Kostenquote
- Kundennähe der Organisation
- Servicebereitschaft
- Vertriebswege / Kooperationen und Optionen
- Bekanntheitsgrad / Image
- Struktur der Versicherungsvertragsbestände.

Strategische Projekte sind Ergebnis der Analysen dieser kritischen Erfolgsfaktoren. **Ziel der strategischen Projekte ist es, Funktionen, die Einfluß haben auf die unternehmensindividuelle Ausprägung der kritischen Erfolgsfaktoren, zu verbessern oder zu integrieren.** Projekte, die die Einführung oder Optimierung dieser "kritischen Funktionen" zum Ziel haben, üben entscheidenden Einfluß auf die monetären Bilanzen der Zukunft aus. Der Planung und Steuerung von Qualität und Produktivität dieser Funktionen kommt im operativen Bereich daher große Bedeutung zu.

---

## 2. 3 Die Planung von Strategischen Projekten / Maßnahmen

---

### Schritt 1

Die Analyse sollte zu jedem kritischen Erfolgsfaktor positive und negative Argumente der Verantwortungsbereiche in einer Statusliste ermitteln, gegenüberstellen und bewerten. Die Statusliste sollte die aufgrund von Engpaßsituationen zurückgestellten Wünsche, die Mängel und Vorzüge der Ist-Situation aufzeigen mit Mengen, Zeiten und Qualitätsbeschreibung der betreffenden Funktionen. Die Liste ist Grundlage für das Pflichtenheft der Projekte / Maßnahmen und die Quantifizierung der Kosten-Nutzen-Effekte.

### Schritt 2

Die Analyse sollte zu jedem kritischen Erfolgsfaktor positive und negative Punkte des direkten Wettbewerbers ermitteln, mit dem Ergebnis von Schritt 1 vergleichen und bewerten im Hinblick auf zu ergreifende Strategien und Projekte.

### Schritt 3

Abwehr der Risiken und Wahrnehmung der Chancen durch Formulierung von Strategien und deren Umsetzung durch Projekte mit konkretem Bezug zur Stärken-/Schwächen-Bilanz.

Der zur Verfügung stehende Gestaltungsspielraum der Entwicklung von Optionen wird definiert durch die politische Dimension der Durchsetzbarkeit. Der Planungsprozeß dieser Projekte ist für die Erarbeitung und die Auswahl der Gestaltungsoptionen daher von besonderer Bedeutung. Deswegen sollte die fachliche Planung der strategischen Projekte unter der Leitung eines "Vertreters der Unternehmensziele" mit den Verantwortungsbereichen durchgeführt werden.

## 2. 4 Die Verzahnung der strategischen Projekte mit dem Operativen Controlling

Die fachliche Planung der Projekte erfolgt mit den betroffenen Verantwortungsbereichen und mündet in eine Investitions- und Finanzierungsrechnung. Hilfe zur Nutzenquantifizierung sind die Statuslisten mit Vorschlägen zur Optimierung der operativen Funktionen bezüglich der kritischen Erfolgsfaktoren.

Auch Infrastruktur-Investitionen mit nur mittelbarem Bezug zu monetären Unternehmenszielen - wie Investitionen zur Erhöhung der Flexibilität zur Umsetzung von Strategien - sollten die konkreten Quellen zukünftiger Ertragszuwächse aufzeigen können. Letztlich wird es aber nicht immer gelingen, die finanziellen Auswirkungen zu quantifizieren. Ein von allen Beteiligten gemeinsam verabschiedetes Verfahren zur Bewertung und Festlegung der Prioritäten strategischer Projekte vereinfacht die Genehmigungsprozedur. Die Bewertungs- und Priorisierungskriterien strategischer Vorhaben sind die finanziellen Vorteile, der konkrete Zielbeitrag, gemessen am Zuwachs der Qualität und Produktivität "kritischer" Funktionen und die dv-technische Bedeutung des Projektes unter Berücksichtigung der bestehenden DV-Infrastruktur.

Strategische Projekte steigern den Wirkungsgrad der kritischen Funktionen in den Verantwortungsbereichen. Die Effizienzsteigerungen werden quantifiziert und als Rahmeneckwerte in die operative Planung der Verantwortungsbereiche übernommen. Im detaillierten Planungsprozeß werden die Steuerungsgrößen der Funktionen aufgrund der geänderten Funktionseffizienz mit neuen Vorgaben geplant.

Die Soll-/Ist-Kontrolle dieser operativen Funktionen ist gekoppelt mit der Nachkalkulation der Strategiemaßnahmen.

## 3. OPERATIVES CONTROLLING

### 3. 1 Die Funktionen und ihre Steuerungsgrößen

In den folgenden Übersichten sind die Funktionen und einige ausgewählte Steuerungsgrößen der Bereiche Marketing/Vertrieb und Leistungserstellung dargestellt. Die Effizienz dieser Funktionen beeinflusst die Stärken-/Schwächenbilanz - mit den Bilanzpositionen Produktinnovation, Kostenquote, Servicebereitschaft, Flexibilität etc. - und somit die monetäre Bilanz des VU entscheidend. Die Maßstäbe der Funktionseffizienz müssen dem Management Aufschluß geben können über die Ursachen der Stärken und Schwächen dieser Bilanzpositionen. Wenn die Maßstäbe, die hier Steuerungsgrößen genannt werden, diese Ursachenforschung leisten können, ist eine effiziente, d. h. sachlich und zeitlich richtige Gegensteuerung möglich.

Die Analyse der unten aufgeführten Funktionen und Steuerungsgrößen zeigt eindeutig, daß monetäre Steuerungsgrößen allein die Ursache von Schwächen

oder Stärken der Funktionen nicht aufdecken. Erst die duale Sicht der ertrags-/kostenbezogenen und der sachbezogenen Steuerungsgrößen ermöglicht die Analyse und Gegensteuerung.

### DIE FUNKTIONEN (F) UND STEUERUNGSGRÖßEN (S):

- F1 Marketing / Vertrieb
  - S11 Marktanteil, Image, Bekanntheitsgrad
  - S12 Quantität: Neukunden, Bündelquote, Storno/Abgang, Produktmix
  - S13 Ergebnis: Produkt/Sparte, Kundengruppe, Vertriebsweg, Profit Center
  - S14 Produktionswert / Laufzeit der Verträge
  - S15 Servicegrad: Fehlerquoten, Interventionen, Rückstände, Rücktritte
  
- F11 Marktforschung
  - S111 Markttransparenz Kundenbedürfnisse / Wettbewerb
  - S112 Gebietsbonitäten
  
  - F111 Analyse Marktvolumen / Marktstruktur
  - F112 Marktsegmentierung
  - F113 Konzeption Vertriebswege
  - F114 Lebenszykluskonzept Kundengruppen
  
- F12 Absatzförderung
  - S121 Produktionssteigerung bei Zielobjekt (Produkt/Kundengruppe/Vertriebsweg etc.)
  - S122 Fluktuationsrate ADM
  - S123 Relation Kundenbesuch / Abschluß
  - S124 Zeitdauer von Planung bis zur Durchführung
  
  - F 121 Werbung
    - S1211 Image
    - S1212 Bekanntheitsgrad
  - F122 Gestaltung Absatzformen / -verfahren (Vertriebswege)
  - F123 Aus- und Weiterbildung Absatzorgane
  - F124 Ausstattung mit materiellen Sachmitteln
  - F125 Ausstattung mit informationstechnologischer Unterstützung
  - F126 Ausstattung mit Informationen
  - F127 Unterstützung durch Fachinspektoren
  - F128 Variation Produktgestaltung/Rabattierung
  - F129 Entwicklung/Änderung Annahmerichtlinien
  - F1210 Entlohnung materiell/immateriell
  - F1211 Aktionen
  
- F13 Akquisition / Abschluß
  - S131 Marktdurchdringung in Abhängigkeit der Gebietsbonität
  - S132 Abschlußvolumen Vertriebshierarchie
  - S133 Abschlußvolumen maßnahmenorientiert
  - S134 Spartenmix
  
  - F131 Vorbereitung Kundenauswahl / -besuch
    - S1311 Reise- und Autobetriebskosten
    - S1312 Kundenbesuche je Mitarbeiter
    - S1313 Neuprämie je Kundenbesuch
    - S1314 Anzahl Kundenbesuche

- F1311 Adressen selektieren
- F1312 Erkennen Bedarfsprofil und Kundengruppe
- F1313 Erkennen Cross-Selling-Potentiale
- F1314 Kontakt herstellen
- F1315 Abstimmung Produktangebot / Spezialistenberatung
- F1316 Terminplanung
- F1317 Routenplanung
- F132 Abschluß Neugeschäft / Neukunde
- F133 Abschluß Neugeschäft / Bestandskunde
- F134 Veränderung Versicherungsschutz Bestand
  
- F14 Betreuung / Service
  - S141 Anzahl Kundenbesuche
  - S142 Anzahl Verträge je Kunde
  - S143 Erledigte Besuchsaufräge
  
  - F141 Stornobekämpfung
    - S1411 Erledigung ablaufgefährdeter Verträge
    - S1412 Rücknahme Kündigung
    - S1413 Anschlußgeschäft
  - F142 Kleinschadenregulierung
    - S1421 Kostenreduktion
    - S1422 Anschlußgeschäft
    - S1423 Gemeldete, erledigte, offene Schäden
  - F143 Unterstützung Aktionen
  - F144 Informationsbeschaffung

**Funktionen (F) und Steuerungsgrößen (S)**

- F2 Leistungserstellung
  - S21 Service: Durchlaufzeit Geschäftsvorfall (GV), Fehlerquote, Nachbearbeitung
  - S22 Kosten je GV
  - S23 Mitarbeiter / GV
  - S24 Flexibilität Organisation
  - S25 Qualität der Bestände
  - S26 Innovationsrate Produktentwicklung
  
- F21 Betrieb
  - F211 Vertragsbearbeitung
    - F2111 Risikoprüfung
      - S2111 Schadenssatz Neugeschäft
      - S2112 Ablehnungsquote / -gründe
      - S2113 Rückfragehäufigkeit bei AD
      - S2114 Anzahl/Annahme Änderungsangebote
    - F2113 Vertragsanlage / -änderung
    - F2114 Bedarfsermittlung für Mit-/ fakult. RV
  - F212 Qualitätssicherung Vertragsbestände
    - S2121 Verbesserung Risikosteuerung
    - S2122 Verbesserung Bestandsrestlaufzeit
    - S2123 Reduktion Schadenfälle / Schadenkosten
    - S2123 Durchschnittssummen erhöhen
    - S2124 Cross Selling-Rate erhöhen
  - F2121 Bestandssanierung

- F2121 Kündigung
- F21212 Mehrprämie
- F21213 Risikoumgestaltung
- F2122 Bestandsaktionen
  - S21221 Aktionskosten/Aktionsmehrprämie
  - S21222 Rücklaufquote
  - S21223 Prämie / VS je Aktion
  - S21224 Kundenbesuche je Mailingadresse
- F2123 Anpassung Produktionsplan
- F213 Produktentwicklung / Tarifierung
  - S2131 Verwaltbarkeit
  - S2132 Verständlichkeit bei Kunde / AD
  - S2133 Schadensatz - tatsächlich zu Kalkuliertem
  - S2134 Verkaufte Stück / Prämie / VS
  - S2135 Entwicklungszeit/Entwicklungskosten
- F2131 Beschreibung Teilprodukt
- F2132 Annahmerichtlinien
- F2133 Tarifentwicklung (Preis)
- F2134 Standardbedarf passive Rückversicherung
- F214 Risk Consulting
  - S2144 Beratungs-DB (Beratungshonorar ./ direkte Beratungskosten)
  - S2145 Risk Consult Ergebnis (Beratungs-DB ./ Fixkosten)
- F2141 Risikominimierung
  - S2142 Anzahl Beratung / Anzahl Risikominimierung
- F2142 Kundenakquisition
  - S2141 Anzahl Beratung / Anzahl Abschlüsse
  - S2143 Beratungskosten / Prämien

- F22 Schaden-/Leistungsbearbeitung
  - S221 Ablehnung zu Schaden (Stück/Summe)
  - S222 Ablehnung zu Prozeßanzahl
  - S223 Betrugsauflärungsquote
  - S224 Regresse zu Schaden (Anzahl/Summe)
  - S225 Gutachterkosten je Schadenanzahl / je Zahlung
  - S226 Gewonnene Prozesse / Prozesse

**3. 1. 1 Die monetären Steuerungsgrößen in der Grundrechnung**

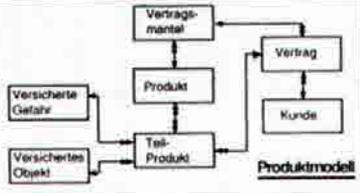
Die monetären Steuerungsgrößen Erlöse, Kosten und DB der Kostenstellen des Unternehmens werden in der Grundrechnung gezeigt. Sie messen den Wirkungsgrad dieser Funktionen aus der Gesamtsicht der Bereiche und des Unternehmens. Zusätzliche Bezugsgrößen innerhalb der Kostenstellen, wie Kundengruppen oder Vertriebswege oder andere Profit Center, sind möglich und verbessern den Ausgabewert.

Die Grundrechnung weist auch die Produkte und Kundengruppen als Gewinnquellen aus. Je genauer die Ausprägung von versicherter Gefahr und versichertem Objekt in Verbindung zur Kundengruppe

als Ursache von Gewinn/Verlust erkannt wird, desto wirksamer werden Steuerungsmaßnahmen. Das PRODUKTMODELL (siehe Abb. 2) schafft die Voraussetzungen für diese Steuerung des Erfolges, so-

fern die Erlöse und Einzelkosten analog dem Produktmodell erfaßt, gespeichert und analysiert werden.

BEZUGS-GRÖSSEN  ERLÖS-/KOSTEN-KATEGORIEN	KOSTENSTELLEN											KOSTENTRÄGER				SUMME					
	HIKO	BETRIEB/SCHADEN				VERTRIEB		VERWALTUNG					VU SUMME	Produktmodell							
		Kundengruppe 1	Kundengruppe 2	Kundengruppe 3	Kundengruppe ...	Kunden- gruppe 1	Kunden- gruppe ...	Kapitalanlage	Rechnungswesen	ORGA	EDV	SUMME		Versicherte Gefahr	Versichertes Objekt		Teil- Produkt	Vertrag	Kunde		
																				SUMME	SUMME
Prämsenerlöse KapAnlageerlöse																					
<b>EINZELKOSTEN</b> Zeitpunktbezogen ? Provisionen Courtage  Zeitraumbezogen ? Schadenskosten Rückvers.kosten  SUMME																					
<b>GEMEINKOSTEN</b> Monatseinzelnkosten Büromaterial EDV Heizung  Quartalseinzelnkosten Gehälter Miete  SUMME																					
SUMME																					



vgl. Darstellung Abb. 2 "Produkt-Modell"

Abb. 1: Die Grundrechnung der Deckungsbeitragsrechnung (siehe Albrecht/Schradin, 1991)

### 3. 1. 2 Die nicht-monetären Steuerungsgrößen Qualität und Produktivität

Versicherungsunternehmen steuern Funktionen, die nicht unmittelbar vom Markt bewertet werden, mit Kosten und Budgets. Hierbei werden monetäre Größen der Vergangenheit ohne besondere Analyse der Kosten-/Nutzeneffekte dieser Funktionen hochgerechnet. Am Ende der Funktionenkette, an der Schnittstelle zum Markt, stehen die Endprodukte. Der Akzeptanzgrad bei Kunden und interessierter Öffentlichkeit und die Wettbewerbsfähigkeit bestimmen über Erfolg oder Mißerfolg des Unternehmens.

Akzeptanz und Wettbewerbsfähigkeit sind Ergebnis mehrerer Faktoren:

- Rechtzeitiges Erkennen zukünftiger Chancen und Risiken am Markt; Innovationsfähigkeit;
- Entwicklungsdauer und -kosten von Produkten; Flexibilität von Mitarbeitern und Organisationsformen;
- Servicegrad gegenüber Kunden und Vertriebspartnern;
- Kosten, Prämien, Rückerstattungsleistungen und somit auch nicht-versicherungstechnischer Ergebnisbeitrag.

Daraus folgt, daß zur Planung und Steuerung der Funktionenkette die Kostenrechnung nicht ausreicht. Es müssen funktionspezifische Steuerungsgrößen definiert werden, die QUALITÄT und PRODUKTIVITÄT für jede "kritische" Funktion meß- und planbar machen.

Diese Steuerungsgrößen ergeben zusammen mit der KOSTENRECHNUNG, die insbesondere die innerbetrieblichen Leistungen der Infrastruktur monetär bewertet, das notwendige Instrumentarium der Feinplanung und Steuerung der Funktionen.

### 3. 2 Die Vernetzung betrieblicher Verantwortungsbereiche ... am Beispiel des natürlichen Konfliktes zwischen Vertriebszielen und Zielen des Bestandsmanagements

Umschreibt man die Aufgaben des Vertriebes als "Gestaltung und Wahrnehmung der Absatzchancen", so muß er folgende Ziele anstreben: Deckung des Kundenbedarfes, Bindung des Kunden an das VU, Einkommensmaximierung, bessere Marktdurchdringung, größere Marktanteile, Bekanntheitsgrad, Image, Teamgeist der Verkaufsmannschaft und in Summe die für Verkaufserfolge notwendige Motivation.

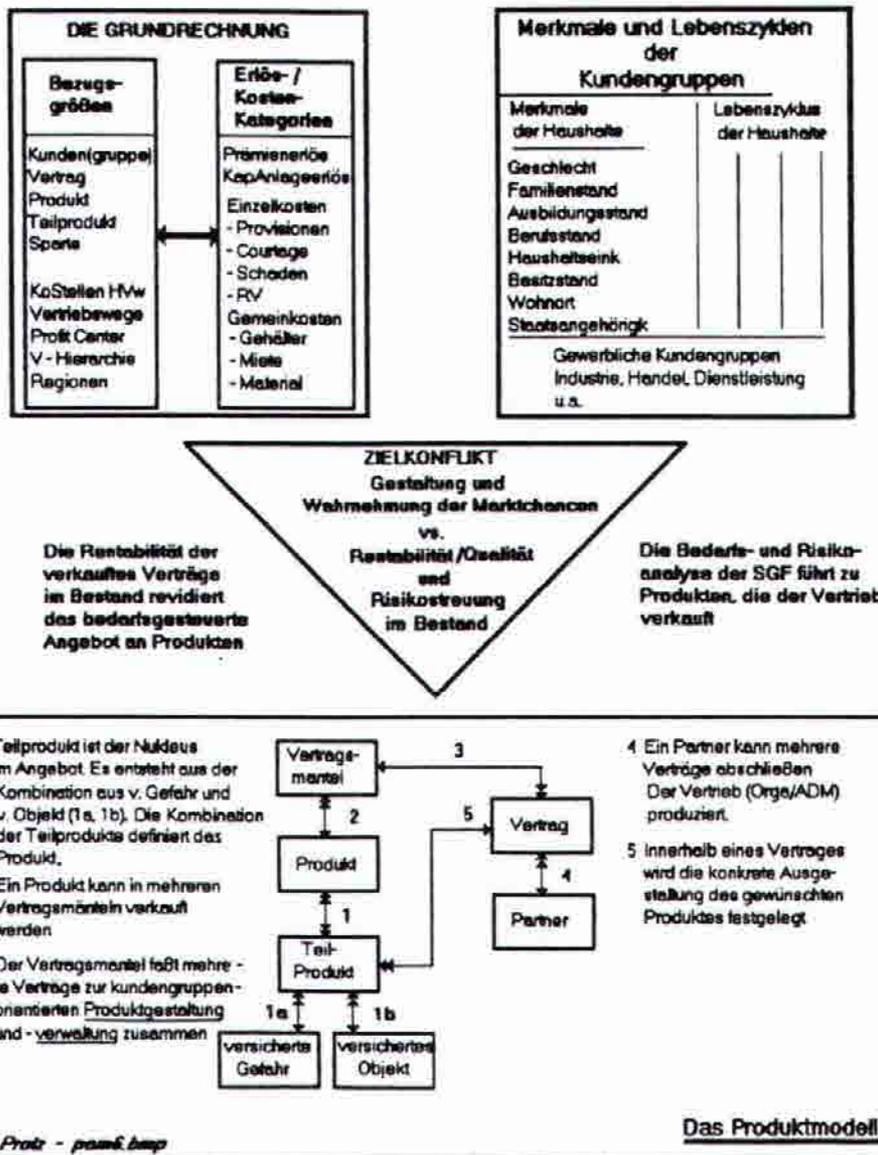


Abb. 2: Der Vertrieb im Zielkonflikt

Diesen Vertriebszielen stehen die Ziele der Leistungserstellung gegenüber. Die mehr qualitativen Ziele Bestandssicherung, Risikostreuung und Schadenreduktion sind zeitraumbezogen und werden realisiert - sieht man hier von der Produktgestaltung ab - nachdem die Produktion erfolgt ist, nämlich in der Antrags- und Folgebearbeitung der Verträge. Die zeitpunktbezogene Sicht des Vertriebes orientiert sich jedoch an der Provisionserzielung.

Reibungsverluste bei notwendigen Abstimmungen kommen somit vor. Ein Vergleich der in Punkt 3. 1 aufgeführten typischen Funktionen und Steuerungsgrößen des Vertriebes und der Leistungserstellung macht dies deutlich.

Die Bereiche müssen im Planungs- und Steuerungsprozeß ihre Ziele und Maßnahmen fachlich fundiert begründen, um Zielkonflikte frühzeitig erkennen und beseitigen zu können. Die Aufgabe des Controlling ist es, über alle Unternehmensbereiche mit dem Netzplan den Regelkreis zu schließen zwischen strategischer Planung, Beschluß und Durchfüh-

rung strategischer Maßnahmen und der Planung und Steuerung der operativen Funktionen. Dieses Procedere ist ordnungspolitisch zu unterstützen, mit Festlegung von Zeitplan, Formularen, Informationsfluß, Meetings und den monetären und nicht-monetären Plan- und Istgrößen aller "kritischen" Funktionen. Die Verfügbarkeit dieser Planungs- und Steuerungsinformationen ist ein klassischer kritischer Erfolgsfaktor jeder Unternehmung. Die Qualität der VERNETZUNG im Unternehmen hängt von der Verfügbarkeit der nicht-monetären Größen ab.

Die Erarbeitung eines so angelegten Controlling-Sollkonzeptes unterstützt auch die Erarbeitung und Einführung eines neuen Leistungsbewertungs- und Personalführungssystems. Die Förderung abteilungsübergreifender Sichten ist, um das oben angeführte Beispiel fortzuführen, der Hinführung des Vertriebes von der zeitpunktbezogenen zu einer stärker zeitraumbezogenen Honorierung dienlich. Dies schließt ein, daß Kennziffern, z. B. für Rentabilität der Bestände und Kundenservice, stärkere Beachtung finden bei Bewertung und Führung der Mitarbeiter.

#### 4. DAS FACHLICHE DESIGN DES CONTROLLINGSYSTEMS

##### 4.1 Direkte Informationsversorgung des Controlling-systems

Die monetären und nicht-monetären Controlling-Informationen sollten, wie Abb. 3 zeigt, direkt bei der fachlichen Funktionserfüllung im Rahmen der Geschäftsvorfallbearbeitung durch eine Funktion "Versorgung Controlling-system" maschinell ermittelt und an die Controlling-Datenbank gegeben werden.

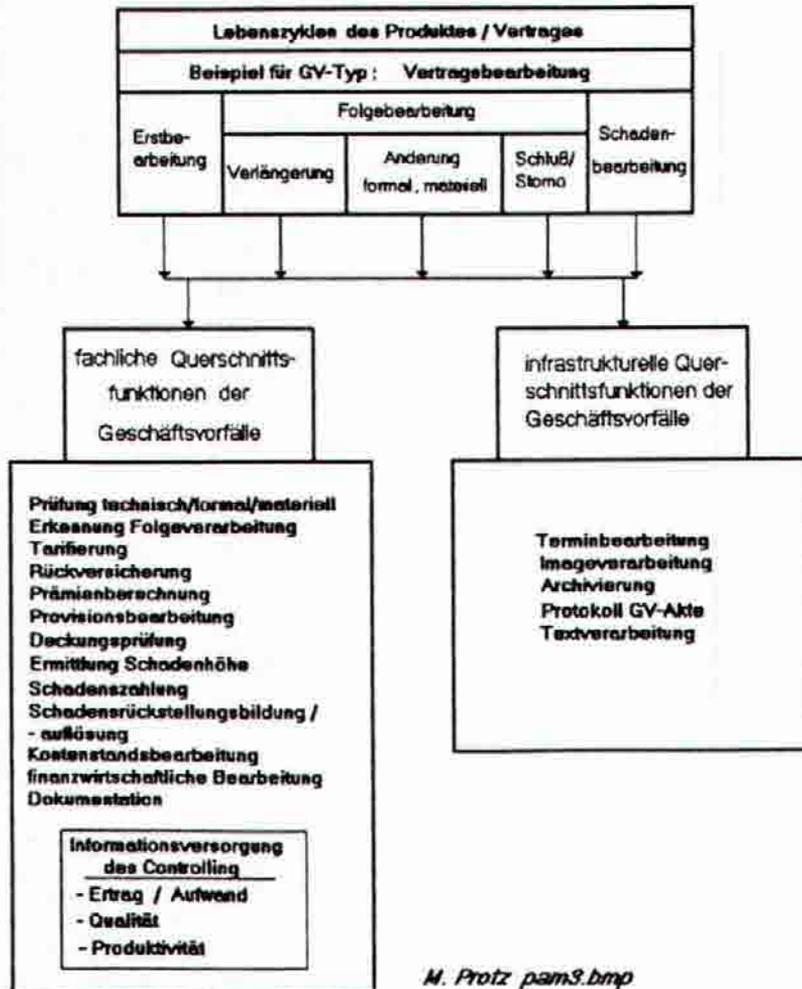


Abb. 3: Die Struktur des Geschäftsvorfalles

Beide Arten von Steuerungsgrößen werden für jede Funktion maschinell "direkt vor Ort" bei der Verrichtung am Objekt erfaßt und an das Controlling-system gegeben. Die Steuerungsgrößen sind zu beziehen auf Produkte, Vertriebshierarchien/-wege sowie Kundenmerkmale.

Ermittelt werden die Qualitätskennziffern je GV-Typ bzw. Bewegungsart sowie die Mengen und Zeiten ihrer Bearbeitung. Die Standards of Performance für Qualität und Produktivität werden im Controlling-system gespeichert und im Netzplan der Unternehmensplanung und -steuerung verwendet.

Bei der GV-Bearbeitung werden auch alle versicherungstechnischen Informationen mit finanzwirt-

schaftlicher Relevanz an das Controlling-system geliefert. Diese monetären Steuerungsgrößen gehen in die Grundrechnung. Die Kostenrechnung ist von der GV-Bearbeitung getrennt.

Großer Vorteil der direkten Versorgung des Controlling-systems ist die größere Aktualität und Flexibilität der Informationsversorgung. Sie wird erreicht durch

- > Informationsbeschaffung aus "erster Hand" mit Informationen direkt vor Ort;
- > durch Controllingfunktionen in den GV, die problemlos an den aktuellen Informationsbedarf des Controllers angepaßt werden können;
- > Wegfall der Schnittstellen zwischen Controlling-system und den Subsystemen Bestand, Schaden, Kunden, FIBU, Vermögen, Personal, Inkasso etc.

Abbildung 4 zeigt das GV-System mit integriertem Controlling. Die Trennung zwischen operativen fachlichen Datenbanken (Speicher 1) und der Controlling-Datenbank (Speicher 2) sowie die direkte Versorgung der Controlling-DB bei der GV-Bearbeitung veranschaulichen im Zusammenhang mit dem Strukturmodell des Geschäftsvorfalles (Abb. 5) die o. g. Vorteile.

##### 4.2 Informationsmodell und Geschäftsvorfälle im Controlling

Die Basisunterlagen für die Erstellung des Controlling-systems sind

- die Funktionenhierarchie
- die Steuerungsgrößenhierarchie
- die Grundrechnung der Einzelkostenrechnung
- Konzept Kostenrechnung / Verrechnungspreise
- die Geschäftsvorfälle des Controlling
  - Planungsanstoß
  - Planung
  - Budgetknoten

- Planungsvereinbarung
- Ist-Bericht
- Plan-/Ist-Vergleich
- Gegensteuerung mit operativen oder strategischen Maßnahmen
- Plankorrektur
- Erwartungsrechnung.

Diese Geschäftsvorfälle werden für alle controlling-relevanten Funktionen durchgeführt und sind die Aktivitäten im Netzplan der alle Verantwortungsbereiche integrierenden Unternehmensplanung und -steuerung.

Auf allen Basisunterlagen aufbauend, wird zuerst das Informationsmodell des Controlling-systems

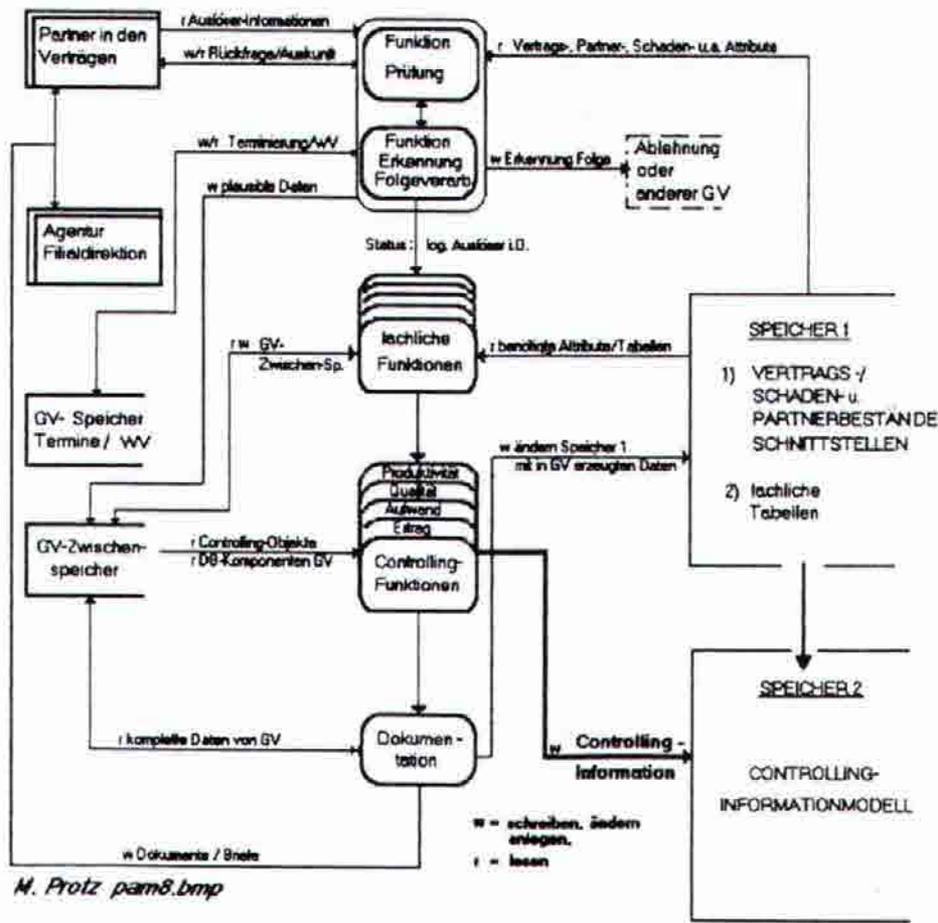


Abb. 4: GV-System mit integriertem Controlling

erstellt. In diesem Modell bündeln sich alle informationellen Anforderungen an das Controllingssystem. Ein Ziel ist hier die Schaffung einer einheitlichen unternehmensweiten Begriffswelt für die dispositive Ebene. Die Erarbeitung des Informationsmodells Controlling erfordert die Konstituierung einer "Arbeitsgruppe Informationsmodell Controlling". Hier sind der Controller und alle Fachbereiche vertreten, unterstützt durch Methodenfachleute. Auf der Grundlage des vom Top-Management verabschiedeten Controllingkonzeptes sind der Arbeitsgruppe die folgenden Aufgaben gestellt:

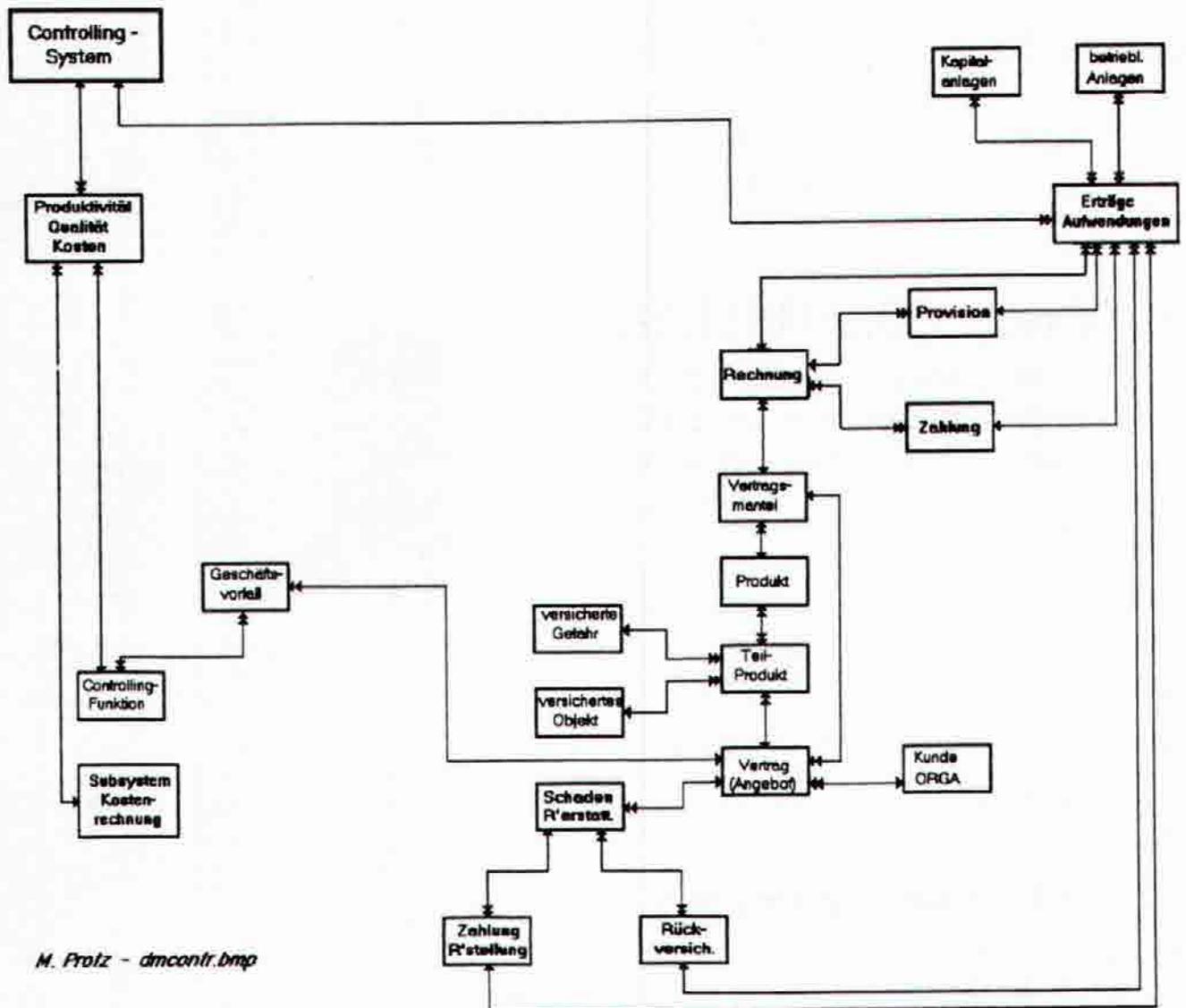
- Auf Basis des in Abb. 5 dargestellten Modells "Informationsversorgung Controlling" werden die vom Management der Fachbereiche und dem Controlling gewünschten Informationen festgelegt und abgestimmt.
- Auf Basis der Geschäftsvorfälle des Controlling werden weitere Informationen im Informationsmodell Controlling verankert.

#### 4.3 Vorgehensmodell, Methode und Werkzeuge der fachlichen Problemanalyse und der Modellierung des Fachdesigns

Das Vorgehensmodell legt die Phasen der Entwicklung von Anwendungssystemen fest. Sie bestehen aus Analyse des fachlichen Problems, Fachdesign, DV-Design, Codierung, Test und Implementierung.

Wie zu erkennen ist, handelt es sich hier um zwei spezifische Arten von Entwicklungsleistungen. Zum einen die Analyse des fachlichen Problems und die dazugehörige Modellierung des fachlichen Designs, zum anderen die dv-technische Umsetzung in einem ganz konkreten Systemumfeld. Das Vorgehensmodell beschreibt somit auch die Art der Kommunikation zwischen den Benutzern der künftigen Anwendungssysteme und den Softwareingenieuren. Ziel des Vorgehensmodells ist die Beschreibung der Zwischenergebnisse im Entwicklungsprozeß, die Festlegung ihrer Reihenfolge bis hin zum fertigen System. Je mehr die Integration der Phasenergebnisse im Sinne einer nahtlosen Weiterverarbeitung des Vorstufenergebnisses gelingt, desto mehr steigen Produktivität und Flexibilität der Anwendungsentwicklung. Bedingung hierfür ist ein unternehmenseinheitliches Daten- und Funktionenmodell mit zentraler Speicher- und Zugriffsmöglichkeit.

Kern der Anwendungsentwicklungsarchitektur sind Datenmodell, Funktionenmodell und Ablaufmodell in Form des Geschäftsvorfallmodells. Die Vorteile dieser Modelle bestehen in der Modularisierung und damit Einmalentwicklung und Redundanzfreiheit aller Daten und Funktionen. Es ist nicht nötig, alle drei Modelle vollständig für das Gesamtunternehmen erstellt zu haben, um ihre Vorteile zu erlangen. Die Vervollständigung geschieht projektweise und im Projekt selbst in steter Verfeinerung.



M. Protz - dmcontr.bmp

Abb. 5: Informationsversorgung Controlling

**Literatur**

ALBRECHT, P.; SCHRADIN, H., Erfolgsorientierte Steuerung des Versicherungsgeschäftes unter Einsatz der stufenweisen Deckungsbeitragsrechnung, Mannheimer Manuskripte zu Versicherungsbetriebslehre, Finanzmanagement und Risikotheorie, erschienen in SPREMANN, K.; ZUR, E. (Hrsg.), Controlling für Banken/Versicherungen, Wiesbaden 1991

BLAZEK, A., Projekt Controlling, Gauting/München, 1983

HORVATH, P., Controlling, München, 1986

LULLIES, V., Konfliktfeld Informationstechnik: Innovation als Managementproblem, Frankfurt/M., New York, 1990

MANN, Rudolf, Das ganzheitliche Unternehmen, Bern, München, Wien, 1988

PROTZ, M., Produktorientierte Anwendungsmodellierung von Geschäftsvorfällen in Versicherungsunternehmen, Versicherungswirtschaft, Nr. 8, 1991

ROCKART, J. F., Chief Executives define their own Data Needs, HBR 57, 1979

SCHUSSEL, G., The Promise and the Reality of AD/Cycle, in DATAMATION, Sept. 15, 1990. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
24	31	34	S	V	Z

## ÖKO - CONTROLLING

Ein Konzept zur organisatorischen und instrumentellen Verankerung der ökologischen Unternehmensführung



Magister Nagl arbeitet im Rahmen seiner Dissertation zum Thema 'Ökologische Unternehmensführung' an der Ausarbeitung eines branchenunabhängigen Konzepts zur Einführung einer ökologischen Unternehmensführung in die Unternehmung. Betreut wird er von Prof. Dr. Gerhard Vogel vom Institut für Technologie und Warenwirtschaftslehre an der Wirtschaftsuniversität Wien. Seit 1989 ist Mag. Nagl bei IBM Österreich beschäftigt als Product Support Representative.

von Mag. Gerhard C. Nagl, Waldgasse 2/8, A-2542 Kottingbrunn

Es gilt die Behauptung zu verifizieren, daß Öko-Controlling ein brauchbares Konzept zur Einführung einer ökologischen Unternehmensführung ist, um diese nachhaltig, also nicht bloß als vorübergehende Erscheinung, in die Unternehmungsstruktur zu integrieren. In der Arbeit soll untersucht werden, ob das Controlling in seiner herrschenden Konzeption in der Lage ist, entscheidend diese Integrationsarbeit bei der Einführung der ökologischen Unternehmensführung zu leisten.

Zentrale Fragestellungen sind:

- \* Was sind die relevanten Bausteine eines Öko-Controlling?
- \* Ist ein Öko-Controlling, wie es in der Arbeit beschrieben wird, in der Lage, zur Lösung ökologischer Probleme, durch Hilfestellung bei der Integration der ökologischen Unternehmensführung, beizutragen?
- \* Um diesen Kardinalfragen nachzugehen, wird
  - das Öko-Controlling aus der herrschenden Controllingkonzeption abgeleitet und
  - die bestehenden Öko-Controlling-Vorschläge in der Literatur studiert.

Aus den Erkenntnissen dieser Analyse sollen die Anforderungen an ein brauchbares Öko-Controlling formuliert werden.

---

### Zur Controllingkonzeption

---

Von einer Controllingkonzeption kann nur dann gesprochen werden, wenn sich diese zur Lösung einer betriebswirtschaftlichen Problemstellung eignet. Die Diskussion einer solchen Konzeption muß diese Eignung zur Problemlösung auch deutlich zeigen.

Controlling gewinnt in der Wirtschaftspraxis immer mehr an Bedeutung. Ein einheitliches Controllingverständnis liegt jedoch weder in der Praxis noch in der Literatur vor. Definition, Aufgaben, Ziele und Funktionen werden sehr unterschiedlich gesehen.<sup>1</sup> Diese Uneinigkeit bringt Preisler auf den Punkt:<sup>2</sup>

**'Jeder hat seine eigenen Vorstellungen darüber, was Controlling bedeutet oder bedeuten soll, nur jeder meint etwas anderes.'**

Viel ist über diese Uneinigkeit geschrieben worden und daran wird sich aller Voraussicht nach auch in Zukunft nichts ändern. Ich werde mich daher im Rahmen dieser Arbeit darauf beschränken, eine brauchbare Controlling-Definition zu nennen, auf die ich mich in der ganzen Arbeit beziehen kann.

**Controlling** ist ein Steuerungsinstrument, das den unternehmerischen Entscheidungs- und Steuerungsprozeß durch zielgerichtete Informationener- und -verarbeitung unterstützt und auf allen betrieblichen Ebenen wahrzunehmen ist. Der Controller sorgt dafür, daß ein wirtschaftliches Instrumentarium zur Verfügung steht, das vor allem durch systematische Planung und der damit notwendigen Kontrolle hilft, die aufgestellten Unternehmungsziele zu erreichen.<sup>3</sup>

Wie auch *Preißler* ausführt, sollte weniger die Controllingdefinition im Mittelpunkt der Untersuchung stehen, sondern mehr die Aufgaben des Controlling. Vorliegende Arbeit wird sich mit der Frage auseinandersetzen, ob die Konzeption und das Instrumentarium der derzeitigen Controllingkonzeption geeignet sind, ökologischen Überlegungen in der Unternehmung zum Durchbruch zu verhelfen.

Das Controlling bezieht seine grundlegenden Ideen aus der Kybernetik, insbesondere weil die Controllingidee der eines Regelsystems entspricht. Das Wort Kybernetik leitet sich vom Griechischen *Steuermann* ab. Kybernetik ist heute die Wissenschaft von der Struktur und dem Verhalten dynamischer Systeme.

Die für das Controlling wichtigen Grundbegriffe der Kybernetik sind:<sup>4</sup>

- Das System als strukturelles Gebilde und Prozeßträger.
- Steuerung und Regelung als spezifische Formen des Systemverhaltens zur Erreichung des Systemgleichgewichts.
- Informationen als funktioneller Bestandteil der Steuerung und Regelung.

Dabei ist der Unterschied zwischen Steuerung und Regelung zu beachten.

**Steuerung** heißt ein Einwirken auf ein dynamisches System, bei der das gesteuerte System nicht auf das steuernde System zurückwirkt.

**Regelung** ist ein durch Rückkoppelung geschlossener Wirkungskreislauf, bei dem das Ergebnis eines Prozesses überwacht und einer angestrebten Größe angenähert wird.

Controlling als ein Führungskonzept der Planung und Steuerung ist eine unternehmerische Aufgabe, die auf allen betrieblichen Ebenen wahrzunehmen ist. Die Controllingidee entspricht der eines Regelsystems zur Planung und Kontrolle der geplanten Ziele. Es verbindet Planung und Kontrolle. Kontrolle nimmt in diesem Prozeß eine korrigierende Funktion wahr, wobei der korrigierende Eingriff in unerwünschte Prozeßabläufe den Entscheidungsträgern vorbehalten bleibt. **Der Controller spricht Empfehlungen für Korrekturhandlungen aus.** Er ordnet nicht an, sondern sorgt in der Linie für die Durch-

setzung des Controllingprozesses. Man spricht von der sogenannten **prozessualen Linienverantwortung des Controllers**. Das Schwergewicht der Controllingaufgabe liegt auf dem Abweichungsimpuls.

Hiernach besteht das Ziel darin:<sup>5</sup>

- Durch Analyse der Abweichungen Anpassungserfordernisse zu identifizieren.
- Genügend Zeit für die Gegensteuerung sicherzustellen.
- Hilfestellung für die Beseitigung von Abweichungen zu geben.
- Hilfestellung bei der Zielausrichtung zum Zwecke der Sollvorgaben geben.

Zum Abschluß ist in der folgenden Abbildung 1 ein Regelkreis wiedergegeben, der das Aufgabengebiet des Controlling verdeutlichen soll.

Durch Mitglieder des Managements werden an die Mitarbeiter Anweisungen erteilt mit der Absicht, ein Ergebnis (IST-Ergebnis) zu erzielen, das dem vorgegebenen SOLL-Ergebnis entspricht oder nahe kommt. Das SOLL-Ergebnis ist durch die Planung, unter Beobachtung übergeordneter Ziele, zustande gekommen. An diesem Prozeß von der Anweisung des Managements bis zum IST-Ergebnis ist der Controller eher nicht beteiligt, wohl registriert er aber die IST-Ergebnisse und vergleicht sie mit den SOLL-Ergebnissen. Sofern SOLL und IST übereinstimmen, ist der Regelprozeß abgeschlossen und für den Controller ergeben sich zunächst keine Konsequenzen.

Kommt es allerdings zu einer SOLL-IST-Abweichung, ist es Aufgabe des Controllers, diese Abweichung zu analysieren und zu kommentieren. Aus der Analyse ergeben sich Anregungen, die darauf abzielen, trotz Abweichungen in Einzelfällen, die wichtigsten Eckdaten (SOLL-Ergebnisse) doch noch zu erreichen. Anzumerken ist, daß in der Unternehmenspraxis Abweichungen vom SOLL-Ergebnis die Regel und nicht die Ausnahme darstellen.

Die Tätigkeit des Controlling bei der Planung der SOLL-Ergebnisse, beim SOLL-IST-Vergleich und bei der Analyse haben operativen Charakter. Das Controlling hat aber auch bei der strategischen Aufgabe, der Findung der übergeordneten Ziele, mitzuhelfen. Das strategische Controlling und das operative Controlling sind ineinander verzahnt. Nur so kann ein Controlling alle seine Aufgaben erfüllen.<sup>6</sup>

---

## ÖKO-CONTROLLING-KONZEPTION

---

Eine Öko-Controlling-Konzeption soll also bei der Integration der ökologischen Unternehmensführung in die Unternehmung Hilfestellung leisten. Läßt sich die dargestellte herrschende Controllingkonzeption auch auf die Regelung ökologischer Größen anwenden?

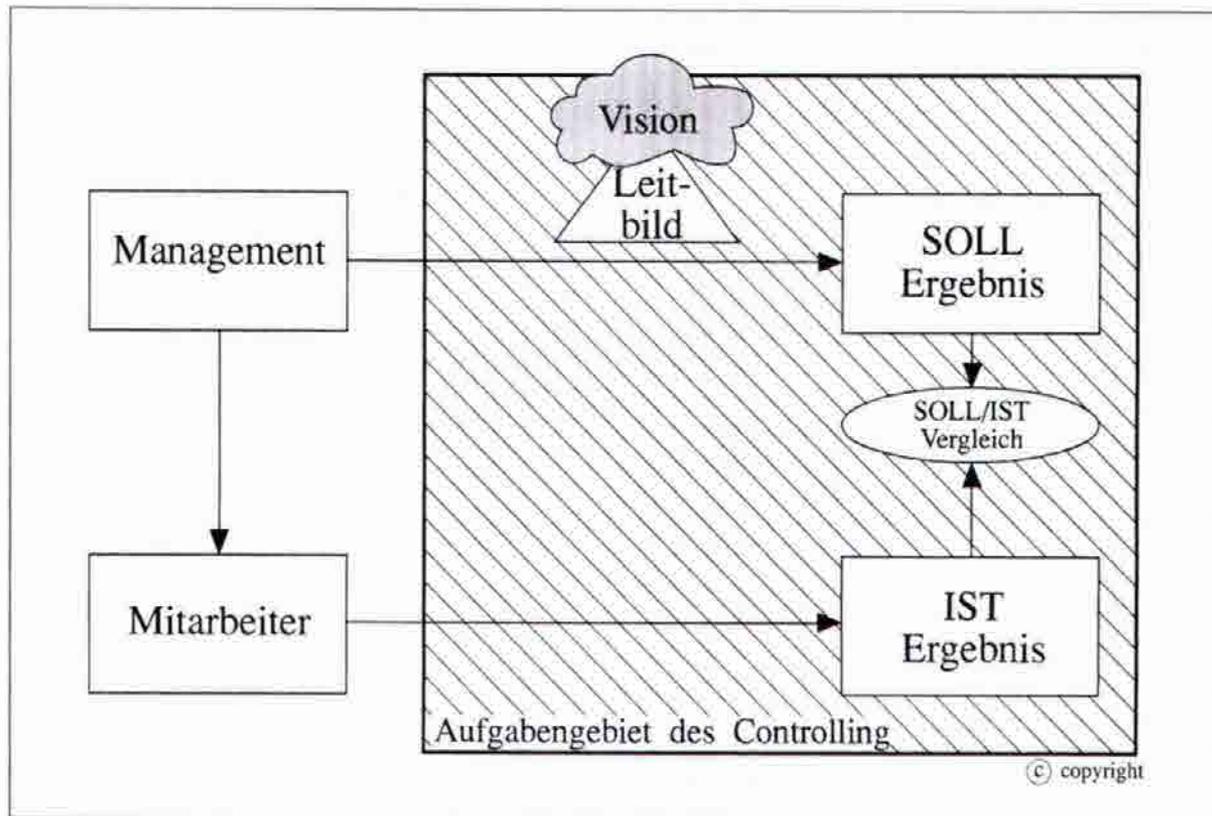


Abb. 1: Herrschende Controllingkonzeption

### 1. Öko-Controlling in der Literatur

Stahlmann schlägt vor<sup>7</sup>, das Öko-Controlling in eine integrierte Materialwirtschaft einzugliedern. Begründet wird dies mit der

**'inhaltlichen Verwandtschaft zwischen einem modernen Materialmanagement und der ökologischen Herausforderung ... mit einem Geltungsanspruch für weite Bereiche der Industrie.'**

Ein Öko-Controlling steuert die Planung ökologischer Größen von der Vision über das Leitbild, die Unternehmensstrategien, Strategien für die funktionalen Bereiche bis zu konkreten Maßnahmen und Projekten. Eine integrierte Materialwirtschaft hat keinerlei Einfluß auf die soeben genannten Bereiche und damit wäre eine solche Öko-Controlling-Konzeption nur Stückwerk.

Huber versteht Öko-Controlling als Um- und Ausbau des vorhandenen Rechnungswesens. Er schlägt vor,<sup>8</sup>

**'...den Umweltgütern echte Preise in Mark oder Dollar zu geben und diese wie üblich zu verbuchen - in einem angepaßten Kontenrahmen, mit einer unter Umweltgesichtspunkten ausdifferenzierten Kostenarten- und Kostenstellenrechnung.'**

Er versteht ein Öko-Controlling als Ausdifferenzierung und Vervollständigung des bisherigen Controlling.

Diese Auffassung ist zu begrüßen, doch konzentriert sie sich zu sehr auf die operative Seite der Bilanzierung und Kostenrechnung. Ein Öko-Controlling muß zuallererst auch für den strategischen Überbau, der Verankerung ökologischer Größen im Zielsystem der Unternehmung, sorgen.

Schulz definiert Öko-Controlling als betriebliche Funktion mit der<sup>9</sup>

**'- mögliche umweltbezogene Probleme und Gefahren rechtzeitig erkannt und vermieden werden können.'**

**- die Betriebsleitung über umweltbezogene Anforderungen des Staates, der Gesellschaft und des Marktes informiert wird, die zu Änderungen der produktions- und produktbezogenen Betriebsführung führen sollte und mit der**

**- auf diese Weise die Ziele der langfristigen Gewinnmaximierung und die Existenzsicherung des Betriebes sichergestellt werden können.'**

Dieser Definition des Öko-Controlling kann man nur zustimmen. Jedoch stellt Schulz im weiteren das Öko-Controlling als reines Umweltinformationssystem dar, ohne auf die organisatorische Verankerung des Öko-Controlling oder auf das Tätigwerden im Planungs- und Steuerungsprozeß einzugehen. Er wird damit seiner ursprünglichen Definition nicht gerecht.

Hallay und Pfriem definieren:

**'Öko-Controlling bedeutet, im Rahmen aller betrieblichen Planungs-, Durchführungs- und Kontrollfunktionen des Unternehmens, die Einbeziehung von umweltschutzbezogenen Aspekten in die Entscheidungs- und Handlungsstruktur zu gewährleisten.'**<sup>10</sup>

**'So bildet das Öko-Controlling das Instrument zur Planung, Steuerung und Kontrolle aller umweltrelevanten Entscheidungen und Handlungen eines Unternehmens.'**<sup>11</sup>

Hallay und Pfriem vernachlässigen in Folge, in den sehr kurzen Erläuterungen, auf die Wichtigkeit der Verzahnung der strategischen mit den operativen Controllingtätigkeiten einzugehen.<sup>12</sup> Der Verdacht liegt nahe, daß die oben zitierten Definitionen unreflektiert aus Lehrbüchern übernommen wurden, ohne sie in ein eigenes Denkgebäude einzugliedern.

Wagner / Janzen weisen auf die über eine bloße Öko-Bilanzierung hinausgehenden Aufgaben hin.<sup>13</sup> Sie leiten die Aufgabe des Öko-Controlling aus einer Aufgabenabgrenzung des Controlling ab, wobei jedoch zu beachten ist, daß sie auf die amerikanische Definition des Controlling zurückgreifen, wie es vom FEI 1962 definiert wurde<sup>14</sup> - das Controlling also auch für Steuerangelegenheiten zuständig ist.

Zusammenfassend die Ergebnisse des Literaturstudiums in nachstehender Tabelle.

Autor	Abteilung verantwortlich für das Öko-Controlling
Stahlmann	Materialwirtschaft
Huber	Rechnungswesen
Schulz	Controlling
Hallay, Pfriem	Unternehmensplanung
Wagner, Janzen	Controlling

Schulz und Wagner/Janzen haben erkannt, daß ein Öko-Controlling über die reine Informationsaufgabe, Daten für die Öko-Bilanz zu produzieren, hinausgeht und ein Instrument zur Planung, Steuerung und Kontrolle aller umweltrelevanten Entscheidungen und Handlungen einer Unternehmung darstellt.<sup>15</sup>

## 2. Öko-Controlling abgeleitet aus der herrschenden Controllingkonzeption

Im ersten Abschnitt haben wir Aussagen zur bestehenden Controllingkonzeption gemacht. Hier soll nun der Frage nachgegangen werden, ob diese Controllingkonzeption ein taugliches Konzept für die Integration ökologischer Größen in die betriebliche Praxis darstellt. Anhand von Aussagen aus dem ersten Abschnitt wird hier erörtert, ob diese Feststellungen auch für ein Öko-Controlling zutreffen.

- Controlling ist eine unternehmerische Aufgabe, die auf allen betrieblichen Ebenen wahrzunehmen ist.

Die im ersten Abschnitt beschriebene Controllingkonzeption deckt sich mit den Anforderungen einer ökologischen Unternehmensführung. Denn die ökologische Unternehmensführung ist als Querschnittfunktion durch alle funktionalen Bereiche der Unternehmung zu sehen.

- Die Controllingidee entspricht der eines Regelkreissystems zur Planung und Kontrolle der Ziele.

**Auch beim Öko-Controlling geht es um die Planung und Kontrolle von Zielen, von ökologischen Zielen.** Dazu werden unter Mithilfe des Controllers für alle Bereiche PLAN-Werte ermittelt, deren Erreichung der Öko-Controller durch korrigierende Eingriffe sicherstellen soll.

- Der Controller hat eine prozessuale Linienverantwortung und spricht Empfehlungen für Korrekturhandlungen aus.

Ideal für ein Öko-Controlling. **Der Öko-Controller ist verantwortlich dafür, daß alle Unternehmensbereiche ökologische Ziele planen und diese mit seiner Hilfe erreichen.** Er selbst ordnet nicht an, er steuert diesen Prozeß und gibt Hilfestellung beim Korrigieren von Abweichungen.

Zurück zu der eingangs gestellten Frage.

Ja, die im ersten Abschnitt dargestellte Controllingkonzeption ist ein taugliches Konzept für die Integration ökologischer Größen in die betriebliche Praxis.

## 3. Anforderungen an ein Öko-Controlling

Der folgende Abschnitt beschreibt die konkreten Anforderungen an das Öko-Controlling, abgeleitet als Synthese aus dem Literaturstudium einerseits und der herrschenden Controllingkonzeption andererseits.

Die Bauelemente eines funktionierenden Öko-Controlling:

1. Berücksichtigung sowohl der operativen als auch der strategischen Dimension (Um die Wichtigkeit des strategischen Überbaus für die Ableitung sinnvoller und zielführender operativer Maßnahmen zu unterstreichen.)
2. Organisatorische Hilfestellung zur Einführung der ökologischen Unternehmensführung.
3. Instrumentelle Ausstattung (Um dem Öko-Controlling die nötige Durchsetzungskraft zu geben.)

Das Öko-Controlling geht über eine bloße Öko-Bilanz hinaus und muß zur Planung, Steuerung und Kontrolle aller umweltrelevanten Entscheidungen und Handlungen einer Unternehmung beitragen.<sup>16</sup> Ein Öko-Controlling muß ganz konkrete Hilfestellung bei der Einführung und den täglichen Aufgaben der ökologischen Unternehmensführung leisten können.

Einerseits durch die Eingliederung der ökologischen Unternehmensführung in die Unternehmensorganisation und andererseits durch zur Verfügungstellen geeigneter operativer und strategischer Instrumente, um ökologische Größen in der Unternehmung zu berücksichtigen.

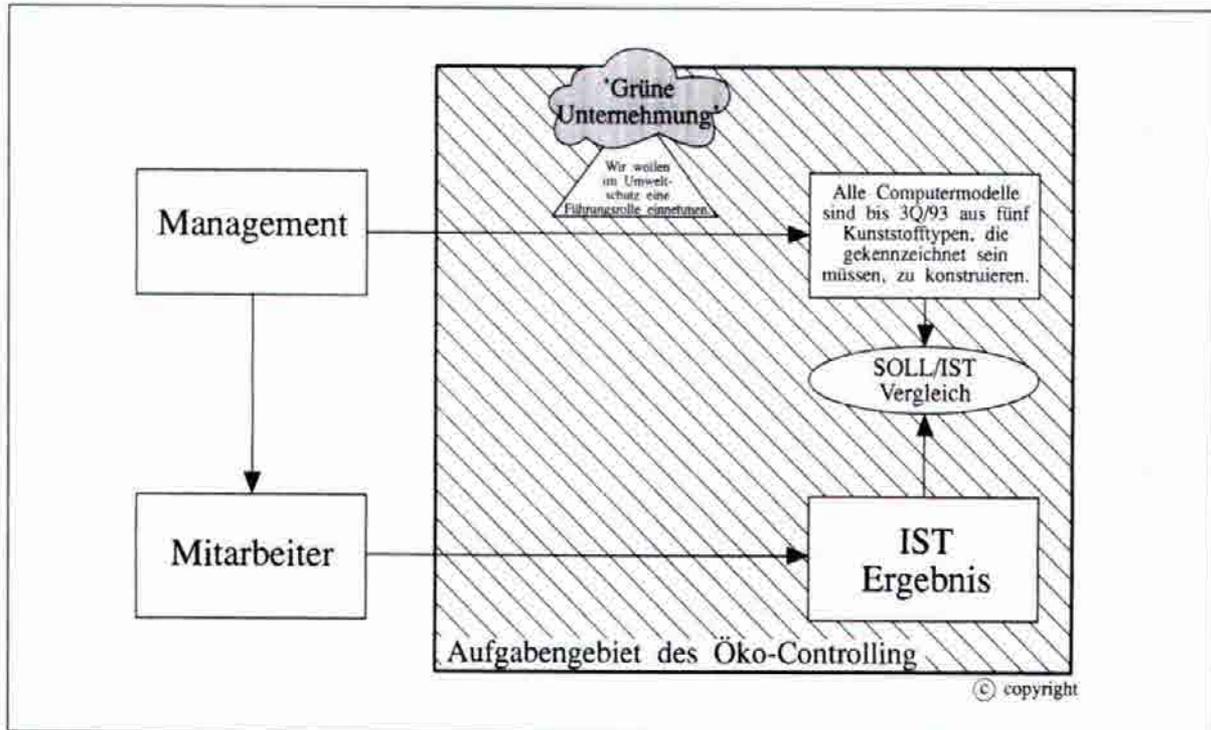


Abb. 2: Beispiel zur Öko-Controllingkonzeption

Die Abbildung 2 zeigt die bereits bekannte Controllingkonzeption, diesmal mit einem konkreten Beispiel aus dem betrieblichen Umweltmanagement. Ein maßgebliches Mitglied des Topmanagement hat die Vision einer 'grünen Unternehmung'. Sobald diese Vision als Wunsch ausgesprochen wird, beginnt die Tätigkeit des Öko-Controlling. Zuerst geht es um die geeignete Formulierung des grünen Gedankens im Leitbild, den das gesamte Führungspersonal gemeinsam erarbeiten sollte. Der Controller kann dabei die Aufgabe des Moderators wahrnehmen. Ein Beispiel für solch eine Formulierung im Leitbild:<sup>17</sup> "Wir wollen im Umweltschutz eine Führungsrolle einnehmen."

Mit Hilfe geeigneter Instrumente, wie zum Beispiel der Strategieklausur (zum Erkennen der Chancen/Risiken und Stärken/Schwächen) und der verschiedenen Szenariotechniken, hilft das Öko-Controlling geeignete Strategien zu entwickeln. Zum Beispiel in Form einer offensiven, innovativen Strategie werden neue ökologisch verträgliche Lösungen für die Produktpalette entwickelt. Diese Strategien müssen ebenfalls unter Mitwirkung des Öko-Controlling zu Strategien für die funktionalen Bereiche formuliert werden. Ein Beispiel für eine F&E-Strategie eines produzierenden Computerunternehmens: "Computermodelle sind unter Minimierung der verwendeten Kunststofftypen zu entwickeln."

Die daraus abgeleiteten konkreten Maßnahmen könnten folgendes SOLL-Ergebnis vorgeben:

Alle Computermodelle sind bis 3Q/93 aus fünf Kunststofftypen, die gekennzeichnet sein müssen, zu konstruieren. Folgende Kunststoffe finden Verwendung:

- 1.- .....
- 2.- .....
- 3.- .....
- 4.- .....
- 5.- .....

Das Öko-Controlling hat mitzuhelfen, die technologische Machbarkeit durch gezielte Information sicherzustellen. Es hat mit Instrumenten wie zum Beispiel der Umweltverträglichkeitsprüfung die Umweltbelastung der verschiedenen Möglichkeiten zu bewerten.

Kommt es dann zu einer Abweichung des IST-Ergebnisses vom geplanten Ergebnis (wie im ersten Teil der Arbeit erläutert, stellt dies den Normalfall der betrieblichen Praxis dar), hat das Öko-Controlling die Ursachen der aufgetretenen Abweichung zu beleuchten und hilft dadurch, die gesteckten Ziele doch noch zu erreichen.

**Organisatorische Gestaltung der ökologischen Unternehmensführung**

Ein Öko-Controlling muß Unterstützung bei der organisatorischen Verwirklichung einer ökologischen Unternehmensführung leisten.

Die **ökologische Unternehmensführung** dient dem Erhalten bestehender Erfolgspotentiale durch Anwendung ökologischer Problemlösungen auf bestehende Unternehmensprozesse (end-of-the-pipe-Lösungen) und dem Schaffen zukünftiger Erfolgspotentiale durch Bildung eines betrieblichen ökologischen Bewußtseins.

Ökologische Unternehmensführung geht damit über den additiven Charakter von end-of-the-pipe-Lösungen hinaus und soll als innovative Aufgabe der ganzen Unternehmung verstanden werden. Mit der häufig in der Praxis anzutreffenden Zuordnung der ökologischen Aufgabe auf einen Umweltbeauftragten in Stabsfunktion ist eine ökologische Unternehmensführung nicht zu verwirklichen.<sup>18</sup> Die Umsetzung der ökologischen Unternehmensführung muß als Querschnittsfunktion durch alle funktionalen Bereiche der Unternehmung gehen. Ziel ist es, ökologische Größen in die Entscheidungslogik über bestehende organisatorische und hierarchische Ebenen hinweg zu integrieren. Um über organisatorische Grenzen hinwegzuschauen, haben sich Verfahren zur Veranschaulichung von Unternehmensprozessen als sehr hilfreich erwiesen.<sup>19</sup> Mit Softwarewerkzeugen werden Prozesse über organisatorische Grenzen hinweg untersucht und so Barrieren, die sich einer Einführung der ökologischen Unternehmensführung in den Weg stellen, sichtbar und damit abbaubar gemacht. Hierbei kann ich mich auf die praktische Erfahrung, die ich mit der Prozeßmodellierung gemacht habe, stützen.

**Instrumentelle Gestaltung der ökologischen Unternehmensführung**

Aufgabe der instrumentellen Ausstattung ist das zur Verfügungstellen eines Informations-, Analyse- und Steuerungsinstrumentariums sowohl zur strategischen Ausrichtung als auch zur operativen Durchsetzung. Die Beherrschung bestimmter operativer und strategischer Instrumente ist für das Öko-Controlling besonders wichtig. Denn mit der Beherrschung bestimmter betriebswirtschaftlicher Instrumente ist Macht verbunden, die besonders überall dort notwendig ist, wo Controller noch um Erfolge, Akzeptanz und Durchsetzung ringen müssen.<sup>20</sup> Ohne Zweifel trifft dies insbesondere auf das Öko-Controlling zu.

Ein Öko-Controlling muß sowohl bei der Festlegung der ökologischen Größen im übergeordneten Zielsystem mitwirken (Strategisches Controlling) als auch bei der Verwirklichung der aus diesem strategischen Überbau abgeleiteten Maßnahmen.

Strategisches und operatives Controlling sind zwei miteinander verzahnte Regelkreise. Die Vernachlässigung eines der beiden Bereiche führt zu einer Behinderung der Controllingaufgabe. Der operative PLAN ist das IST für die strategische Machbarkeit.

Vorschläge von Autoren<sup>21</sup>, die eine Öko-Controlling-Konzeption propagieren, dieses Öko-Controlling aber nur als Mittel der operativen Durchsetzung sehen, sind zum Scheitern verurteilt, da operative Maßnahmen ohne strategische Ausrichtung bestenfalls Zufallserfolge erzielen werden. Mit einem so verstandenen Öko-Controlling werden sich eher neue Problembereiche für die ökologische Unternehmensführung auftun als sie zu lösen in der Lage sind.

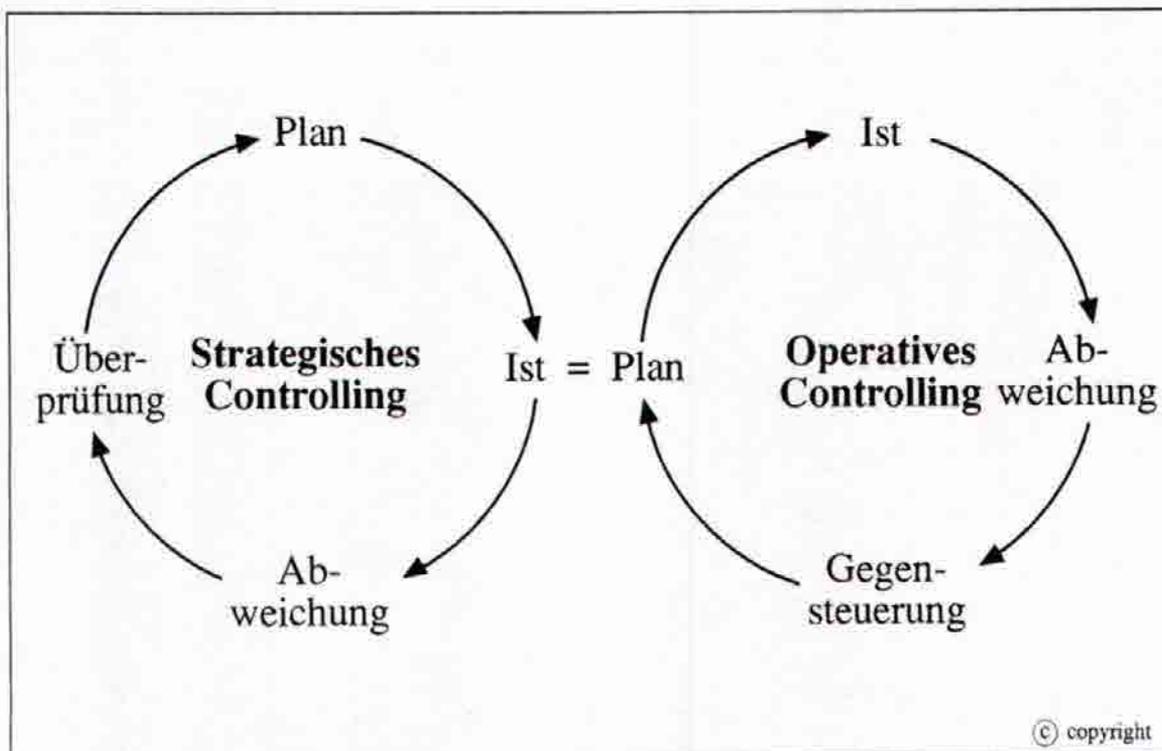


Abb. 3: Verzahnung von strategischem und operativem Controlling

Das Öko-Controlling muß folgende Informationsaufgaben erfüllen können:

**Was ist geschehen?**

Analyse vergangener Umweltdaten (Erfahrungskurven-Konzept, Kennzahlen, Öko-Bilanz, Portfolio-Analyse)

**Was geschieht?**

Analyse des IST-Zustandes (Kennzahlen, Öko-Bilanz, Portfolio-Analyse, Produktlebenszyklus)

**Was wird geschehen?**

Analyse möglicher Szenarien (Portfolio-Analyse, Potentialanalyse, Szenariotechnik, Umweltverträglichkeitsprüfung).

**Fußnotenliste**

- <sup>1</sup> vgl. Coenenberg, A., Baum, H., Strategisches Controlling, Stuttgart, 1992, S. 1 ff.
- <sup>2</sup> Preißler, P., Controlling, München, 1992, S. 10
- <sup>3</sup> vgl. Preißler, P., Controlling, München, 1992, S. 2
- <sup>4</sup> vgl. Eschenbach, R., Controlling I, Die Konzeption des Controlling, 1990, S. 29
- <sup>5</sup> vgl. Coenenberg, A., Baum, H., Strategisches Controlling, Stuttgart, 1992, S. 11
- <sup>6</sup> vgl. Mann, R., Das ganzheitliche Unternehmen, Bern, 1988, S. 47
- <sup>7</sup> Stahlmann, V., Öko-Controlling in einer Integrierten Materialwirtschaft, in future-forum (Hrsg.), Von der Öko-Bilanz zum Öko-Controlling, 1988, S. 101
- <sup>8</sup> Huber, J., Unternehmen Umwelt, 1991, S. 187
- <sup>9</sup> Schulz, W., Ökocontrolling, in OFW (Hrsg.), Umweltmanagement im Spannungsfeld zwischen Ökologie und Ökonomie, 1991, S. 223
- <sup>10</sup> Hallay, H., Die Ökobilanz, Ein betriebliches Informationssystem, Schriftenreihe des IÖW 27/89, S. 115
- <sup>11</sup> Pfriem, R., Ökologische Unternehmensführung, Schriftenreihe des IÖW 13/88, S. 63
- <sup>12</sup> Pfriem, R., Hallay, H., Öko-Controlling als Baustein einer innovativen Unternehmenspolitik,

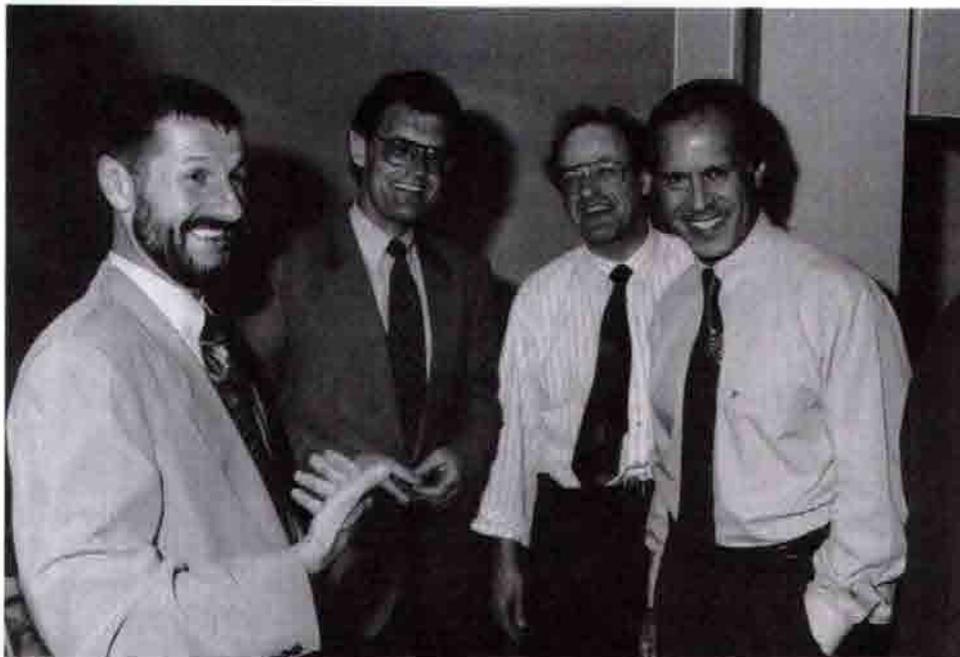
in Steger, U., Handbuch des Umweltmanagements, 1992, S. 297

- <sup>13</sup> Wagner, G. R., Janzen, H., Ökologisches Controlling, Controlling Mai/Juni 1991, S. 129
- <sup>14</sup> Financial Executives Institute (Hrsg.), Controllership and Treasurership Functions Defined by FEI, 1962, S. 289
- <sup>15</sup> vgl. Wagner, G. R., Janzen, H., Ökologisches Controlling, Controlling Mai/Juni 1991, S. 129
- <sup>16</sup> vgl. Wagner, G. R., Janzen, H., Ökologisches Controlling, Controlling Mai/Juni 1991, S. 129
- <sup>17</sup> Punkt 1, Leitbild der IBM Deutschland, Umweltbericht der IBM Deutschland, 1991, S. 27
- <sup>18</sup> vgl. Seidel, E., Zur Organisation des betrieblichen Umweltschutzes, zfo, 5/1990
- <sup>19</sup> vgl. Nagl, G., Erfolgspotential Unternehmensprozeß, zfo, 1993
- <sup>20</sup> vgl. Eschenbach, R., Organisation und Institutionen des Controlling, - strategische und operative Instrumente, 1992, S. 11
- <sup>21</sup> vgl. Pfriem, R., Hallay, H., in Steger, U., (Hrsg.), Handbuch des Umweltmanagements, München, 1992, S. 297

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
06	25	31	G	E	T

**CONTROLLER VEREIN EV  
Vorankündigung  
Arbeitskreis-Treffen**

- 7. 9. 93 4. Controller-Tagung, Dätwil/Schweiz
- 9./10.9.93 AK Süd IV Thema ?
- 23./24.9.93 AK Franken F- und E-Controlling
- 7./8.10.93 AK West III Thema ?
- 21./22.10.93 AK Stuttgart Thema ?



## Anforderungen an das Controlling beim Aufbau eines

# TOTAL QUALITY MANAGEMENTS

von Prof. Dr. Claus W. Gerberich, Mannheim

### 1. Qualität als strategischer Erfolgsfaktor

Qualität ist heute zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor geworden. Die grundlegenden Erkenntnisse zur strategischen Bedeutung der Qualität wurden dazu vor Jahren von dem PIMS-Programm geschaffen. Die PIMS-Datenbank hat die Bedeutung der Qualität als strategischer Erfolgsfaktor empirisch belegt. PIMS zeigte deutlich, daß eine hohe relative Qualität die Marktposition / Marktführerschaft festigt und zu überproportional hoher Kapitalrendite führt. Qualitäts- und Marktanteilsführerschaft sind eng miteinander gekoppelt.

Interne Qualitätsmaßstäbe wie Endkontrolle oder Ausschußquote sind kein strategisches Steuerungsinstrument, sondern Qualität ist nur durch Einbezug des Kunden und des Wettbewerbs zu steuern. Qualität ist keine absolute Größe, sondern hat allein als relative Größe eine Aussagekraft, relativ im Bezug auf die Erfüllung der Kundenforderungen und relativ im Bezug auf die Stärken / Schwächen des Wettbewerbs.

Ebenso zeigte PIMS durch die Entwicklung des Qualitätsindex (Anteil überlegener Produkte zu Anteil unterlegener Produkte am Umsatz), daß Qualität meßbar und damit steuerbar ist. Dies ist eine wichtige Voraussetzung für die Qualitätsplanung und das Qualitätscontrolling; Meßbarkeit und Quantifizierbarkeit bilden die Steuerungsgrundlage, um planvoll eine überlegene Qualitätsposition zu erreichen.

Die dritte wichtige Erkenntnis, die man aus dem PIMS-Programm ziehen konnte, war der Nachweis, daß Qualität mehr ist als nur das Produkt - seine technischen Spezifikationen und Funktionen, sondern ebenso Servicefunktionen umfaßt, die immer stärker an Bedeutung für die Wettbewerbsfähigkeit gewinnen.



Prof. Dr. Claus W. Gerberich,  
Unternehmensberater  
Prof. Dr. Gerberich & Partner  
Internationale Unternehmens-  
berater, Mannheim,  
Fax 06201-31570

Qualität ist daher keine rein technische Angelegenheit der Produktion oder der Qualitätskontrolle mehr, sondern umfaßt das gesamte Unternehmen und alle Geschäftsprozesse. Der Zeitaspekt in Form von Durchlaufzeiten, Auftragsabwicklungszeiten ist verstärkt einzubeziehen.

Die Erkenntnisse aus dem PIMS-Programm haben verdeutlicht, daß es nicht nur den Marktanteil als strategischen Erfolgsfaktor gibt, sondern mehrere Erfolgsfaktoren, die alle miteinander vernetzt sind. **Die Qualität ist dabei eine zentrale Größe. Eine reine Strategie der Kostenführerschaft bei Vernachlässigung der Qualität ist sehr verletzbar.**

Qualität als strategische Zielgröße ist daher als weiterer Baustein in das Controlling-System zu integrieren.

### 2. Ursachen für steigende Qualitätsanforderungen

Die Bedeutung der Qualität als strategischer Erfolgsfaktor hat in den letzten Jahren nun dramatisch zugenommen:

#### *Verschärfter Wettbewerb:*

Die Internationalisierung der Märkte hat zu einem weltweiten Kampf um Marktanteile geführt. Die hohen Aufwendungen für die Produktentwicklung zwingen zu einer raschen internationalen Vermarktung der Produkte. Internationale Märkte werden heute nicht mehr schrittweise über mehrere Jahre erschlossen, sondern in einer Weltstrategie global und simultan erobert.

Die Reduzierung der Fertigungstiefe zur Senkung des Break-Even-Punktes und zur Erhöhung der Flexibilität führt zu einer Neudefinition der Beschaffungsmärkte und der Beziehungsstruktur zu den Lieferanten. Global Sourcing zieht neue Anbieter in den Leistungsvergleich mit ein, die Verschlinkungen der Unternehmen führen gleichzeitig zu einer strengeren Selektion der Lieferanten.

**Steigende Kundenerwartungen:**

Jedes Qualitätsproblem ist für den Kunden mit einem Nutzenverlust gleichzusetzen. Das Preis-Leistungsverhältnis ist ein entscheidendes Kriterium für die Kaufentscheidung.

Die Relation Preis/Leistung muß ausgewogen sein, sonst wird sich der Kunde langfristig für einen anderen Lieferanten entscheiden.

In der Bewertung des Preis-/Leistungsverhältnisses wird nicht nur das Produkt beurteilt, sondern auch alle Serviceleistungen, die mit der Leistungserstellung verknüpft sind.

In der PIMS-Datenbank wurde nachgewiesen, daß bei mehr als 35 % aller Geschäfte **der Service die gleiche Bedeutung hat wie das Produkt**. Aktuelle Untersuchungen bestätigen, daß dieser Trend weiter zunimmt.

Die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch Lean Management hat ebenso wesentlich zu einer Erhöhung der Qualitätsanforderungen geführt.

Der Verzicht auf eine eigene Wareneingangskontrolle und die Just in Time Anlieferung der Systemkomponenten erfordert höhere Qualitätsanforderungen beim Lieferanten, er hat nicht nur sein internes Qualitätsmanagement zu steuern, sondern gleichzeitig dieses mit dem Qualitätsmanagement des Kunden zeitgleich zu integrieren.

Eine Null-Fehler-Rate wird zwingend erforderlich, ein ganzheitliches Logistik-Konzept unter Einbezug von Kunden/Lieferanten muß aufgebaut werden.

Die starken Veränderungen in der Form der Zusammenarbeit Automobilindustrie/Zulieferer bestätigen dies sehr deutlich.

**Gesetzliche Auflagen:**

Das neue europäische Produkthaftungsgesetz hat die Haftungsverantwortung und die Haftungskonsequenzen erheblich verschärft. Strafrechtliche Konsequenzen drohen bei Produktmängeln. Die Nachweispflicht des Nichtverschuldens liegt beim Hersteller.

Parallel dazu wurden auch die Anforderungen durch die Industrienormen drastisch gesteigert. DIN ISO 9000 Normen setzen viele mittelständische Unternehmen vor große und nicht leicht zu bewältigende Aufgaben, da damit der gesamte Prozeß der Qualität dokumentierbar und nachvollziehbar sein muß.

Die Erstellung eines Qualitätshandbuches, die Neustrukturierung aller Abläufe nach den Richtlinien des Handbuches bis zum Prozeß der Zertifizierung erfordern einen hohen personellen und finanziellen Aufwand.

**Unternehmensziele:**

Das Ziel der Gewinnmaximierung war und ist die treibende Kraft für ein Unternehmen. Qualität ist dabei eine wichtige Vorsteuergröße für den Gewinn. Qualität ist jedoch nicht mehr eine rein interne Aufgabe einer Qualitätskontrolle, sondern geht als strategischer Erfolgsfaktor in das Zielsystem des Unternehmens ein.

Damit ist Qualität jedoch genauso unter betriebswirtschaftlichen Rentabilitätskriterien zu betrachten wie die Verfolgung anderer strategischer Ziele. Der Nutzen verbesserter Qualität muß die Kosten,

die damit verbunden sind, übersteigen.

Daß die Kosten für eine hohe relative Qualität sich auszahlen, hat ebenso das PIMS-Programm bestätigt: Geschäftsbereiche mit hoher relativer Qualität erreichen wesentlich bessere Kapitalverzinsungen als die mit niedriger Qualität.

Eine richtig umgesetzte Qualitätsstrategie erhöht daher deutlich die Rentabilität.

---

**3. Die Entwicklung des Qualitätswesens in den Unternehmen**

---

Der ganzheitliche, das gesamte Unternehmen umfassende Qualitätsansatz hat deutlich gemacht, daß Qualität heute ein Management- und Führungsproblem ist und nicht mehr allein Aufgabe einer Qualitätskontrolle.

Qualitätsdefizite werden nur in geringem Umfange von Mitarbeitern verursacht, sondern hauptsächlich von Management und von externen Partnern (Lieferanten). Daher sind primär Managementprozesse und die Zusammenarbeit mit Lieferanten neu zu gestalten.

Die Qualität des Produktes u/o der Dienstleistung wird primär vom Management bestimmt. Der gesamte Prozeß der Leistungserstellung und Leistungsverwertung ist abzudecken.

Qualität umfaßt heute als ganzheitliches Konzept sowohl Produkte als auch Systeme und Prozesse.

Das Qualitätswesen hat sich seit den 50er Jahren in drei Etappen entwickelt:

**1. Qualitätskontrolle**

Eindeutige Produktorientierung mit Schwerpunkt einer Endkontrolle und Qualitätsverbesserung durch Einengung der Prüfungsanforderungen.

**2. Qualitätssicherung**

Schwerpunkt der gesamte technische Bereich, umfassende Kontrolle im Entwicklungs- und Herstellungsbereich mit einer starken Prozeßorientierung. Vorbeugung gewinnt an Stellenwert, bleibt jedoch noch eine Spezialistentätigkeit.

**3. Qualitätsmanagement**

Verlagerung des Schwerpunktes von der internen Sicht auf die Kundenorientierung. Einbezug aller Mitarbeiter und aller Geschäftsprozesse in einer ganzheitlichen Betrachtung. Der Prozeß geht vom Management aus und bezieht alle Führungsebenen und alle Mitarbeiter voll ein. Qualität wird zur unternehmensweiten Führungsphilosophie.

Nur sehr wenige Unternehmen haben jedoch schon heute diese Stufe erreicht.

---

**4. Stufen des Qualitätsprozesses**

---

Qualitätsmanagement ist ein Prozeß, der über verschiedene Stufen läuft und alle Bereiche des Unternehmens einbezieht. Das Controlling hat diesen Pro-

zeß instrumental und moderierend zu begleiten. Das Controlling hat ebenso den Qualitätsprozeß mit den anderen Prozessen im Unternehmen wie Unternehmensplanung, Planung strategischer Geschäftsfelder, Investitionen, Cash Flow Planung, Organisationsentwicklung zu verzahnen.

Das integrierte QS-System strahlt auf alle Bereiche des Unternehmens aus. Es verbessert die Qualität der Arbeit des einzelnen Mitarbeiters und verbessert die Qualität der Zusammenarbeit im Unternehmen als auch die Zusammenarbeit mit den Zulieferern und Kunden.

Ganzheitliches Qualitätsmanagement ist primär auf Prozesse ausgerichtet. Verbesserte Prozesse führen dann auch zwangsläufig zu verbesserten Ergebnissen.

Alle diese Bausteine führen zu einer ganzheitlichen Qualität des Unternehmens im Markt.

Die Qualität wirkt somit sowohl stark nach innen als auch nach außen.

## 5. Qualitätsplanung

Qualitätsplanung hat die Aufgabe, im gesamten Prozeß des Qualitäts-Managements die Ziele zu definieren und den Prozeß der stetigen Qualitätsverbesserung zu steuern.

Ausgangspunkt des laufenden Prozesses der Zielvereinbarung sind die Qualitätsmerkmale, die in diesem Markt/Geschäftsfeld von Bedeutung sind. Diese werden kundenbezogen ermittelt und haben damit primär externen Bezug. Alle internen Qualitätsmerkmale (Spezifikationen, Toleranzen) sind darauf aufzubauen und haben sich auf die kundenbezogenen Merkmale auszurichten.

Mit Hilfe der Instrumente des Controlling sind durch die Prozeßverantwortlichen alle Qualitätsmerkmale zu quantifizieren und in den Soll-Ist-Vergleich einzu beziehen.

Für die Steuerung der Zielformulierung und der Zielerreichung sind die Qualitätsmerkmale zu strukturieren, dabei haben sich in der Praxis folgende Komponenten als brauchbar erwiesen:

- Gebrauchsnutzen
- Funktion und Leistung
- Zuverlässigkeit
- Ausstattung
- Haltbarkeit
- Kundendienst / Servicefreundlichkeit
- Design
- Image

Dieser aus diesen Elementen entwickelte Qualitätsbegriff ist jedoch keine statische Größe, sondern verändert sich laufend durch Verschieben in den Kundenbedürfnissen und dem Leistungsprofil der Wettbewerber.

Bestimmte Zusatzleistungen werden im Laufe des Produktlebenszyklus zu Standards im Produkt,

neue Leistungen werden ergänzend dazu aufgebaut.

Diese Veränderungen haben sich permanent im Zielkatalog der Qualitätsmerkmale niederzuschlagen.

Die Qualitätsplanung wird dann durch die Qualitätsgestaltung bei den Produkten und Leistungen umgesetzt. Qualitätsgestaltung hat bei der Produktentwicklung zu beginnen und wird geprägt durch:

- > Teamarbeit
- > Simultaneous Engineering
- > Projektmanagement

Alle intern/extern Beteiligten sind daher in diesen Prozeß einzubeziehen.

Methoden der Qualitätsgestaltung bei der Produktentwicklung sind insbesondere:

- > Wertanalyse
- > Quality Function Deployment
- > Fehlermöglichkeiten Einflußnahme und Analyse
- > Design of Experiments

Ein Schlüsseldokument zur Umsetzung der Kundenanforderungen in die Qualitätsgestaltung ist das House of Quality. Hier werden in einer Beziehungsmatrix die Einflüsse der Lösungen auf alle Produkthanforderungen und in einer Korrelationsmatrix die gegenseitige Abhängigkeit der Lösungsmerkmale gezeigt.

Controlling hat den Prozeß der Entwicklung des **House of Quality** zu steuern, die Kriterienkataloge für Qualitätsmerkmale und Kundenforderungen mit den Beteiligten zu erarbeiten und die Bewertungsprozesse zu steuern.

Für die Zielverfolgung der Qualitätsgestaltung ist die Festlegung der Zielhürden pro Kriterium, der Schwierigkeitsgrad und die vorzunehmenden Handlungen entscheidend.

House of Quality ist ebenso ein permanenter Prozeß, Ziele werden immer wieder geprüft und laufend verbessert. Orientierung sind die Kundenwünsche und die Position der Wettbewerber. Controlling-Aufgabe ist es, diesen laufenden Prozeß der Definition neuer Hürden und der Verfolgung und Anpassung der Kundenforderungen und Wettbewerbsbewertung zu steuern.

Ein weiterer bedeutender Baustein in der Qualitätsgestaltung ist die FMEA (**Failure Mode and Effects Analysis**) zur präventiven Qualitätssicherung. FMEA ist neben dem QFD (Instrument der Visualisierung: House of Quality) das Instrument, um über einen integrierten Prozeß möglichst frühzeitig bei der Entwicklung neuer Produkte potentielle Fehler zu erkennen und abzustellen, noch bevor derartige Fehler auftreten.

Überall wo Risiken vermutet werden, setzt FMEA ein, um potentielle zukünftige Fehler zu erkennen und ihre Auswirkungen abzuschätzen.

Für jeden potentiellen Fehler ist abzuleiten:

1. Potentielle Folgen - Klassifikation der Bedeutung
2. Potentielle Ursachen - Klassifikation nach Auftreten
3. Verhütung/Prüfung - Klassifikation nach Auftreten und Entdecken

Aus diesen drei Größen wird eine Risikozahl berechnet, die das Risiko des potentiellen Fehlers gewichtet und daraus Abhilfemaßnahmen und Zielvorgaben ableitet.

Neben dem Prozeß der Konsequenzenanalyse potentieller Fehler hat Controlling die Verfolgung, Terminüberwachung und Erfolgskontrolle durchzuführen und realisierte Maßnahmen zu überwachen.

Ziel ist, das Risiko frühzeitig zu reduzieren und zu beherrschen. Dieser laufende Prozeß der FMEA hat so große Bedeutung, da mit der "Rule of Ten" eindeutig nachgewiesen ist, daß je später im Prozeß der Wertschöpfung Fehler entdeckt werden, die Kosten zur Beseitigung, jeweils pro Stufe um den Faktor 10 steigen. Die höchsten Kosten fallen bei der Beseitigung von Fehlern in der Phase der Nutzung des Produktes beim Kunden an (Rückrufaktion) plus erhebliche Image- und Kundenverluste.

## 6. Qualitätssicherung

Nach der Phase der Q-Planung und der Q-Gestaltung folgt die Prozeßoptimierung durch Versuchsplanung und Prozeßsteuerung der Produktion.

Hier werden gezielt statistische Methoden eingesetzt, deren permanente Auswertung zu einer laufenden Verbesserung der Prozesse führen.

Die einzelnen Methoden haben alle eine Ausrichtung auf die permanente Fehlerreduzierung und Steuerung der einzelnen Prozesse, sind jedoch in einem integrierten QS-System nicht nur einzeln zu sehen, sondern integriert zu beachten.

**Integrierte Qualitätssicherung** bedeutet enge Verzahnung von

- Kontrolle Wareneingang,
- Lieferanten Audit,
- Werkstoffprüfung,
- Kontrolle Montage,
- Gütesicherung,
- Garantiekontrolle,
- Qualitätsförderung,
- Meßtechnik.

Kernmethode der Qualitätssicherung ist die **statistische Prozeßkontrolle (SPC)**, die zum Ziele hat:

1. Permanente Verbesserung der vorhandenen Prozeßsicherheit laufender Prozesse
2. Permanente Reduktion des Kostenaufwandes zur Nachsicherung der Prozeßqualität
3. Garantie der Prozeßsicherheit neuer Produktionsanlagen vor Abnahme.

Der Nutzen von SPC sind beherrschte Prozesse, die zu folgenden Zielen führen müssen:

- keine Nacharbeit,
- kein Ausschuß,
- Wartung durch das Betriebspersonal.

Der Methodenkasten, der hier eingesetzt wird, setzt sich aus vielfach erprobten, relativ einfachen Methoden der Datenerfassung und -auswertung zusammen, die in Japan unter den Oberbegriffen

## 7 statistische Werkzeuge

### 7 neue statistische Werkzeuge

zusammengefaßt werden. Alle haben die Aufgabe, Unterstützung vor Ort zu geben beim frühzeitigen Erkennen von Fehlern.

Diese Werkzeuge umfassen folgende Methoden:

### 7 statistische Werkzeuge:

Strichliste, Histogramm, Balkendiagramm, Pareto-Diagramm, Regelkarte, Korrelations-Diagramm, Ursache-Wirkungs-Diagramm

### 7 neue statistische Werkzeuge:

Affinitätstafel, Matrix-Diagramm, Baum-Diagramm, Entscheidungsbaum, Matrix-Tafel, Interrelations-Diagramm, Netzplan.

Alle diese Werkzeuge sind sehr einfach und von jedem schnell zu verstehen und leicht anzuwenden.

## 7. Ganzheitliche Denkweise

Aus vielen eigenen Beratungsprojekten im Qualitätsmanagement hat sich gezeigt, daß Methoden wichtig sind, um Prozesse der Qualitätsplanung und -gestaltung zu verbessern, jedoch es ebenso wichtig ist, die gesamte Unternehmung auf eine solche Denk- und Verhaltensweise einzustellen.

TQM hat daher diesen Prozeß auf verschiedenen Ebenen zu gestalten und Lösungsansätze zu entwickeln:

### 7. 1. Unternehmenskultur / Grundhaltung

Das Unternehmen ist geprägt von einem ganzheitlichen, kundenorientierten Denken und Handeln. Die Ausrichtung auf den Kunden zieht sich durch das gesamte Unternehmen und über alle Führungsebenen.

Das Denken in Prozessen zur Erfüllung der Kundenbedürfnisse prägt die Kultur des Unternehmens.

### 7. 2. Philosophie / Denkweise

Die Denkweise in Qualität durchzieht das gesamte Unternehmen und bildet das Leitbild für alle eingesetzten Verfahren und Methoden.

Solche grundlegenden Denkweisen sind:

KAIZEN	Das Prinzip der ständigen Verbesserung
CROSBY	Das Null-Fehler-Prinzip
ISHIKAWA	Die unternehmensweite Qualitätssicherung
DEMING	Die Atmosphäre des Lernens und die prozeßorientierte Denkweise
JURAN	Das Management von Jahreszielen (AQI)

Die Philosophen ergänzen sich teilweise bzw. bauen aufeinander auf.

### 7. 3. Strategien / Verfahren

Hier wird der gesamte Werkzeugkasten der Instrumente des Qualitätsmanagements eingesetzt.

Dazu gehören:

Just in Time, TPM, Verlustfunktion von Taguchi,

Standardisierung von Prozessen, Prozeßanalyse und Selbstprüfung.

**7.4. Methoden / Operationen**

Auf der 4. Ebene des Qualitätsmanagements ist dann aus dem Methodenkasten die jeweils situationsgerecht passende Methode auszuwählen und einzusetzen. Die eingesetzte Methode muß schlüssig mit den vorgelagerten Ebenen des Qualitätsmanagements sein.

**8. Qualitätsförderung**

Qualitätsförderung basiert auf der oben dargestellten Grundhaltung des Unternehmens zur Qualität. Qualität muß vorgelebt werden und von oben nach unten weitergegeben werden.

Organisatorisch spielen Qualitätszirkel dabei eine entscheidende Rolle in der Umsetzung des Qualitätsdenkens. Diese Qualitätszirkel sind auch direkt mit der Weitergabe von Verantwortung und Entscheidungskompetenz verbunden. Erfolgreiches Qualitätsmanagement erfordert daher die parallele Umsetzung eines Lean Managements mit einem konsequenten Abbau von Schnittstellen.

Qualitätszirkel haben die Aufgabe, durch den Abbau von Hierarchie, Entscheidungskompetenz nach unten zu verlagern, die Verantwortung auf den unteren Ebenen zu erhöhen und das Prinzip der Selbststeuerung zu fördern.

Bei dem Prinzip der Selbststeuerung ist wichtig, daß primär nicht ergebnisorientiert, sondern prozeßorientiert gearbeitet wird. Die Prozesse sind laufend zu verbessern, Ergebnisziele resultieren daraus dann fast zwangsläufig.

Die Controlling-Funktion liegt bei den Qualitätszirkeln daher nicht primär in der Steuerung der Tätigkeiten, sondern in der Verfolgung der Phasen des Lebens des Qualitätszirkels.

Qualitätszirkel sind als keine zusätzliche dauerhafte organisatorische Einrichtung gedacht, sondern sollen Probleme gemeinsam im Team erkennen und lösen und dabei Anstöße geben für das Schaffen neuer Zirkel zur Lösung angrenzender Probleme. Der Qualitätszirkel soll sich nach Problemlösung wieder auflösen und später vielleicht in anderer Zusammensetzung neu belebt werden.

**9. Bedeutung des TQM-Controlling**

Umfassende ganzheitliche Qualitätspolitik führt zu einer hohen relativen kundenbezogenen Qualitätsposition und ist damit ein entscheidender strategischer Erfolgsfaktor für die Wettbewerbsfähigkeit geworden. Marktanteilspositionen werden dadurch langfristig abgesichert.

Qualität wird jedoch nicht ihrer selbst willen erzeugt, sondern hat einen entsprechenden ROI nachzuweisen.

Qualität ist daher unter Kosten-/Nutzen-Aspekten zu steuern. Qualität muß sich für ein Unternehmen auszahlen.

**Daher sind die Kosten für den Qualitätsprozeß zu erfassen und zu planen und dem daraus realisierten Nutzen gegenüber zu stellen.**

Die **Qualitätskostenrechnung** hat als eine Nebenrechnung die bestehende Kostenrechnung zu ergänzen. Qualitätskosten werden dabei in 2 Kostenkategorien aufgeteilt:

1. Qualitätsgrundkosten
2. Qualitätszusatzkosten.

Die Qualitätsgrundkosten sind die Kosten der Kostenrechnung, die qualitätsrelevant sind. Dies ist der qualitätsbedingte Zweckaufwand und die qualitätsbedingten Zusatzkosten.

Die Qualitätszusatzkosten werden nicht in der Kostenrechnung erfaßt; dazu zählen Aufwendungen für Gewährleistung und Produkthaftpflicht ebenso wie qualitätsbedingte Erfolgsschmälerungen. Qualitätscontrolling hat vor allem das Prinzip der Selbststeuerung zu fördern und zu entwickeln; primäre Aufgabe ist daher die Moderation und die betriebswirtschaftliche Begleitung des durchgängigen Qualitätsprozesses. Die Methoden sind nicht primär auf Kosten und Werte ausgerichtet, sondern in erster Linie Mengen und Zeiten.

Die Umsetzung in Kosten über entsprechende Bewertungen ist zwar für das Gesamtunternehmen wichtig, um damit Rentabilitätsziele festzulegen und messen zu können, aber nicht primäre Richtung der Selbststeuerung. Qualitätscontrolling erfolgt vor Ort und nicht durch eine Aufblähung einer Stabsstelle Controlling.

**Literaturliste**

Arthur D. Little, Management von Spitzenqualität, Wiesbaden 1991  
 Akao, Yoji, Quality Function Deployment, Landsberg 1991  
 Buzzell, Robert D.; Bradley, T. Gale, Das PIMS-Programm, Wiesbaden 1989  
 Horvath, Peter; Urban, Georg, Qualitätscontrolling, Stuttgart 1990  
 Imai, Masaaki, KAIZEN, München, 1991  
 Oess, Attila, Total Quality Management, Wiesbaden 1993  
 Whiteley, Richard, Ihr Kunde ist der Boß, Freiburg 1991  
 Zink, Klaus (Hrsg.), Qualität als Management Aufgabe, Landsberg 1991

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
25	26	13	G	L	T

## CONTROLLING BEI DER BAYERN GAS

von Karlheinz **Bozem** und Heinz **Meyr**, München

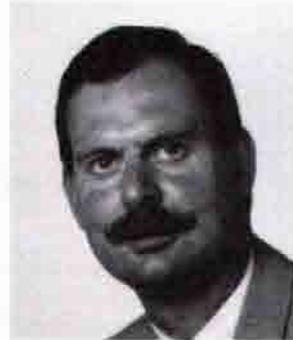
Bayerngas ist die überregionale Ferngasgesellschaft in Südbayern. Als Ferngasunternehmen hat Bayerngas die Aufgabe der Versorgung des südbayerischen Raumes mit Erdgas zu optimalen Konditionen und bei entsprechender Sicherheit. Zu diesem Zweck betreibt Bayerngas ein großdimensioniertes Leitungsnetz von über 900 km Länge und nutzt den Erdgas-untertagespeicher Wolfersberg südöstlich von München. Kunden der Bayerngas sind, neben direkt belieferten großen Industrieunternehmen, regionale Gasversorgungsunternehmen sowie auf der Stufe der kommunalen Endverteiler die Stadtwerke von München, Augsburg, Ingolstadt und Landshut sowie die REWAG, Regensburg.

Der zunehmenden Diskontinuität der Unternehmensumwelt und den hieraus resultierenden steigenden Anforderungen an Bayerngas und deren Management Rechnung tragend, wurde zu Beginn des Jahres 1992 bei der Bayerngas die Controllingfunktion institutionalisiert. Hierzu wurden einzelne, bereits vorhandene Controlling-Teilaufgaben in dieser Stelle zusammengefaßt und noch fehlende Teilfunktionen neu eingerichtet.

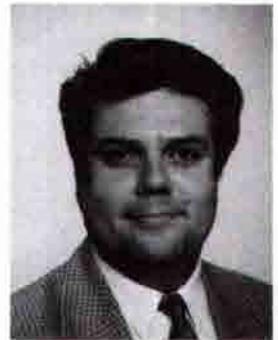
Ziel war insbesondere eine Verbesserung der vertikalen Koordination der Planungs-, Budgetierungs- und Zielerreichungsprozesse, die Sicherstellung einer effizienten, bereichsübergreifenden und zielorientierten Steuerung der Ergebnisse und eine nachhaltige Sicherung der Wirtschaftlichkeit des Unternehmens.

Die Controllingfunktion wurde aufbauorganisatorisch im kaufmännischen Geschäftsführungsressort als Abteilung in der Linie eingeordnet.

Führungsphilosophisch sehen wir die Rolle des Con-



*Dr. Karlheinz Bozem  
Dipl.-Kfm., Dipl.-Ing.  
Geschäftsführer  
Bayerngas GmbH*



*Heinz Meyr  
Dipl.-Kfm.  
Leiter Controlling  
Bayerngas GmbH*

trollers bei der Bayerngas in Anlehnung an die Deyhle'sche Leitbilddefinition\* wie folgt:

**"Der Controller leistet in einer das Management begleitenden Rolle betriebswirtschaftlichen Service; er sorgt für Kosten-, Ergebnis- und Strategietransparenz, koordiniert die Ziele und Teilpläne des Unternehmens ganzheitlich, organisiert ein unternehmensübergreifendes, führungs- und steuerungsgeeignetes Berichtswesen und sorgt mit seiner Methodik für mehr Wirtschaftlichkeit im System der Unternehmung als Regelkreis."**

Ausgehend von diesem Leitbild sind die Aufgabengebiete des Controlling bei der Bayerngas wie folgt definiert:

- Strategische Unternehmensplanung,
- Kurz- und Mittelfristige Unternehmensplanung,
- Budgetwesen,
- Berichtswesen,
- Kostenrechnung,
- Unternehmensanalysen.

### 1. Strategische Unternehmensplanung

Im Rahmen der Strategischen Unternehmensplanung koordiniert das Controlling den Planungsprozeß und wirkt bei der Erarbeitung der Unternehmensziele sowie bei der Formulierung der Unternehmensstrategie mit. Das Controlling unterstützt die Fachabteilungen bei der Umsetzung dieser Unternehmensziele in bereichs- und abteilungsbezogene Ziele und

\*Controller Verein eV "Der Verein, die Statements"

bei der Erarbeitung von Einzelstrategien und -maßnahmen und begleitet die Umsetzung der beschlossenen Strategien und Maßnahmen.

Aufgrund der vorgegebenen Ziele, Strategien und Maßnahmen erstellt das Controlling einen langfristigen Unternehmensplan über 10 bis 15 Jahre mit Aussagen über künftige Investitionen, zur Ergebnisentwicklung, Finanzierung und zur Vermögensentwicklung.

## 2. Kurz- und Mittelfristige Unternehmensplanung

Einen weiteren wesentlichen Aufgabenschwerpunkt stellt die Kurz- und Mittelfristige Unternehmensplanung dar. Jährlich wird vom Controlling der Wirtschaftsplan (Erfolgs-, Investitions- und Finanzplan u. a.) für das Folgejahr sowie der Mittelfristige Unternehmensplan über 5 Jahre aufgestellt. Hierbei gibt das Controlling den Planungsprozeß mit Terminplanung vor (vgl. Abb. 1). Gemeinsam mit den Fachabteilungen und der Geschäftsführung werden die Prämissen festgelegt. Die Koordination der einzelnen Teilpläne wie Absatz- und Erlösplan, Investitions- und Abschreibungsplan, Finanzplan und die Zusammenführung zu Erfolgsplan (vgl. Abb. 2) und Planbilanz erfolgt im Abgleich mit der Zielsetzung und Strategie des Unternehmens. Zur besseren Ansteuerung der Wirtschaftsplanergebnisse werden **innerjährliche Vorschaurechnungen** erstellt, monatlich im besonders ergebnisrelevanten Bereich des Gasgeschäftes bis hin zur Rohmarge, vierteljährlich über sämtliche Bereiche des Unternehmens.

Zur besseren Unterstützung bei der Planung entwickelte die Controllingabteilung ein DV-gestütztes integriertes Planungs- und Berichtssystem. Kernstück dieses Systems ist ein Berichts- und Planungsmodell auf PC-Basis. Hier wird das Zahlenwerk von Ergebnisrechnung und Investitionen bis hin zu Finanzen und Bilanz voll integriert erstellt (vgl. Abb. 3). DV-technische Schnittstellen bestehen zu den verschiedenen operativen Systemen wie "Finanzbuchhaltung", "Auftragsrechnung", "Kostenstellenrechnung", "Anlagenbuchhaltung", "Projekte", "Materialwirtschaft" und "Finanzinformationssystem". Neben den Eigenentwicklungen, wie das "Gaswirtschaftliche Planungssystem" und die "Darlehensverwaltung", setzt Bayerngas hier insbesondere SAP-Software im Outsourcing-Betrieb ein.

## 3. Budgetwesen

Das Controlling gibt den Budgetierungsprozeß vor, sorgt für eindeutige Budgetverantwortlichkeiten und stellt die Kostentransparenz sicher, z. B. durch Einrichten von differenzierten Aufträgen zur Maßnahmenplanung und -kontrolle. In Abbildung 4 ist beispielhaft die Struktur der Aufträge im Bereich Marketing dargestellt. Folgende Budgetarten sind eingerichtet:

- Kostenstellenbudgets,
- Kostenartenbudgets,
- Auftragsbudgets,
- Projektbudgets.

Der Budgetierungsprozeß wird durch das Controlling koordiniert. Die Budgetanmeldungen werden beim Controlling gesammelt, analysiert und auf Plausibilität untersucht. Hiernach werden die Anmeldungen in der sog. "Knetphase" mit den Budgetverantwortlichen diskutiert und ggf. einvernehmlich Kürzungen vorgenommen. Die hiernach aufgearbeiteten Ergebnisse werden der Geschäftsführung mit Empfehlungen vorgestellt.

Um die Einhaltung der Budgets sicherzustellen, werden die Budgetverantwortlichen bei der Kostenverfolgung und der Zielerreichung durch laufende Soll/Ist-Vergleiche unterstützt. Hierzu wird ein umfangreiches "On-line-Berichtssystem" zur Verfügung gestellt. Auch werden innerjährlich regelmäßige Budgetgespräche mit den Verantwortlichen geführt. Nach der Genehmigung der Budgets durch die Geschäftsführung erteilt das Controlling die Freigabe der Budgetmittel. Bei sich abzeichnenden Budgetüberschreitungen werden gemeinsam mit den Fachabteilungen Maßnahmen zum Gegensteuern eingeleitet.

## 4. Berichtswesen

Controlling erstellt regelmäßig Ergebnisberichte mit aktuellen Vorschaurechnungen im Gasgeschäft, Aufwandsmaßnahmen-/Investitionsberichte sowie Kostenstellen- und Auftragsberichte mit Soll/Ist-Vergleich und Informationen über die Mittelverfügbarkeit. Das Übersichtsblatt des Aufwandsmaßnahmen-/Investitionsberichtes ist in Abbildung 5 zu sehen. Der quartalsweise erstellte Managementbericht enthält aktuelle Vorschauwerte aller Ertrags- und Aufwandspositionen mit Detailinformationen und Abweichungsanalysen. Abbildung 6 zeigt als Beispiel die Gegenüberstellung Plan/Vorschau auf der Ebene der Ergebnisrechnung. Ebenfalls quartalsweise erfolgt die Berichterstattung an die Aufsichtsgremien des Unternehmens.

## 5. Kostenrechnung

Als weiteren Aufgabenschwerpunkt hat Controlling die Fachfunktion der Kostenrechnung. Hier sind eine aussagefähige Auftragsrechnung, Kostenstellenrechnung und Kostenträgerrechnung sicherzustellen. Die Kostenstellenrechnung ist auf Basis der budgetrelevanten primären Kosten bis zur Vollkostenrechnung ausgebaut. Im Rahmen der Kostenträgerrechnung wird die Wirtschaftlichkeit der einzelnen gaswirtschaftlichen Kunden und Verträge auf Basis einer mehrstufigen Deckungsbeitragsrechnung ermittelt. Des Weiteren stellt Controlling ein umfangreiches "On-line-Kostenberichtswesen" sicher und unterstützt die Fachabteilungen bei seiner Anwendung und beim weiteren Ausbau. Zur Aufgabe gehört auch die Pflege und das Führen der Ordnungssysteme und DV-Programme der Kostenrechnung.

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
02	34	35	S	A	K

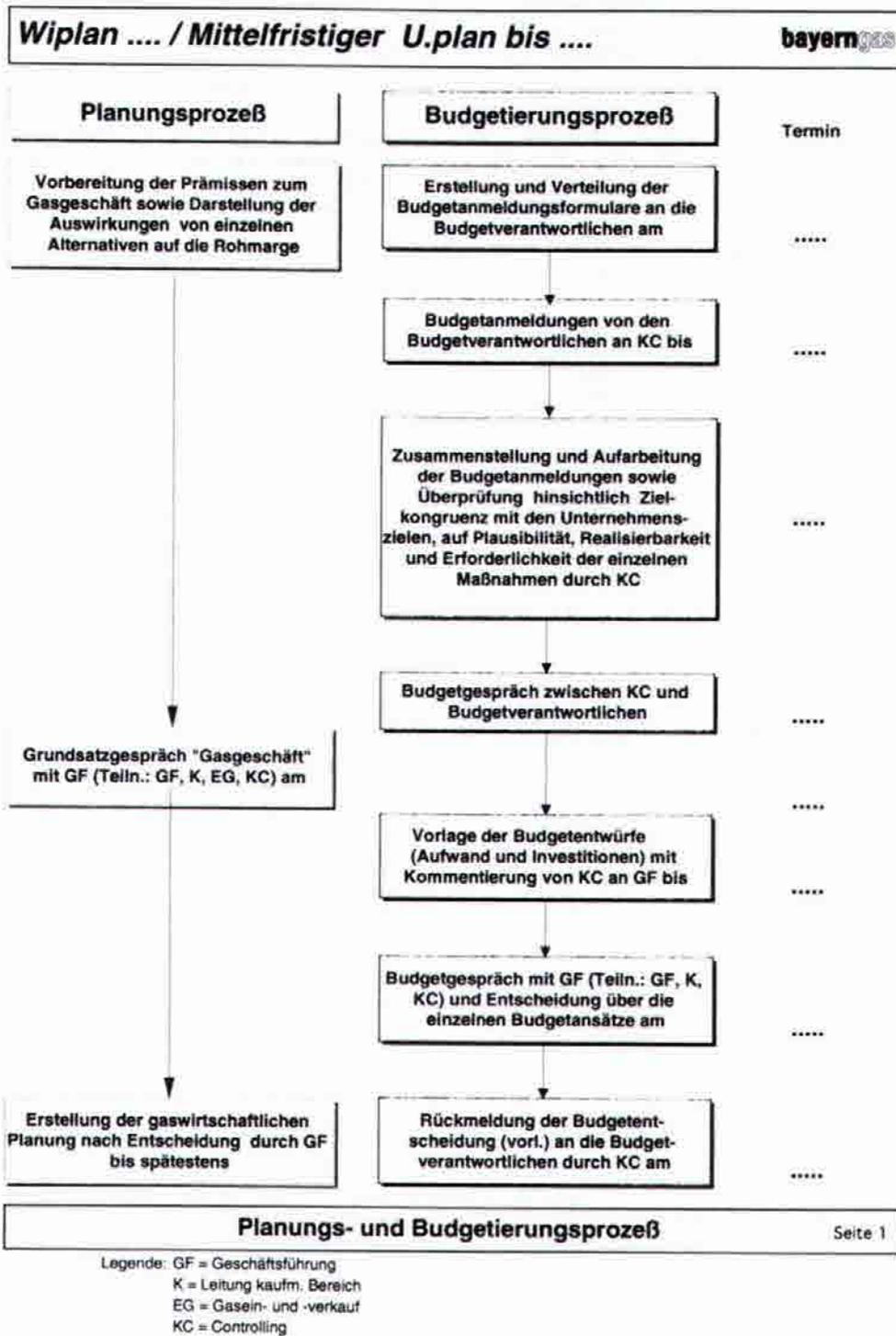


Abb. 1 (Seite 1)

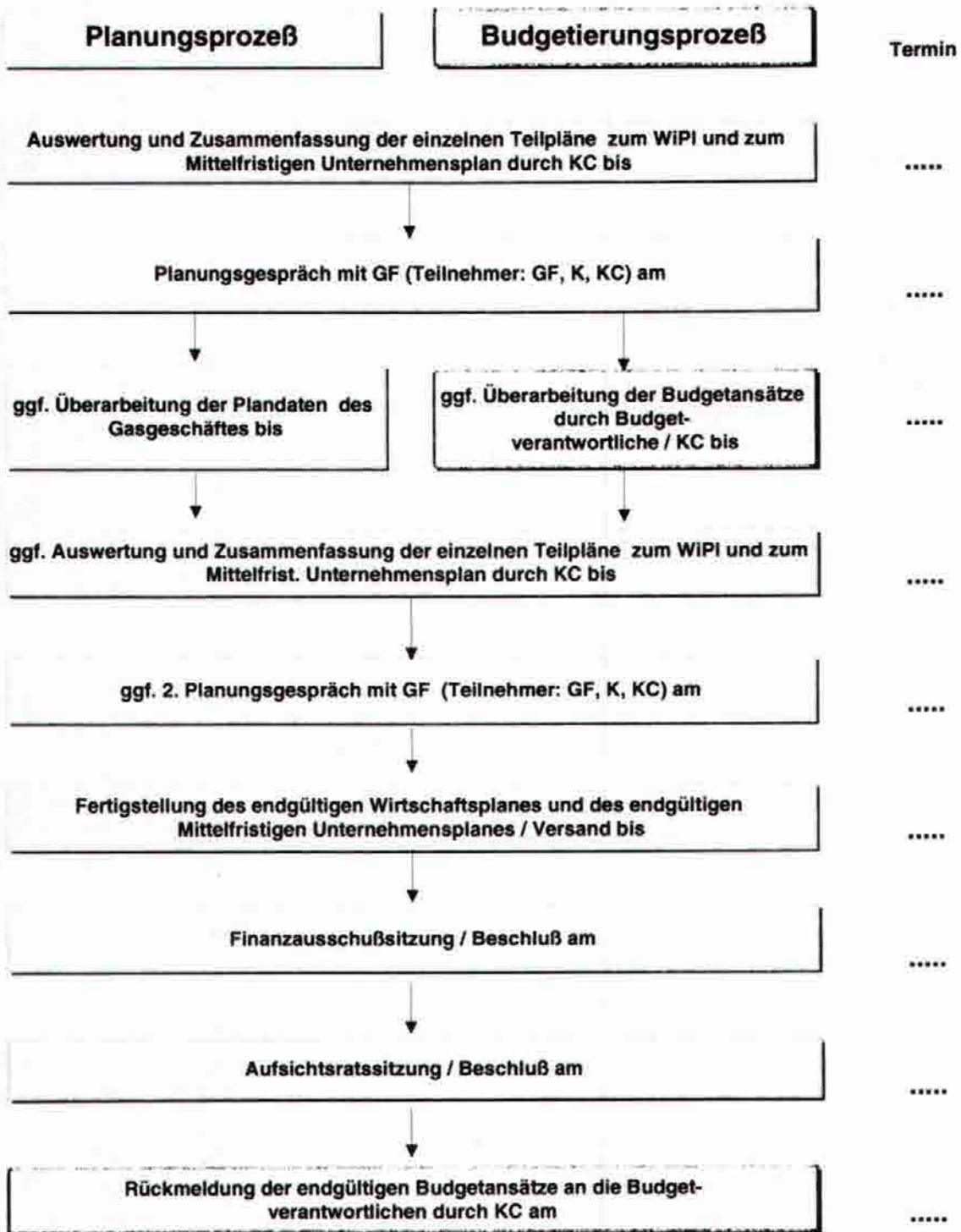
## 6. Unternehmensanalysen

Im Rahmen von Unternehmensanalysen führt Controlling Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen sowie Stärken- und Schwächenanalysen durch, z. B. "make-or-buy"-Untersuchungen, Analysen hinsichtlich der Entwicklung ergebnisbeeinflussender Faktoren. Die Fortentwicklung von Kennzahlensystemen und die Durchführung von Unternehmensvergleichen und -analysen sind weitere Aufgaben.

Nach nunmehr über einem Jahr aktiver Controllingarbeit bei der Bayerngas kann - auch im Hinblick auf die Akzeptanz im Unternehmen - von einer erfolgreichen Einführung der Controllingfunktion und -institution gesprochen werden. Die Einführung erfolgte hierbei in einem evolutionären Prozeß, der sicherlich auch von der Fortschritts- und Anpassungsfähigkeit des Unternehmens zeugt. Letztlich kann diese Entwicklung auch den Einstieg in ein "Veränderungsmanagement" darstellen.

**Wiplan .... / Mittelfristiger U.plan bis ....**

**bayerngas**



**Planungs- und Budgetierungsprozeß** Seite 2

Legende: GF = Geschäftsführung  
 K = Leitung kaufm. Bereich  
 KC = Controlling

Abb. 1 (Seite 2)

<b>Mittelfristiger Unternehmensplan .... bis ....</b>		<b>bayerngas</b>						
		Plan lfd. Jahr TDM	Vorschau lfd. Jahr TDM	Plan Planjahr 1 TDM	Plan Planjahr 2 TDM	Plan Planjahr 3 TDM	Plan Planjahr 4 TDM	Plan Planjahr 5 TDM
1.	Umsatzerlöse							
1.1.	Erlöse aus Gasverkauf							
1.2.	Auflösung Ertragszuschüsse							
1.3.	Übrige Umsatzerlöse							
2.	Bestandsveränderung unfertiger Leistungen							
3.	Andere aktivierte Eigenleistungen							
4.	Sonstige betriebliche Erträge							
5.	Materialaufwand							
5.1.	Aufwendungen für Gasbezug							
5.2.	Aufwendungen für Speicherung							
5.3.	Aufwendungen für Betrieb und Instandhaltg. der Anlg.							
5.4.	Aufwendungen für die Benutzg. fremder Einrichtg.							
6.	Personalaufwand							
7.	Abschreibg. auf immat. Verm. Gegenst. u. Sachanlg.							
8.	Sonstige betriebliche Aufwendungen							
	<b>Betriebsergebnis</b>							
9./10.	Zinsen und ähnliche Erträge							
11.	Zinsen und ähnliche Aufwendungen							
	<b>Finanzergebnis</b>							
12.	<b>Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit</b>							
13.	Außerordentliche Erträge							
14./15.	Steuern							
16.	<b>Jahresergebnis</b>							
	Ausschüttung absolut							
	Ausschüttung in %							
<b>Erfolgsplan</b>								

Abbildung 2

**Planungs- und Berichtssystem  
(Plan-/Ist-/Vorschauwerte)**

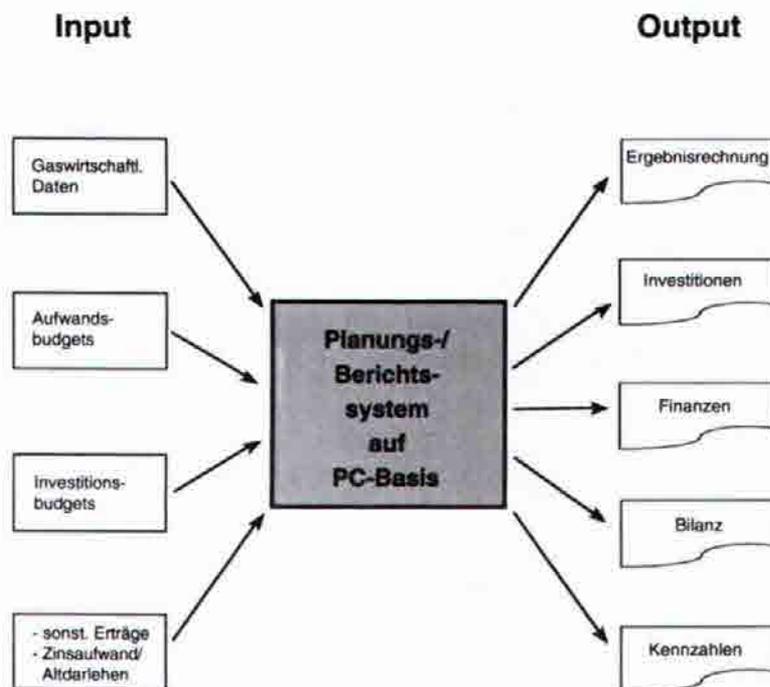


Abb. 3

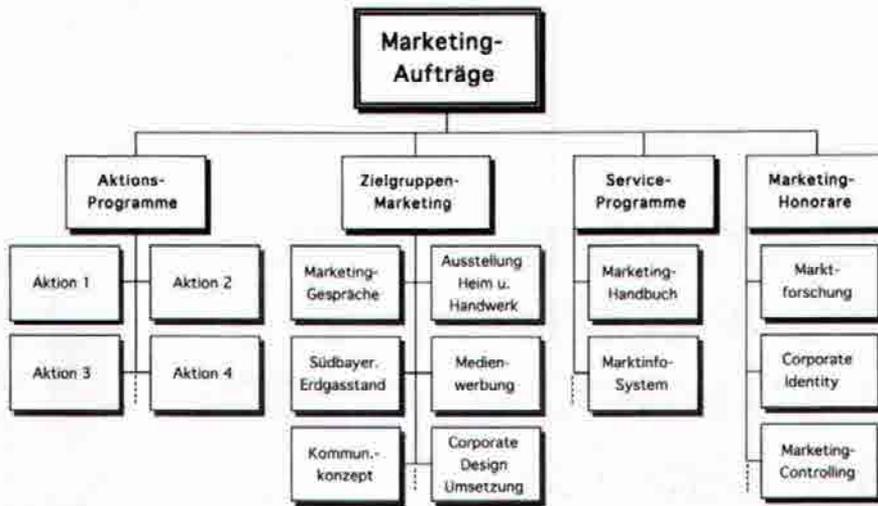


Abb. 4

Aufwandsmaßnahmen- / Investitions-Bericht		bayerngas			
	Plan TDM	Übige TDM	Ist TDM	Verfügt TDM	Verfügb. TDM
<b>Aufwandsmaßnahmen</b> Betrieb und Instandhaltung Marketing EDV					
<b>Investitionen</b> Leitungen Stationen Informationstechnik Allgemeine B.u.G. EDV					
Stand					

Abb. 5

Managementbericht		bayerngas			
Plan / Vorschau	Plan Ist. Jahr TDM	Vorschau Ist. Jahr TDM	Abw. in %	Ergebniswirksamk. d. Abw. in TDM (+)/(-)	
1. Umsatzerlöse					
1.1. Erlöse aus Gasverkauf					
1.2. Auflösung Ertragszuschüsse					
1.3. Übrige Umsatzerlöse					
2. Bestandsveränderung unfertiger Leistungen					
3. Andere aktivierte Eigenleistungen					
4. Sonstige betriebliche Erträge					
5. Materialaufwand					
5.1. Aufwendungen für Gasbezug					
5.2. Aufwendungen für Speicherung					
5.3. Aufwendungen für Betrieb und Instandhaltung der Anlagen					
5.4. Aufwendungen für die Benutzung fremder Einrichtungen					
6. Personalaufwand					
7. Abschreibg. auf immat. Vermögensgegenst. u. Sachanlagen					
8. Sonstige betriebliche Aufwendungen					
<b>Betriebsergebnis</b>					
9./10. Zinsen und ähnliche Erträge					
11. Zinsen und ähnliche Aufwendungen					
<b>Finanzergebnis</b>					
12. <b>Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit</b>					
13. Außerordentliche Erträge					
14./15. Steuern					
16. <b>Jahresergebnis</b>					
Ausschüttung					
<b>Ergebnisrechnung</b>					

Abb. 6

# GRÜNDE FÜR DIE NOTWENDIGKEIT EINES PRAKTIKABLEN PERSONALCONTROLLINGKONZEPTS FÜR KRANKENHÄUSER



Eva-Maria Vielhaus, Ltd.  
Revisorin der AOK Landkreis  
Hamel-Pyrmont, Dozentin,  
Fr. Wirtschaftsjournalistin,  
Spezialgebiete: Controlling,  
Unternehmensführung,  
Marketing, Sozialpolitik,  
Sozialversicherung,  
4927 Lügde, Brunnenstraße 7

von Eva-Maria Vielhaus, Lügde -  
gewidmet meinem Bruder **Dipl.-Ing. Dipl.-Wirtsch.-Ing.  
Bernhard Vielhaus** († 26.01.1993)

Das Gesundheits-Strukturgesetz 1993 schafft mit der Pflege-Personalregelung einen hohen Grad der Übersichtlichkeit und Transparenz für die **Vertragspartner "Krankenhaus und Krankenkassen"**. Die Pflegedokumentation ist den Krankenkassen von den Krankenhäusern zur Verfügung zu stellen.

Insoweit können die Krankenhäuser ihre Zurückhaltung gegenüber modernen betriebswirtschaftlichen Methoden wie Budgetierung und Controlling getrost aufgeben. Die Vorzüge eines Controlling-Systems ist zwar inzwischen in vielen Krankenhäusern bekannt, aber die Verwirklichung wird nach wie vor zögerlich angegangen. Durch die **Pflege-Personalregelung** wird es unumgänglich sein, ein **praktikables Personalcontrollingkonzept** zu fahren, um auch zu einer Implementierung einer 5-Tage-Woche im Krankenhaus bundesweit zu kommen und damit die Attraktivität des Pflegeberufes zu erhöhen.

## 1. Allgemeines

In Artikel 9 des Gesundheits-Strukturgesetzes 1993 werden neue Regelungen über Maßstäbe und Grundsätze für den Personalbedarf in der stationären Krankenpflege (Pflege-Personalregelung) getroffen, die am 01. 01. 1993 in Kraft treten.

### Anwendungsbereich

Diese Regelung gilt für Krankenhäuser, soweit auf diese die Pflegesatzvorschriften des Krankenhausfinanzierungsgesetzes und die Bundespflegesatzverordnung Anwendung finden.

Sie regelt die Maßstäbe und Grundsätze zur Ermittlung des Bedarfs an Fachpersonal für den Pflegedienst mit Ausnahme der Pflege in Intensivseinheiten, in Dialyseeinheiten und in der Psychiatrie.

### Ziel der Regelung

ist, eine ausreichende, zweckmäßige und wirtschaftliche sowie an einem ganzheitlichen Pflegekonzept orientierte Pflege der stationär oder teilstationär zu behandelnden Patienten zu gewährleisten, die einer Krankenhausbehandlung im Sinne des § 39 Abs. 1 des Fünften Buches des Sozialgesetzbuches bedürfen.

## 2. Grundzüge der Pflege-Personalregelung

### Regeldienst

Die Pflege-Personalregelung gibt Minutenwerte für den Regeldienst vor. Folgende Bereiche sind daher nicht vorgesehen:

- Nachtdienst,
- Bereitschaftsdienst außerhalb des Regeldienstes,
- Rufbereitschaft.

Für diese Bereiche ist der Personalbedarf zusätzlich zu berechnen.

Als Zeitrahmen für den Regeldienst wird von 14 Stunden täglich zuzüglich einer halben Stunde Übergabezeit mit dem Personal des Nachtdienstes pro Tag ausgegangen. Die Übergabezeit von Früh- und Spätdienst ist in den Minutenwerten bereits enthalten.

Für die Personalbedarfsbemessung im Nachtdienst sind daher 10 Stunden zugrunde zu legen.

**Pflegegrundwert**

Die Pflege-Personalregelung führt einen Pflegegrundwert je Patienten und Tag von 30 Minuten (PG 1) ein.

Der Personalbemessung für die Patientengruppe nach § 4 Abs. 2 der Pflege-Personalregelung sind je Patient und Tag folgende Minutenwerte zugrunde zu legen:

Patientengruppe	Minutenwert	Patientengruppe	Minutenwert	Patientengruppe	Minutenwert
A 1/S 1	52	A 2/S 1	98	A 3/S 1	179
A 1/S 2	62	A 2/S 2	108	A 3/S 2	189
A 1/S 3	88	A 2/S 3	134	A 3/S 3	215
Pflegegrundwert: 30 Minuten/Patient/Tag Fallwert Aufnahme von außen: 70 Minuten					

Tabelle 1: Minutenwerte (Erwachsenpflege)  
Quelle: Drucksache Nr. 12/3209 vom 07. 09. 1992 des Dt. Bundestages S. 25<sup>1)</sup>

Für jede Krankenhausaufnahme wird ein Fallwert von 70 Minuten zugrundegelegt.

Für jedes wegen des Krankenhausaufenthaltes der Mutter zu versorgendes gesundes Neugeborene wird ein Wert von 110 Minuten pro Tag zugrundegelegt.

Für tagesklinisch zu behandelnde Patienten und Stundenfälle innerhalb eines Tages gelten die halben Minutenwerte (PG 2), so daß sich aus der Tabelle 1 resultierend die Werte wie folgt ergeben:

Patientengruppe	Minutenwert	Patientengruppe	Minutenwert	Patientengruppe	Minutenwert
A 1/S 1	26	A 2/S 1	49	A 3/S 1	89,5
A 1/S 2	31	A 2/S 2	54	A 3/S 2	94,5
A 1/S 3	44	A 2/S 3	67	A 3/S 3	107,5
Pflegegrundwert: 15 Minuten/Patient/Tag Fallwert Aufnahme von außen: 70 Minuten					

Tabelle 2: Minutenwerte tagesklinische Patienten/Stundenfälle je Patientengruppe (Erwachsenpflege)  
Quelle: eigene Berechnungen

**Pflegezeitbedarf**

Der Pflegegrundwert deckt den Pflegezeitbedarf für folgende Leistungen ab:

- Leistungen im Zusammenhang mit Pflege- und behandlungsbezogenen Besprechungen,
- Leistungen im Zusammenhang mit Leitungsaufgaben,
- Leistungen im Zusammenhang mit der Ablauforganisation und
- innerbetriebliche Fortbildung.

**Patientengruppen**

Die Pflege-Personalregelung teilt die Krankenpflege in zwei Pflegebereiche auf:

- allgemeine Pflege und
- spezielle Pflege.

**Pflegestufen**

Beide Bereiche werden weiter untergliedert in drei Pflegestufen, und zwar:

- Grundleistungen,
- erweiterte Leistungen und
- besondere Leistungen.

Aus der Kombination der Pflegestufen ergeben sich in der Erwachsenenpflege neun Patientengruppen (Tabelle 1).

Für tagesklinisch zu versorgende Patienten und Stundenfälle werden die halben Minutenwerte des Pflegegrundwertes und der Patientengruppen angesetzt (Tabelle 2).

**3. Zuordnungsmethode**

Nach den Vorstellungen der Pflege-Personalregelung ist jeder Patient tagtäglich zwischen 12.00 Uhr und 20.00 Uhr einer Patientengruppe zuzuordnen und in der Pflegedokumentation auszuweisen.

Von den Vertragsparteien können abweichende Vereinbarungen über den Zeitraum der Zuordnung getroffen werden.

Die Zuordnungsmethoden und -regeln ergeben sich aus den Anlagen 1, 2, 3 und 4 der Pflege-Personalregelung (Tabellen 3, 4, 5 und 6 - Bundestags-Drucksache 12/3209).

Es ergeben sich folgende Besonderheiten:

**Fallwert für Aufnahmen von außen**

In der Erwachsenenpflege ist ein Fallwert von 70 Minuten für Aufnahmen von außen vorgesehen. Dieser Fallwert gilt auch für tagesklinische Patienten und Stundenfälle.

**Werte für gesunde Neugeborene**

Für gesunde Neugeborene wird ein Wert von täglich 110 Minuten vorgesehen, der neben dem Pflegezeitaufwand für die Versorgung der Mutter angewandt wird.

**Leitende Krankenpflegepersonen**

Für das mittlere Management oberhalb der Stationsleitung wird für jeweils 80 beschäftigte Pflegepersonen im Krankenhaus (nicht Vollkräfte) zusätzlich eine Stelle für eine leitende Krankenpflegeperson vorgesehen. Bei kleineren Krankenhäusern unter 80 beschäftigten Pflegepersonen gilt die Relation entsprechend.

**Bereich „Allgemeine Pflege“**  
— Einordnungsmerkmale für die Pflegestufen —

Leistungsbereiche	Pflegestufen		
	Einordnungsmerkmale		
	A 1 Grundleistungen	A 2 Erweiterte Leistungen	A 3 Besondere Leistungen
Körperpflege	Alle Patienten, die nicht A 2 oder A 3 zugeordnet werden	Hilfe bei überwiegend selbständiger Körperpflege	Überwiegende oder vollständige Übernahme der Körperpflege
Ernährung		Nahrungsaufbereitung	Hilfe bei der Nahrungsaufnahme
Ausscheidung		Unterstützung zur kontrollierten Blasen- oder Darmentleerung	Versorgen bei unkontrollierter Blasen- oder Darmentleerung
		Versorgen bei häufigem Erbrechen	
	Entleeren oder Wechseln von Katheter- oder Stomabeuteln		
Bewegung und Lagerung	Hilfe beim Aufstehen und Gehen	häufiges <sup>1)</sup> Körperlagern oder Mobilisieren	
	einfaches Lagern und Mobilisieren		

<sup>1)</sup> zwei- bis vierstündlich

Zuordnungsregel:

Jeder Patient ist einmal am Tag einer der drei Pflegestufen zuzuordnen.
Einordnungsmerkmale sind durch getrennte Felder kenntlich gemacht.
Für die Zuordnung zu der Pflegestufe „A 2“ muß mindestens in zwei Leistungsbereichen je ein Einordnungsmerkmal zutreffen; trifft nur ein Einordnungsmerkmal aus „A 2“ zu und ist ein zweites aus „A 3“ gegeben, so ist der Patient der Pflegestufe „A 2“ zuzuordnen.
Bei Vorliegen von mindestens zwei Einordnungsmerkmalen aus „A 3“ ist der Patient dieser Pflegestufe zuzuordnen.

Tabelle 3: Bereich "Allgemeine Pflege"

**Zu- und Abschläge**

Nach § 3 Abs. 5 der Pflege-Personalregelung werden für drei Tatbestände Zuschläge vorgesehen. Danach haben die Vertragsparteien die Zahl der Personalstellen nach § 3 Abs. 1 Nr. 1 bis 4 der Verordnung abweichend zu vereinbaren, wenn dies aufgrund besonderer Verhältnisse des Krankenhauses zur Sicherung seiner Leistungsfähigkeit oder Wirtschaftlichkeit erforderlich oder ausreichend ist.

Nach der Pflege-Personalregelung liegen besondere Verhältnisse vor, wenn

- die Versorgungsbereiche des Krankenhauses in einem den Pflegedienst belastenden Umfang nicht zentralisiert sind,
- das Krankenhaus besondere Behandlungsschwerpunkte aufweist, die zu einer erheblichen Abweichung von der im Bundesgebiet üblichen Fachabteilungsstruktur führt und
- die Mindestbesetzung des Krankenhauses nicht gewährleistet ist.

Da diese Aufzählung nicht abschließend ist, können die Krankenhäuser weitere besondere Tatbestände

geltend machen, die zu einer abweichenden Stellenbesetzung führen. Die Notwendigkeit der Abweichung ist in der Pflegesatzvereinbarung zu begründen.

**4. Beispielberechnung nach der Pflege-Personalregelung**

**hier: Station für Innere Medizin mit 30 Planbetten**

durchschnittliche Belegung pro Jahr: 90,00 % bei dann 27 Betten

**Patiententage:**

30 Planbetten x 365 = 10.950 x 90 % = 9855

**Arbeitsausfall:**

20 %

**Nettoarbeitsstunden pro Jahr: 1540**

**Bereich „Spezielle Pflege“  
— Einordnungsmerkmale für die Pflegestufen —**

Leistungs- bereiche	Pflegestufen		
	Einordnungsmerkmale		
	KS 1 Grund- leistungen	KS 2 Erweiterte Leistungen	KS 3 Besondere Leistungen
Leistungen im Zusammenhang mit - OP - invasiven Maßnahmen - akuten Krankheitsphasen - dauernder Bedrohung	Alle Patienten, die nicht KS 2 oder KS 3 zugeordnet werden	Beobachten des Patienten und Kontrolle von mindestens 2 Parametern <sup>1)</sup> 4 bis 6 x innerhalb von 8 Stunden <sup>2)</sup>	Beobachten des Patienten und Kontrolle von mindestens 3 Parametern <sup>1)</sup> fortlaufend innerhalb von wenigstens 12 Stunden zum Erkennen einer akuten Bedrohung
Leistungen im Zusammenhang mit medikamentöser Versorgung		aufwendiges Versorgen von Ableitungs- und Absaugsystemen	pflegespezifische physikalische Maßnahmen mehr als 5 x täglich
Leistungen im Zusammenhang mit Wund- und Hautbehandlung		bei kontinuierlicher oder mehrfach wiederholter Infusionstherapie oder bei einer Transfusion	fortlaufendes Beobachten und Betreuen des Patienten bei schwerwiegenden Arzneimittelwirkungen
		bei intravenösem Verabreichen von Zytostatika	komplette parenterale Ernährung
		aufwendiger Verbandwechsel	mehrmals täglich: Behandlung großflächiger oder tiefer Wunden oder großer Hautareale
		Behandlung großflächiger oder tiefer Wunden oder großer Hautareale	

<sup>1)</sup> Diese Parameter sind insbesondere: Puls, Blutdruck, Atmung, Bewußtseinslage, Temperatur, Nierenfunktion, Blutzucker.  
<sup>2)</sup> Das bedeutet nicht, daß die Messungen sich auf die 8 Stunden gleich verteilen; es soll nur die Leistungsdichte beschrieben werden.

**Zuordnungsregel:**

Jeder Patient ist einmal am Tag einer der drei Pflegestufen zuzuordnen.
Einordnungsmerkmale sind durch getrennte Felder kenntlich gemacht.
Für die Zuordnung zu der Pflegestufe „S 2“ muß mindestens ein Einordnungsmerkmal zutreffen.
Eine Zuordnung nach „S 3“ erfolgt, wenn mindestens ein Einordnungsmerkmal aus „S 3“ zutrifft.

Tabelle 4: Bereich "Spezielle Pflege"

**Ermittlung des Pflegegrundwertes (PG 1)**

9855 x 30 Minuten

295.650 Min.

**Ermittlung der Minutenwerte nach den Patientengruppen (GR 1)**

Patienten- gruppe (1)	Minuten- werte (2)	Prozentualer Anteil (3)	Zahl der Patienten (4)	Summe Sp. 2 x 4 (5)
A 1/S 1	52	46	4533	235.716 Min.
A 1/S 2	62	15	1478	91.636 Min.
A 1/S 3	88	3	296	26.048 Min.
A 2/S 1	98	12	1183	115.934 Min.
A 2/S 2	108	6	591	63.828 Min.
A 2/S 3	134	2	197	26.398 Min.
A 3/S 1	179	7	690	123.510 Min.
A 3/S 2	189	7	690	130.410 Min.
A 3/S 3	215	2	197	42.355 Min.

100                      9855

Fallwert (KA) 800 Aufnahmen von außen x 70 Min.

855.835 Min.

56.000 Min.

**Stellenplanberechnung Regeldienst**

PG 1:	295.650 Min.
GR 1:	855.835 Min.
KA :	56.000 Min.
 insgesamt	 1.207.485 Min. : 92.400 Min. (1540 Std.) = 13,07 VK

**Berechnung für den Nachtdienst**

$$\frac{2 \times 10 \text{ Std.} \times 365}{1.540} = 4,74 \text{ VK}$$

**Leitende Krankenpflege (LK)**

$$17,81 : 80 = 0,22 \text{ VK}$$

**Stellenplanberechnung nach Pflege-Personalregelung**

Regeldienst	13,07 Vollkräfte
Nachtdienst	4,74 Vollkräfte
Leitende Krankenpflege	0,22 Vollkräfte
 insgesamt	 18,03 Vollkräfte

**Bisherige Personalberechnung**

Anhaltzahlen DKG 1985 = 108 Min./Pat./Tag  
x Zahl der Patienten von 9855

$$= 1.064.340 \text{ Min.} : 92.400 \text{ Min. (1540 Std.)}$$

$$= 11,52 \text{ Vollkräfte}$$

$$\text{Nachtdienst } 2 \times 8,5 \text{ Std.} = 17 \text{ Stunden} \times 60 \text{ Minuten} \times 365 : 92.400$$

$$= 4,03 \text{ Vollkräfte}$$

$$\text{insgesamt } 15,55 \text{ Vollkräfte}$$

**Bereich „Allgemeine Pflege“ (Kinderkrankenpflege)**  
**— Einordnungsmerkmale für die Pflegestufen KA 1, KA 2, KA 3 —**  
**Pflegestufen**

Leistungsbereiche	Altersstufen	Einordnungsmerkmale		
		KA 1 Grundleistungen	KA 2 Erweiterte Leistungen	KA 3 Besondere Leistungen
Körperpflege	F K	Baden	Waschen	Baden oder Waschen unter erschwerten Bedingungen <sup>1)</sup>
	J	Utensilien bereitstellen	Waschen oder Baden Mundpflege durchführen	
Ernährung	F	Füttern bis zu 5 x täglich	Füttern bis zu 8 x täglich	EÜtraining durchführen
	K	Füttern bis zu 4 x täglich	Füttern bis zu 6 x täglich	
	J	Nahrung bereitstellen	Füttern	
Ausscheidung	F	Wickeln bis zu 5 x täglich	Wickeln bis zu 8 x täglich	Versorgen z.B. bei: Durchfall oder Erbrechen oder Schwitzen oder Blutungen
	K	Wickeln bis zu 4 x täglich oder Topfen oder zur Toilette bringen	Wickeln bis zu 6 x täglich oder ständige Anwesenheit beim Ausscheiden	
	J	Kontrollieren	zur Toilette bringen oder Topfen oder ständige Anwesenheit beim Ausscheiden	
Bewegung und Lagerung	F K J	Betten oder Lagern	Mobilisieren oder Lagern mit einfachen Hilfsmitteln	Mobilisieren oder Lagern unter erschwerten Bedingungen <sup>1)</sup>

<sup>1)</sup> Dies sind insbesondere: Immobilität, zu- und ableitende Systeme, aufwendiges Monitoring, Sterilbedingungen, gesteigerte Abwehrhaltung.

**Zuordnungsregel:**

Jeder Patient ist einmal am Tag einer der drei Pflegestufen zuzuordnen.
Einordnungsmerkmale sind durch getrennte Felder kenntlich gemacht.
Für die Zuordnung zu der Pflegestufe „KA 2“ muß mindestens in zwei Leistungsbereichen je ein Einordnungsmerkmal zutreffen; trifft nur ein Einordnungsmerkmal aus „KA 2“ zu und ist ein zweites aus „KA 3“ gegeben, so ist der Patient der Pflegestufe „KA 2“ zuzuordnen.
Bei Vorliegen von mindestens zwei Einordnungsmerkmalen aus „KA 3“ ist der Patient dieser Pflegestufe zuzuordnen.

Tabelle 5; Bereich „Allgemeine Pflege“ (Kinderkrankenpflege)

**Bereich „Spezielle Pflege“ (Kinderkrankenpflege)**  
**— Einordnungsmerkmale für die Pflegestufen KS 1, KS 2, KS 3 —**

Leistungsbereiche	Pflegestufen		
	Einordnungsmerkmale		
	S 1 Grundleistungen	S 2 Erweiterte Leistungen	S 3 Besondere Leistungen
Leistungen im Zusammenhang mit - OP - invasiven Maßnahmen - akuten Krankheitsphasen	Alle Patienten, die nicht S 2 oder S 3 zugeordnet werden	Beobachten des Patienten und Kontrolle von mindestens 2 Parametern <sup>1)</sup> 4-6 mal innerhalb von 8 Stunden <sup>2)</sup>	Beobachten des Patienten und Kontrolle von mindestens 3 Parametern <sup>1)</sup> fortlaufend innerhalb von wenigstens 12 Stunden zum Erkennen einer akuten Bedrohung
Leistungen im Zusammenhang mit medikamentöser Versorgung		aufwendiges Versorgen von Ableitungs- und Absaugsystemen	fortlaufendes Beobachten und Betreuen des Patienten bei schwerwiegenden Arzneimittelwirkungen
Leistungen im Zusammenhang mit Wund- und Hautbehandlung		bei kontinuierlicher oder mehrfach wiederholter Infusionstherapie oder bei mehreren Transfusionen bei intravenösem Verabreichen von Zytostatika	aufwendiger Verbandwechsel Behandlung großflächiger oder tiefer Wunden oder großer Hautareale

<sup>1)</sup> Diese Parameter sind insbesondere: Puls, Blutdruck, Atmung, Bewußtseinslage, Temperatur, Nierenfunktion, Blutzucker.  
<sup>2)</sup> Das bedeutet nicht, daß die Messungen sich auf die 8 Stunden gleich verteilen; es soll nur die Leistungsdichte beschrieben werden.

**Zuordnungsregel:**

Jeder Patient ist einmal am Tag einer der drei Pflegestufen zuzuordnen.
Einordnungsmerkmale sind durch getrennte Felder kenntlich gemacht.
Für die Zuordnung zu der Pflegestufe „KS 2“ muß mindestens ein Einordnungsmerkmal zutreffen.
Eine Zuordnung nach „KS 3“ erfolgt, wenn mindestens ein Einordnungsmerkmal aus „KS 3“ zutrifft.

Tabelle 6: Bereich "Spezielle Pflege" (Kinderkrankenpflege)

**Vergleich**

bisherige Personalberechnung = 15,55 Vollkräfte  
 Stellenplan nach der Pflege-Personalregelung = 18,03 Vollkräfte  
 Prozentuale Steigerung = 15,95 % (+ 2,48 Vollkräfte)

**5. Pflegesatzvereinbarung**

Nach § 5 Abs. 1 Pflege-Personalregelung vereinbaren die Vertragsparteien für den nächsten Pflegesatzzeitraum die voraussichtliche - durchschnittliche - Zahl der

- insgesamt täglich zu behandelnden Patienten,
- Patienten in den einzelnen Patientengruppen auf der Grundlage der Ergebnisse der Zuordnung nach § 4 Abs. 2 der Verordnung,
- Krankenhausaufnahmen von außen und
- die gesunden Neugeborenen pro Tag.

Hierbei sind die durchschnittliche Belegung des Krankenhauses sowie die Entwicklung im nächsten Pflegesatzzeitraum zu berücksichtigen.

Den Krankenkassen sind umfangreiche Kontrollrechte eingeräumt, auf die jedoch hier nicht weiter eingegangen werden soll.

**6. 5-Tage-Woche - Einführung und Praktizierung durch das Gesundheits-Strukturgesetz 1993 erleichtert**

**Verbesserte Transparenz**

Das Gesundheits-Strukturgesetz 1993 schafft mit der Pflege-Personalregelung aufgrund der besseren Übersichtlichkeit und Transparenz auch die Möglichkeit, soweit Krankenhäuser bisher die 5-Tage-Woche nicht realisiert haben, diese Einführung zur Flexibilisierung der Arbeitszeit schnellstens nachzuholen.



**Muster einer Arbeitszeitregelung**

**Frühschicht:** 6.00 - 14.12 Uhr  
./ 30 Minuten Pause 7,7 Stunden

**Spätschicht:** 11.48 - 20.00 Uhr  
./ 30 Minuten 7,7 Stunden

Bei einer 5-Tage-Woche bedeutet das eine wöchentliche Gesamtstundenzahl von genau 38,5 Stunden.

**Nachtschicht**

Die Nachtschicht geht von 19.40 - 6.15 Uhr  
./ 30 Minuten Pause = 10 Stunden  
Der Nachtschwester sollte es unbedingt freigestellt bleiben, wann sie die Pause nimmt.

**Wochenzyklus**

Bei einem Wochenzyklus von z. B. 5 Wochen fallen so 25 Arbeitstage an, d. h. pro Woche 5 Arbeitstage. Das können aber auch in einer Woche 6 Arbeitstage sein und in der anderen 4.

*Beispiel:*

Tage Wochen	Mo.	Di.	Mi.	Do.	Fr	Sa.	So	Arbeits- tage
1. Woche	x	x	x	x	x	-	-	5
2. Woche	-	-	x	x	x	x	x	5
3. Woche	x	x	x	x	x	-	-	5
4. Woche	-	x	x	x	x	x	x	6
5. Woche	x	x	x	x	-	-	-	4
Summe								25

**Freie Tage**

Für die Gestaltung der freien Tage ergeben sich folgende Möglichkeiten:

- 1) Bei Beibehaltung des Wochenrhythmus (1 Wochenende Dienst, 1 Wochenende frei) und außerdem 2 freie Tage innerhalb von 2 Wochen.
- 2) Alle Pflegekräfte einer Schicht machen immer an festen Tagen frei; z. B. Montag und Dienstag an ein freies Wochenende anschließend.
- 3) Alle Pflegekräfte einer Schicht hängen jeweils einen Tag an das freie Wochenende an und nehmen einen freien Arbeitstag während der Woche.
- 4) Alle Pflegekräfte nehmen unabhängig von Wochenendrhythmus 4 freie Tage innerhalb von 2 Wochen.

**Dienstplan**

Folgendes ist jedoch bei einem Dienstplan bei einem solchen Muster einer Arbeitszeitregelung zu beachten:

- Die Sollzeit beträgt stets 7,7 Stunden pro Arbeitstag.
- Jeder Arbeitstag zählt (auch an Wochenenden, Feiertagen) gleich.
- Soll-Zeit ./ Ist-Zeit = Guthaben wird auf den nächsten Zeitzyklus (ggf. Monat oder 5 Wochen-Rhythmus) übertragen.
- Feiertage werden nicht entsprechend vergütet, sondern gehen in die Ist-Zeit ein.

- Fallen Feiertage in den Urlaub, gilt dieser freie Tag als Feiertag und wird nicht (von vornherein) auf den Urlaub angerechnet.
- Bei Arbeitsunfähigkeitszeiten zählt die geplante Arbeitszeit als Gehaltsfortzahlungsanspruch.<sup>3)</sup>
- Um den Pflegeauftrag entsprechend der Pflege-Personalregelung sachgerecht ausfüllen zu können, ist die Zusammenstellung der Schicht nach Qualifikationen der Mitarbeiter vorzunehmen. Die Pflege-Personalregelung bewirkt nach Durchschnittsberechnungen eine ca. 15-prozentige Stellenplanverbesserung (Anzahl an Stellen insgesamt: 13.000), die jedoch nur dann positive Wirkungen zeigen wird, wenn sie zugunsten der Qualität der Pflegekräfte (also mit Examen!) umgesetzt wird.

**8. Kosten-Nutzen-Analyse**

**Budgetverhandlungen**

Durch die neue Pflege-Personalregelung ab 01.01.1993 wird es möglich, exakte Werte über den Pflegeaufwand in Minuten hinsichtlich des Pflegegrundwertes und Zuordnung zu den Patientengruppen nachzuweisen.

Die Krankenkassen - die diese Daten schriftlich mitgeteilt bekommen - stellen danach die durchschnittliche Verteilung der Patienten auf die Patientengruppen der in den Budgetverhandlungen einbezogenen Krankenhäuser fest.<sup>4)</sup>

Bei nicht unerheblichen Abweichungen in einem Krankenhaus von der durchschnittlichen Verteilung hat die Krankenkasse die Möglichkeit, den Medizinischen Dienst mit der Prüfung der Zuordnung zu beauftragen. Die Prüfung erfolgt in Abstimmung mit der Krankenhausleitung und Beteiligung der Pflegedienstleitung.

**Kosten**

Die finanziellen Auswirkungen werden durch die Erhöhung der Personalstellen von 13.000 nach 4-jähriger stufenweisen Einführung mit rd. 850 Mio. DM angegeben (1993: 210; 1994: 425; 1995: 640; 1996: 850 Mio. DM).

Die Vertragsparteien vereinbaren hierbei jährlich eine Anpassung des Stellenplanes auf der Grundlage der Pflege-Personalregelung.

**Erstattung**

§ 11 Abs. 3 der Verordnung sieht eine Verrechnungsklausel vor, wonach Budgetanteile in Höhe der nicht entstandenen Personalkosten für ganz oder teilweise nicht besetzte zusätzlich vereinbarte Personalstellen über das Budget des folgenden Pflegesatzzeitraumes zu erstatten sind. Aus diesen Gründen wäre es für Krankenhäuser völlig unwirtschaftlich, wenn sie die errechneten Personalstellen nicht ausnutzen würden.

### Nutzen

Wie bereits dargelegt, können 13.000 weitere Stellen bundesweit in den Krankenhäusern im Pflegedienst eingerichtet werden. Die Kostenträger haben in den letzten Jahren bereits über 40.000 zusätzliche Stellen bewilligt, so daß die Steigerung von 1989 an insgesamt bei über 50.000 neuen Pflegekräften liegen wird.

Die Rechtsverordnung hat insoweit positive Ansätze. Es wird dadurch möglich sein, den Pflegeaufwand je Fall/Diagnose zu ermitteln und damit bei der Kalkulation von Fallpauschalen - wie in den USA - einen großen Schritt voranzukommen. Ebenso ist positiv zu werten, daß bei einem Entgeltsystem nach Fallpauschalen die Pflege-Personalregelung nicht mehr den Charakter eines Personalbemessungsverfahrens haben kann, sondern dann mehr zum Zwecke der Qualitätssicherung bei der Pflege und zur Sicherung der optimalen Ausnutzung der 5-Tage-Woche zum Einsatz kommen muß.

### Abwägung Kosten/Nutzen

Kritisch zu beurteilen von Seiten der Spitzenverbände der Krankenkassen ist die **Selbstaufschreibungssystematik**, weil sie als ein typisches Instrument des Selbstkostendeckungsprinzips und damit als fehlsteuernd einzustufen ist.

Des weiteren ist die Gefahr zu sehen, daß durch die Systematik der Pflegestufen mit den Pflegefällen, für die die Krankenkassen nicht zuständig sind, mit Sicherheit stets der höchste Bedarf begründet wird. Auch die Tatsache, daß die Pflege-Personalregelung auf die erbrachten und nicht auf die notwendigen Leistungen abstellt, wird als Manko zu betrachten sein.

Dennoch müssen die Krankenhäuser im täglichen Regelbetrieb, wenn es um die Selbstbestimmung der Pflegekräftezahl auf den eigenen Stationen "zum Wohle des Patienten" geht, jegliche Hemmungen auch zur Positionierung einer 5-Tage-Woche ablegen: Mehr Personal ist nach der Pflege-Personalregelung auch zur Humanisierung der Arbeitswelt "Krankenhaus" beabsichtigt! Die Möglichkeiten der Rechtsverordnung sollten daher auch als Qualifizierungschance für Frauen durch eine Beschäftigung in der Krankenpflege genutzt werden. Fast 22 % aller Frauen in den neuen Bundesländern sind arbeitslos.

Der Abbau der bisherigen familienfeindlichen Arbeitszeit durch die erforderliche permanente Verfügbarkeit kann nur durch die Schaffung und konsequente Nutzung einer 5-Tage-Woche erreicht werden. Nur "zufriedene Mitarbeiter" können dem ständig steigenden Anspruchsdenken der Patienten begegnen.

## 9. Gründe für ein praktikables Personalcontrollingkonzept

**hier: Personaleinsatzplanung i. S. der Pflege-Personalregelung**

### Kostenplanung

Ausgehend vom aktuellen Personaleinsatz in den Krankenhäusern muß eine Hochrechnung nach der

unter Punkt 4 dargestellten Beispielrechnung aufgrund der neuen Pflege-Personalregelung für alle Bereiche eines Krankenhauses vorgenommen werden.

Nach Durchschnittsberechnungen aller Beteiligten wird von einer ca. 15-prozentigen Stellenplanverbesserung ausgegangen werden müssen. Eine Kostendämpfung bringt das Gesundheits-Strukturgesetz 1993 in personeller Hinsicht für die Krankenhäuser nicht.

Die Minuten des eingesetzten Personals ist exakt zu ermitteln. Jeder Patient ist tagtäglich zwischen 12.00 und 20.00 Uhr einer Patientengruppe (Punkt 2 und 3) zuzuordnen und in einer Pflegedokumentation auszuweisen.

Dieses bedeutet jedoch auch, daß die Rückmeldung über die tatsächlich absolvierten Minutenwerte unabdingbar erforderlich ist. Ohne eine Rückmeldung ist ein Soll-Ist-Vergleich der geplanten - genormten - und tatsächlich geleisteten Minutenwerte nicht durchführbar. Für etwaige Fehlzeiten - die sich kurzfristig ergeben - ist ein Pool von Springern einzurichten.

Bei Erstellung des Personalbudgets eines Krankenhauses sind die Stellenplanberechnungen aufgrund der Pflege-Personalregelung voll einzubeziehen.<sup>5)</sup>

### Nachwuchsplanung

Kurzfristige Personalbeschaffung von Fachpersonal im Krankenhaus ist häufig mit sehr hohen Kosten verbunden. Die Pflege-Personalregelung kann aber nur effektiv genutzt werden, wenn sie zugunsten der Qualität des Pflegepersonals geht. Hilfskräfte werden die Pflege der Patienten nicht in den genormten Minutenwerten erbringen können. Ständiges "Nacharbeiten" von examinierten Krankenschwestern bzw. Krankenpflegern ist nicht anzustreben. Die Kostenträger werden die höheren Kosten nur hinnehmen, wenn die nötige Dienstleistungsqualität für ihre Versicherten auch geboten wird.<sup>6)</sup>

Um die Personalkosten daher überschaubar zu kalkulieren und/oder ggf. zu minimieren, ist sicherzustellen, daß die Beschaffung von Nachwuchs- und Ersatzkräften noch so rechtzeitig bedacht wird, daß eine Ausbildung und Qualifizierung durchgeführt werden kann, ohne daß Störungen des Krankenhausbetriebes auftreten.

Das bedeutet auch, daß man die Entscheidung, ob man im vollen - notwendigen - Umfang selbst ausbildet und/oder ausgebildete Kräfte (zu welchem prozentualen Proporz) abwirbt, unter dem Aspekt künftiger Probleme für die Personalbeschaffung so früh wie möglich fällt.

Es ist eine erwiesene Tatsache, daß das Arbeitsmarktpotential für die Krankenhäuser erheblich schrumpft und es zu einer weiteren Verschärfung des Pflege-notstandes in den kommenden 20 Jahren kommt.

Die Ausbildung ist daher als Investition in die Mitarbeiter für die Zukunft zu werten, die sich gerade im Krankenhaus durch die einsparbaren Personal-

beschaffungskosten und geringere Fluktuation materiell/finanziell bezahlt machen wird.

Einer nicht zu unterschätzenden positiven Wirkung auf die Motivation - auch als Anreiz für neue Mitarbeiter - kommt der Implementierung einer 5-Tage-Woche (siehe Punkt 6 und 7) und der Einrichtung von Arbeitszeitmodellen zu. Die Attraktivität des Pflegeberufes wird damit eine Aufwertung erfahren.

Das gleiche gilt für die Möglichkeit der Qualifizierung für das Pflegepersonal durch unternehmensinterne als auch -externe Weiterbildungsmaßnahmen. Ein Krankenhaus, das entsprechend investiert, wird im Wettbewerb die größeren Chancen haben. Die Fluktuationsrate läßt sich dadurch deutlich senken. Die in Pflegekräften investierten Aus-, Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen werden sich nämlich nur dann lohnen, wenn diese dauerhaft beschäftigt bleiben und nicht nur nach statistischen Auswertungen ca. 5 Jahre.

#### **Nachfolgeplanung**

Langfristig ist die Qualifizierung der Mitarbeiter unter dem Aspekt zu betreiben, daß mit ihnen im eigenen Krankenhaus freiwerdende Fach- und Führungspositionen (z. B. Fachkrankenschwester für den OP- oder Intensivdienst oder Stationsleiterin bzw. Stationsleiter) besetzt werden können. Um diesen Zweck zu erfüllen, ist eine detaillierte Nachfolgeplanung aufzustellen und es ist von vornherein auszuweisen, wann und welche Fach- und Führungspositionen frei und welches Qualifikationsprofil dafür erforderlich wird.

#### **Personaleinsatzplanung**

Eine Personaleinsatzplanung im Krankenhaus benötigt eine über den Tag hinausgehende Vorstellung über die Entwicklung des Krankenhauses. 7)

Die Ausbildung in den staatlich-anerkannten Krankenpflegeschulen ist anforderungsgerecht und exzellent.

Für den Fall, daß die Krankenpflegeschülerinnen auf den Stationen mitarbeiten, ist zu gewährleisten bzw. sicherzustellen, daß eine Rückmeldung über die Leistungen - auch über den zeitlichen Umfang - erfolgt. Die Zeit z. B. außerhalb des Vollzeitblockunterrichts ist fest einzuplanen. Nicht sinnvoll ist es, daß eine Schülerin in diesen Zeiträumen als Ersatz für eine examinierte Schwester - wie häufig in der Praxis vorkommend - vorgesehen wird.

Für die Zeit der Weiterqualifizierung ist zu berücksichtigen, daß für die Dauer der Weiterbildung die produktive Leistung der Pflegekraft zum Teil oder vollständig ausfällt. Hierfür ist ggf. ein Ersatz einzuplanen. Dieses gilt insbesondere für die externe Weiterbildung während der Arbeitszeit. Manchmal wird der sich Weiterbildende auch einen Nachfolger für seine Stelle einarbeiten müssen. Diese Anlernphase ist bei der Terminierung zu berücksichtigen.

Die Personaleinsatzplanung stellt den Mitarbeiter als Individuum in den Mittelpunkt.

Zu berücksichtigen ist, daß die Mitarbeiter

- nicht nur im Krankenhaus, sondern auch im privaten Bereich Beziehungen besitzen. Familie und Freunde können berufliche und regionale Mobilitäten bremsen;
- autonom denken, das heißt, anders handeln als die Planung wünscht;
- im Rollenkonflikt mit anderen Mitarbeitern des Krankenhauses verwickelt werden können;
- sich ständig auf die individuellen Wünsche der Patienten einstellen müssen.

Aus diesen Gründen ist es unabdingbar, **daß den Pflegekräften die Möglichkeit der Beteiligung im Planungsprozeß eingeräumt wird**. Nichts ist demotivierender, als wenn ihnen der Dienstplan lediglich "aufgetischt" wird.

Die Umsetzung eines kooperativen Führungsstils und einer produktiven Zusammenarbeit zwischen allen Hierarchieebenen kann nur gelingen, wenn die Mitarbeiter eines Krankenhauses "an einem Strick ziehen". Es ist besonders wichtig, daß alle Mitarbeiter hinter dem Ziel stehen. Die Zielvereinbarung muß also lauten: Wir wollen ein attraktives Krankenhaus sein !!!<sup>8)</sup>

Dabei sind die Erfahrungen der Mitarbeiter aus der Arbeitssituation heraus für eine ideale Personaleinsatzplanung unabdingbar. Dabei sollten individuelle Karrierewünsche bzw. besondere Fähigkeiten und Fertigkeiten ebenso berücksichtigt werden wie die wirtschaftlichen Interessen der Krankenhausleitung. Wobei die Personaleinsatzplanung effizienter und vor allem flexibler auf die Marktsituation ausgerichtet werden muß. Der Erfolg oder Mißerfolg muß anhand von Soll-Ist-Vergleichen regelmäßig kontrolliert werden. Auch die Pflegekräfte müssen an den Abweichungsanalysen beteiligt werden. Notwendige Korrekturen sollten umgehend vorgenommen werden, um einen möglichen Marktverlust zu vermeiden. Die Korrespondenz zwischen pflegenden und planenden Mitarbeitern muß sichergestellt sein.

Um jedoch auf Erfolgskurs zu gehen, müssen Krankenhäuser sich neu am Markt positionieren. Das Strategiekonzept muß auf Zielgruppenorientiertheit, Patientennähe und dem besonderen Produktwert ausgerichtet werden; dieses ist ohne Frage sehr personalintensiv, aber zukunftsorientiert für das "Überleben" eines Krankenhauses maßgebend.<sup>6/7)</sup>

#### **Vorgehensweise**

##### **a) Ist-Bestandsermittlung**

Die Ist-Analyse des Personalbestandes berücksichtigt:

- Vollkräfte,
- Teilzeitbeschäftigung,
- Urlaubsplanungen,
- Mutterschutz und Erziehungsgeldbezug,
- Bundeswehrgrundausbildung und Wehrübungen,
- Zivildienst,
- Krankheitszeiten,
- Arbeitszeitmodelle, Schichtregelungen, Fehlzeiten und Überstunden,
- Weiterbildungszeiten.

Dabei kann sich die Ist-Bestandsaufnahme an den einzelnen im Krankenhaus vertretenen Disziplinen (Stationen: Innere, Urologie, Chirurgie, Orthopädie) orientiert werden. Die Soll-Ist-Vergleiche sind im Rahmen der Nutzung von Controllinginstrumenten mittels Kennzahlen vorzunehmen.

Diese Grobübersicht ist bei besonderen Qualifikationsanforderungen zu verfeinern. Dabei wird der Einfluß von Restriktionen durch Urlaub, Krankheit, Freischichten etc. auf die Einsatzbereitschaft der einzelnen Mitarbeiter zu beachten sein.

#### b) Bedarfsermittlung

In Abstimmung mit der Organisationsplanung wird der Personalbedarf nach Kostenstellenbereichen (Stationen möglichst auf Profit-Center-Basis) ermittelt.

Hier sollte der Controller den Personalbedarf in Absprache mit Ärzten, Stationsleitungen und Pflegekräften planen. Es sind aber auch die besonderen Anforderungen (OP's) einzubeziehen. Danach ist der analytisch ermittelte Personalbedarf von den Kostenträgern zu genehmigen.

Der ermittelte Bedarf und der Ist-Bestand sind gegenüberzustellen. Besonderheiten sind getrennt festzuhalten (wie z. B. Nachtwachen), da die Personalbedarfsermittlung nach der Pflege-Personalregelung nur Kopfszahlen und Minutenwerte vorsieht, aber Einschränkungen wie Qualifikationen und begrenzte Verfügbarkeit nicht festhält.<sup>11</sup>

#### c) Festlegungen bezüglich der Veränderungen

Mit der Personal-Pflegerelung ist ein Personalwachstum unumgänglich. Daher sind durch interne Ausschreibungen die Mitarbeiter zu fördern, um Aufstiegschancen wahrzunehmen.

Dennoch wird sich gerade im Krankenhaus nicht aller Qualifikationsbedarf abdecken lassen.

Wenn ein Qualifikationsdefizit erst bei Besetzungsentscheidung für eine Planstelle entdeckt wird, läßt er sich nur noch durch eine Neueinstellung beseitigen, und es werden Akquisitionskosten und Risiken ausgelöst.

Nur rechtzeitiges Erkennen von Defiziten zum Planungszeitpunkt kann dieses vermeiden.

#### Fortbildungsplanung

Die Verfügbarkeit der erforderlichen Mitarbeiterqualifikationen zum gewünschten Zeitpunkt in benötigter Menge am richtigen Ort übernimmt die Fortbildungsplanung. Diese Personalbedarfsplanung ist deshalb zu verfeinern, damit die richtigen Qualifikationen zum gewünschten Zeitpunkt zur Verfügung stehen.<sup>51</sup>

Wenn unterstellt werden kann, daß die Mitarbeiter eines Krankenhauses qualifikationsgerecht eingesetzt werden, genügt eine Betrachtung der geplanten Veränderungen.

Wird die Notwendigkeit von Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen erkannt, ist eine Entscheidung

über die Art der Durchführung zu fällen und unter Kosten-Nutzen-Gesichtspunkten abzuwägen. Externe Weiterbildung von mehreren Mitarbeitern senkt die Kosten durch Mengenrabatte, während die Kosten der internen Weiterbildung von der Teilnehmerzahl unabhängig sind.

Dagegen sind abzuwägen:

- Qualitätsgesichtspunkte,
- Verfügbarkeit der Referenten in Verbindung mit den zeitlichen Möglichkeiten der Teilnehmer,
- Gefahr der Betriebsblindheit und
- Fachkompetenz im Stoffgebiet.

Daher kann es für Pflegepersonal mit gleichartigen Qualifikationsdefiziten richtig sein, Weiterbildungsmaßnahmen im eigenen Krankenhaus durchzuführen, wenn:

- die notwendigen Schulungsräume vorhanden sind,
- eine ausreichende Lehr- und Arbeitsmittelausstattung vorhanden ist,
- eine frühzeitige Terminkoordination vorliegt,
- Referenten rechtzeitig verpflichtet worden sind,
- auch für interne Referenten eine angemessene Honorierung vorgesehen und
- die Vertretung der Teilnehmer in ihrem Aufgabenfeld reguliert worden ist.

#### Aufstiegsplanung

Die Aufstiegsplanung ist abhängig von:

- dem Aufstiegswillen der Mitarbeiter,
- der Größe des Krankenhauses und der Belegung,
- der Organisationsstruktur,
- der Fluktuationsquote und
- der Altersstruktur der Pflegekräfte bzw. Stationsleitungen.

Bestandteil der Aufstiegsplanung ist die Festlegung der Anlern- und Einarbeitungsmaßnahmen sowie deren zeitlichen Koordinierung mit Soll-Ist-Vergleichen.

Das Ergebnis der Aufstiegsplanung wird in einem Stellenbesetzungsplan festgehalten.

Umfang und Tiefe des Stellenbesetzungsplanes sind von der Gründlichkeit der Aufstiegsplanung und Dauer des Planungszeitraumes abhängig. Daraus leiten sich ab ein

- Gesamtstellenbesetzungsplan des Krankenhauses,
- Stationsleitungen / Führungsbesetzungspläne,
- Nachfolgeplan der Veränderung durch Versetzung, Neueinstellung, Beförderung und Abgänge berücksichtigt und
- einen Projektbesetzungsplan als Sonderplan.

#### Weiterverwendung der Personaleinsatzplanung

Bei der Umsetzung in Kostengrößen ergänzen sich der Personaleinsatzplan und das jeweilige Budget.<sup>51</sup> Gerade für Krankenhäuser ist jedoch eine Personaleinsatzplanung, differenziert nach Kostenstellen, sinnvoll.

Das Pflegepersonal erhält Entgelte, unterteilt nach Gehaltsgruppen, Zulagen und Zuschlägen sowie den Sozialversicherungsbeiträgen und betrieblichen Altersversorgungsanteilen.

Damit lassen sich die Personalkosten für die Kostenstellen planen. Dabei sind Veränderungen wie

- der Zahl der Mitarbeiter,
- durch Tarifierhöhungen sowie Gehaltserhöhungen durch Beförderungen

zu berücksichtigen.

Da im Krankenhaus Personalkosten einen extrem hohen Anteil haben, bietet sich die Gemeinkostenwertanalyse und/oder ein Zero-Base-Budgeting außerdem an.

Die Aufgabe des Gemeinkostenmanagements besteht darin, eine systematische und detaillierte Analyse von Kosten und Leistungen im Gemeinkostenbereich vorzunehmen und hieraus Maßnahmen zur Senkung der Gemeinkosten zu entwickeln. Die wesentliche Forderung an die vom Gemeinkostenmanagement einzusetzenden Instrumente ist, daß sie die Leistungen und ihre Notwendigkeit analysieren und Kosten im Lichte der erbrachten Leistungen beurteilen. Als Zielsetzung für die Einsparungsaktivitäten wird in der Praxis üblicherweise 40 % als Satz vorgegeben.

Kosten und Nutzen werden in Abstimmung mit den Leistungsempfängern (z. B. Blinddarm-Operierte) gegenübergestellt. Die Entwicklung von leistungsorientierten Fallpauschalen könnte damit also wesentlich unterstützt werden.

Einem Krankenhaus muß daran liegen, daß alle verfügbaren Mittel im operativen Bereich im Hinblick auf die Unternehmenszielsetzung (Zielgruppenorientiertheit, Patientennähe und besonderer Produktwert) rationell eingesetzt werden. Das Hauptziel eines anzuwendenden Zero-Base-Budgeting (ZBB) ist deshalb nicht, wie in der Gemeinkostenwertanalyse, die Kosten zu senken, sondern die Mittel von weniger wichtigen auf wichtige Aufgaben zukunftsorientiert umzulenken.

Für Krankenhäuser ist daher der Einsatz beider Verfahren empfehlenswert.

## 10. Resümee

Durch ein gut funktionierendes Controllingssystem wird die Personaleinsatzplanung effizient gestaltet. Personalengpässe werden frühzeitig erkannt, rechtzeitige Maßnahmen auf dem Gebiet der Personalaus- und -weiterbildung sowie der Anwerbung von neuen Mitarbeitern verringern die Abhängigkeit des Krankenhauses vom Arbeitsmarkt.

Vorhandene Qualifikationen und Arbeitskraftreserven können besser genutzt werden. Die Investitionen in die Mitarbeiter zahlen sich langfristig aus. Damit stärkt jedes Krankenhaus seine Wettbewerbsfähigkeit und Marktchancen.

Die Motivation der Pflegekräfte wird durch die Einrichtung einer 5-Tage-Woche bzw. entsprechenden

Arbeitszeitmodellen wesentlich erhöht. Durch die Pflege-Personalregelung werden begrüßenswerte Forderungen an die Transparenz der pflegerischen Leistungen in Minutenwerte gestellt. Soweit diese Zeiten auch zum Wohle des Patienten erbracht werden, werden die Kostenträger diese Dienstleistungsqualität auch adäquat entlohnen.

## Literaturhinweise

- <sup>1)</sup> Drucksache Nr. 12/3209 vom 07.09.1992 des Deutschen Bundestages
- <sup>2)</sup> Vielhaus, E.-M.: Auswirkungen tariflicher Arbeitszeitverkürzungen in: Praxis-Handbuch "Flexible Arbeitszeit", Haufe-Verlag, Freiburg 1992, S. 69 - 96
- <sup>3)</sup> Vielhaus, E.-M.: Rechtsprechung zu Fehlzeiten in Freischichtmodellen in: Praxis-Handbuch "Flexible Arbeitszeit, Haufe-Verlag, Freiburg 1992, S. 97 - 102
- <sup>4)</sup> Vielhaus, E.-M.: Szenarien der GKV - Einsatz von strategischen Controllinginstrumenten in "Lohn und Gehalt" Nr. 8/1988 S. 291 - 301; Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden 1988
- <sup>5)</sup> Vielhaus, E.-M.: Personalcontrolling im Krankenhaus - warum? in Controller Magazin Nr. 5/1989 Seite 254 ff.
- <sup>6)</sup> Vielhaus, E.-M.: Marketing-Controlling im Krankenhaus, in: Controller Magazin Nr. 1/1991 Seite 6 ff
- <sup>7)</sup> Vielhaus, E.-M.: Unternehmenskultur: Was ist das?, in Controller Magazin Nr. 1/1992 Seite 3 ff.
- <sup>8)</sup> Vielhaus, E.-M.: Geht die Addition "Controlling + Führungsstil = MbO" auf?, in: Controller Magazin Nr. 2/1991 Seite 76 ff. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau				
21	31	32	S	K

Die neuen PLZ's sind eingelaufen  
**Danke vielmals** für Ihre spontane  
 Unterstützung

MANAGEMENT  
 SERVICE VERLAG  
 Postfach 1168  
 D-82116 GAUTING

#### 4. CONTROLLER-TAGUNG der Schweizer Arbeitskreise des Controller Verein eV

Dienstag 7. September 1993

im Euler-Auditorium des Forschungszentrums der ABB in 5405 Dättwil bei Baden.

**Quo Vadis** - An der diesjährigen Tagung beschäftigen wir uns mit Fragen der Zukunftsplanung und -sicherung. Aktuelle Führungs- und Controllinginstrumente, ergänzt durch Erfahrungsberichte aus der Praxis, sollen wertvolle Hinweise für den Controlleralltag liefern. Controlling war vielleicht noch nie so gefragt wie heute.

**Referate:**

**Erich Schneider**

**Restrukturierung - Erlebnisbericht aus der Oerlikon-Contraves Gruppe**

Voraussetzungen und Vorgehen für ein erfolgreiches Krisenmanagement. Konsequenzen für Mitarbeiter und Manager.

**Andreas Ehrbar**

**Planen im sich ändernden Umfeld**

Das Umfeld hat +GF+ Rohrleitungssysteme substanziell beeinflusst. Dementsprechend sind neue Planungsmethoden zu suchen.

**Cederic Meister**

**Transparenz und Effizienz mit Activity Based Management**

**Jürgen Klingenstein**

**Illustration von Activity Based Management anhand praktischer Beispiele**

Kernstück von ABM ist die prozeßorientierte Aktivitätsanalyse. Diese ermöglicht die Identifikation von wertschöpfenden bzw. nicht-wertschöpfenden Tätigkeiten. ABM schafft Transparenz über die gesamte Wertschöpfungskette bezüglich Ressourceneinsatz und liefert damit fundierte Entscheidungsgrundlagen für das strategische und operative Kostenmanagement.

**Peter Hochmann**

**Evaluation und Entwicklung eines EIS am Beispiel einer international tätigen Industrieunternehmung**

Geburt eines EIS - ein Erlebnisbericht. "Säen" des Gedankens eines EIS bei den Benutzern. Evaluation der Bedürfnisse von Empfängern (die gleichzeitig Lieferanten sind) betr. Daten für das EIS. Erarbeiten einer Machbarkeitsstudie, mit einem Pilot-Versuch im Rahmen einer Projektgruppe.

**Prof. Dr. Walter  
Hollstein**

**Wo stehen die Männer?**

Die neuen Schwierigkeiten mit der Männlichkeit und wie sie gelöst werden könnten. Männer sind verunsichert. Die alten Rollenmuster stoßen zunehmend auf Kritik. Als Alternative zum harten und unerschütterlichen Bild des Mannes als immer überlegener Held wurde der Aufbruch in die Welt der Gefühle propagiert. Doch dieser Weg erwies sich als Etappe. Und jetzt wie weiter?

**Anmeldung an:**

Sekretariat: CONTROLLER-TAGUNG Jacqueline Jenny  
Postfach 428 8201 Schaffhausen Tel: 053 / 35 35 60 Fax: 053 / 35 35 61

Wir sind ein international tätiger Produzent von Dämmstoffen und Bitumenbaustoffen mit Werken in Deutschland, Österreich, Spanien, Türkei, Ungarn und Griechenland. In den neuen Bundesländern haben wir 3 Dämmstoffwerke übernommen und modernisiert. Weitere Investitionsvorhaben sind in Planung.

Die Problemlösung für die Kunden steht im Mittelpunkt unseres Strebens. Wir bieten eine breite Produktpalette mit hohem Leistungsgrad (Systeme, Konstruktionen) sowie die dazugehörigen Serviceleistungen.

Für eine neu zu installierende Stelle benötigen wir eine/n engagierte/n Mitarbeiter/in als

## Vertriebs-Controller

Es erwartet Sie ein interessantes Aufgabengebiet bei leistungsbezogener Dotierung und Mitarbeit in einem erfolgreichen Team. Gründliche Einarbeitung ist selbstverständlich.

Bewerben Sie sich bitte schriftlich mit allen Unterlagen.

**Heraklith.**

DEUTSCHE HERAKLITH AG, Personalabteilung, Postfach 1120, D-84353 Simbach/Inn

## LITERATURFORUM



Liebe Leserin, lieber Leser!

Die heutige Ausgabe setzt drei Schwerpunkte:

Als **"In-der-Diskussion-Buch"** stelle ich Ihnen von Tom Peters "Jenseits der Hierarchien" vor. Wir leben in einer Zeit des Umbruches, des Wandels und auch der Unruhe. Im Sinne einer "produktiven Unruhe" möge dieses Buch konstruktiv-kritisch hinterfragt werden.

Der zweite Themenschwerpunkt lautet **"Controlling und EDV"**. Controlling und EDV rücken bei Nutzung verschiedenster Synergieeffekte vermehrt zusammen. Mit diesen Aufgabenstellungen wandelt sich das Selbstverständnis des Controllers zum Informationsmanager mit ganzheitlichem, vernetztem Denken. Mit einem modernen Berichtswesen hat der Controller Informationstransfer zu leisten und zu gestalten.

Der dritte Schwerpunkt gilt der **Arbeitsmethodik**, der Zeitplanung und Selbststeuerung. Letztlich muß der einzelne die an ihn gerichteten steigenden Anforderungen und Veränderungen konstruktiv bewältigen, zumal in der vorherrschenden Praxis der Mensch nicht selten ungleich weniger im Mittelpunkt steht als gern beteuert wird. Daher rücken immer mehr ganzheitliche Ansätze ins Interesse.

### In der Diskussion

**Peters, Tom: Jenseits der Hierarchien**  
Düsseldorf: ECON Verlag 1992 - 1008 Seiten - DM 78,-

#### Autor und Konzeption

Peters ist amerikanischer Bestsellerautor und einer der führenden Wortführer des modernen Managements. Der "Business Thinker" hält jährlich etwa 250 Seminare und Vorträge.

#### Aufbau und Inhalt

Der Zwang zur Desorganisation - Mit Hochdruck arbeiten lernen - Informationstechnologie: Mehr und weniger als versprochen - Jenseits der Hierarchien - Märkte und Innovationen: Gute Gründe für die Desorganisation - Die Mode! - Nachwort

### **Kommentierung**

Organisationsstrukturen und Managementkonzepte stehen in der Diskussion und auf dem Prüfstand. Neue Formen finden Anklang und Einzug. Paradigmawechsel ist zu einem gängigen Schlagwort geworden. Die vorliegende Veröffentlichung gibt dieser Entwicklung neue Schubkraft. Peters fordert auf zur Entbürokratisierung, zur Desorganisation, zur Förderung der Transparenz und zu mehr Liberalisierung. Er propagiert eine völlig neue Sicht der Dinge und das von nicht wenigen gefürchtete "kreative Chaos". Der Leser findet kein Management-Lehrbuch des üblichen Zuschnitts, sondern ein durch und durch unorthodoxes Buch, das überkommene Konventionen und traditionelle Strukturen negiert, sicher in gewisser Weise überzeichnet und überzieht, aber mit seinen Botschaften in vielen Fragen berechtigterweise den Nerv trifft. Der Leser läßt sich auf das Abenteuer und die Herausforderung neuer Ideen ein, kann neue Motivation aufbauen und auch dem Phänomen der "inneren Kündigung" tendenziell begegnen. Vom Umfang und der Aufmachung her ist das Buch nicht besonders lesefreundlich. Insgesamt sicher kein Rezeptbuch und auch kein unbestrittener Wegweiser moderner Betriebsführung, aber ein überaus beachtenswerter Beitrag zu Gestaltung und Bewältigung des Wandels.

## **Controlling und EDV**

**Huch/Behme/Schimmelpfeng (Hrsg.): Controlling und EDV**

Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Zeitung 1992 - 324 Seiten - DM 38,-

---

### **Autoren und Konzeption**

22 Wissenschaftler und Praktiker handeln in ihren Beiträgen unterschiedliche Aspekte des Gesamtkomplexes Controlling und EDV ab. Der Aussageschwerpunkt liegt auf dem Akzent, daß Controlling und EDV bei Nutzung verschiedener Synergieeffekte stärker zusammenrücken.

### **Aufbau und Inhalt**

Controlling-Konzepte - Informationsmanagement - Betriebswirtschaftliche Werkzeuge - EDV-Werkzeuge

### **Kommentierung**

Die Neuerscheinung trägt der Entwicklung Rechnung, daß Controlling und EDV im Bereich "Informationswesen" erhebliche Berührungspunkte aufweisen und in nicht wenigen Organisationsstrukturen in einem gemeinsamen Bereich auf hoher Ebene zusammengefaßt werden. Der Leser erhält Anregungen und Orientierung auf seinem Weg zu einem eigenen integrierten Informationswesen als Konzept und Instrument moderner Unternehmensführung. Ein Geleitwort von Dr. Gentz, Vorsitzender des Vorstandes der Daimler-Benz InterServices (debis) AG, weist dem Buch die Richtung mit dem Hinweis, mit dieser Entwicklung wandle sich das Selbstverständnis des Controllers zum Informationsmanager mit ganzheitlichem, vernetztem Denken. Ein relativ preiswertes Fachbuch mit beachtenswerter Aussagekraft und Fachkompetenz.

**Lichtenberg, Gunthard: Risiko-Management bei EDV-Projekten**

Ehningen bei Böblingen: Expert Verlag 1992 - 179 Seiten - DM 48,-

---

### **Autor und Konzeption**

Das vorliegende Buch basiert auf Seminaren, die der Verfasser geleitet hat und will einen Brückenschlag zwischen den vertraglichen und den technischen Aspekten von EDV-Projekten vornehmen.

### **Aufbau und Inhalt**

Softwarepannen und -fehler - Phasenkonzepte - Leistungsbeschreibung - Änderungsverfahren (Change Control) - Projekt-Management - Anforderungen an den Auftragnehmer - Einweisung und Schulung - Tests und Abnahme der Leistungen - Zusammenfassungen.

### **Kommentierung**

Das Buch weist auf solche Risiken hin, mit denen EDV-Projekte typischerweise von Anfang an behaftet sind und sensibilisiert für den Umgang mit diesem Risikopotential. Orientiert am Phasenkonzept der "Besonderen Vertragsbedingungen der Öffentlichen Hand" werden Risiken im Projektverlauf aufgezeigt und Möglichkeiten dargestellt, diesen Gefahren und Beeinträchtigungen erfolgreich zu begegnen. Das Buch konzentriert sich auf die frühen Phasen eines EDV-Projektes, in denen nach Meinung des Autors der Grundstein für den Erfolg oder Mißerfolg gelegt wird. Als recht hilfreich und nützlich erweisen sich die 83 Bilder, die die Kernaussagen herausheben und unterstreichen.

**Müller-Hengstenberg, Claus-Dieter: Vertragsrecht für EDV-Projekte**

Ehningen bei Böblingen: Expert-Verlag 1992 - 151 Seiten - DM 46,-

---

### **Autor und Konzeption**

Der Rechtsexperte, der u. a. als ein Vertreter der Industrieverbände über 14 Jahre an der Ausarbeitung der "Besonderen Vertragsbedingungen der öffentlichen Verwaltung (BVB)" teilgenommen hat, stellt in diesem Buch die komplexen Vorgänge eines EDV-Projektes von insbesondere rechtlicher Seite dar.

**Aufbau und Inhalt**

Einleitung - Arten der Verträge - Hardwarevertrag - Softwarevertrag - Projektvertrag - Anlagen

**Kommentierung**

Das Buch liefert Praktikern wertvolle Hinweise und Ratschläge für die Gestaltung und Abfassung von Verträgen für die Bewältigung von EDV-Projekten. Vor dem Hintergrund reichhaltiger Erfahrungen und einschlägiger Kenntnisse vermittelt der Verfasser einen gezielten, problemorientierten Einstieg in das EDV-Vertragsrecht.

**Krallmann/Pape/Rieger (Hrsg.): Rechnergestützte Werkzeuge für das Management**

Berlin: Erich Schmidt Verlag 1992 - 268 Seiten - DM 98,-

---

**Autoren und Konzeption**

Zahlreiche Autoren aus dem Instituts- und Hochschulbereich stellen ihre Forschungs- und Arbeitsschwerpunkte einer breiten Fachöffentlichkeit vor. Neben grundlegenden, zusammenfassenden Darstellungen zum strategischen Erfolgsfaktor Information bringt dieser Sammelband Darstellungen und Diskussionen aktueller und an der Schwelle zum kommerziellen Einsatz befindlicher methodischer Ansätze.

**Aufbau und Inhalt**

Strategischer Erfolgsfaktor Information - Frühwarnsysteme - Chefinformationssysteme - Planungssprachen - Expertensysteme - Hypermedia - Group Decision Support - Künstliche Intelligenz - Neuronale Netzwerke - Kontrastive Aufgabenanalyse - Multimodale Dialogstrukturen - INTERBIT-Projekt - proFound-Manager

**Kommentierung**

Der vorliegende Sammelband verdeutlicht Dynamik und Komplexität auf dem "Werkzeugmarkt". Eine gewisse Unübersichtlichkeit und die damit verbundenen Wissenslücken erweisen sich in der Praxis nicht selten kontraproduktiv als Fortschrittsbremse. Das Buch versucht durch komprimierte Darstellungen Orientierung und Entscheidungshilfen zu vermitteln. Der Leser findet perspektivische und innovative Beiträge, die einen Horizont aktueller und künftiger Entwicklungen aufzeigen, aber auch der heute weitgehend anzutreffenden Praxis und Umsetzbarkeit mehr oder minder voraussehen. Ein anspruchsvolles und gehaltvolles Werk für in dieser Thematik stehende "Fortgeschrittene" und eine einführende Lektüre für die, die zu innovativen Lösungen in ihren Unternehmungen aufbrechen wollen.

**Bäck, Herbert (Hrsg.): Der gut informierte Manager**

Köln: Verlag TÜV Rheinland 1991 - 308 Seiten - DM 98,-

---

**Autoren und Konzeption**

Fachleute aus dem europäischen Spitzenfeld vermitteln in diesem Sammelband einen Einblick, wie gute MIS- und EIS-Systeme zu gestalten sind und wie die wichtigsten Problemlösungen für das Informations-Management aussehen.

**Aufbau und Inhalt (auszugsweise)**

Monitoring für das Management - FIS/EIS-Auswahl - Trendinformationen für die Zukunft - Memcontrol, Memplan, Memcost - EDV-Werkzeuge - TZ-INFO - Psychische Mobilität - Prognosesystem FORSYS - Erfolgreiche Unternehmensführung - Key Indicator Management - ROL-Return on Logistics - Strategic control

**Kommentierung**

Der Band ist erschienen in der Reihe "Schriftenreihe Praxiswissen Logistik" und bezieht schwerpunktmäßig Fragestellungen und Informationssysteme der Logistik in die Betrachtung. Die Veröffentlichung beruht auf Kongreßunterlagen und macht die Erfahrungen führender Hersteller und Anwender praxisnah zugänglich. Besonders die komprimierten Praxisberichte erweisen sich als Fundgrube für den interessierten und suchenden Leser, und zwar über die Thematik der Logistik hinaus.

**Freihof, Michael und Kürten, Ingrid: WORD - Handbuch für die professionelle MS-WORD-Praxis**

Loseblattwerk, Neuerscheinung 1993. Grundwerk mit ca. 400 Seiten im stabilen A4-Sammelordner bis zum Liefertag aktualisiert. Ergänzungslieferungen 5mal jährlich mit je 55 Seiten (Seitenpreis 0,45 DM).

---

Das versionsunabhängige WORD-Handbuch ist für Einsteiger und Kenner gedacht. Die Neuerungen, Erweiterungen und Änderungen halten den Benutzer immer auf dem aktuellen Stand.

Nähere Einzelheiten über: WRS Verlag Wirtschaft, Recht und Steuern, Postfach 1363, 82152-Planegg, Telefon 089 / 895 17-0, FAX 089 / 895 17-250

**Rau, Walter: Muster-Pflichtenhefte**

Freiburg: Rudolf Haufe Verlag 1993 - DIN A 4-Sammelordner - Preis unbekannt

---

Diese Neuerscheinung will die Auswahl von Hard- und Software in Klein- und Mittelbetrieben unterstützen. Hierzu werden über 50 sofort einsetzbare Muster und Checklisten angeboten. Gliederung: Sinn und Zweck - Allgemeine Pflichtenhefte - Branchenneutrale Software - Kaufmännische Anwendungen - DTP- und Multimedia - Hardware - Anhänge.

**Freihof, Michael: Troubleshooting am PC**

**Freiburg: Rudolf Haufe Verlag 1992 - ca. 300 Seiten - DIN A 4-Ringordner - DM 78,-**

---

Das Arbeitsbuch versteht sich als Handwerkszeug für Anwender und Vertreter, für den Benutzerservice und den Hard- und Softwareentwickler. Das Arbeitsbuch führt über ein Verzeichnis direkt zur Fehlersuche. Sobald der Fehler aufgedeckt und definiert ist, wird der Leser gezielt zu diversen Möglichkeiten der Fehlerbehebung geführt.

**Schuhmacher, Joachim und Stolz, Otto: Datensicherheit am PC**

**Planegg bei München: WRS-Fachverlag 1992 - 86 Seiten - DM 19,80**

---

In diesem Buch erfährt der Leser, wie er eine funktionierende Datensicherung betreiben kann, damit ein stets möglicher Datenverlust nicht zur Katastrophe wird. Die Broschüre erläutert grundlegende Techniken der Datensicherung und zeigt, wie diese mit MS-DOS und PC-Tools umgesetzt werden als auch, wie zerstörte Daten wiederhergestellt werden können.

**Haaks, Detlef: Anpaßbare Informationssysteme**

**Göttingen: Verlag für angewandte Psychologie 1992 - 198 Seiten - DM 49,80**

---

Diese Veröffentlichung, erschienen in der Reihe "Arbeit und Technik: Praxisorientierte Beiträge aus Psychologie und Informatik", befaßt sich mit Überlegungen, die zu einer aufgaben- und benutzerorientierten Systemgestaltung und Funktionalität führen. Nach einer arbeitspsychologischen Begründung der Anpaßbarkeit von interaktiven Systemen entwickelt der Verfasser eine Taxonomie von Anpassungsmöglichkeiten vor dem Hintergrund von Arbeitswissenschaft und Software-Ergonomie und arbeitet die funktionale Adaption als zentrale Forderung heraus. Das Buch präsentiert interdisziplinäre Forschungsergebnisse aus dem Grenzgebiet zwischen Arbeits- und Organisationspsychologie und Informatik. Leser, die sich mit Grundsatz- und Perspektivfragen, insbesondere zur "anpaßbaren Technik" befassen wollen, finden hier eine geeignete Lesequelle. Für die unmittelbare Alltagspraxis ist das Buch hingegen nur begrenzt relevant. Der Akzent liegt schwerpunktmäßig - so auch Aussagestil und -inhalt - im wissenschaftlichen Erkenntnisfortschritt mit Praxisbezug.

**Hock, Guntram: EDV und Rechnungswesen**

**München: Verlag C. H. Beck 1992 - 135 Seiten - DM 28,-**

---

Das Buch ist herausgekommen als Band 9 der Reihe "Bilanzbuchhalter" und stellt eine Mischung von Prüfungsrelevanz und Praxisbedeutung dar. Alle wesentlichen Fragenkomplexe werden angesprochen, wie Ziele und Einsatzmöglichkeiten der EDV, Planung und Entwicklung von EDV-Verfahren oder auch Datenschutz, Datensicherung und Computerviren.

**Clemens, Jochen: Betriebsabrechnung mit EDV**

**Ehningen bei Böblingen: Expert Verlag 1991 - 163 Seiten - mit zwei 5 1/4-Disketten - DM 89,-**

---

Das Buch stellt Aufbau und Anwendung der Betriebsabrechnung mit Praxisbeispielen für Fertigungsbetriebe vor. Buch und Demo-Programme vermitteln praxisnahe Problemlösungen und Hilfen für die Gestaltung der Kostenrechnung mit EDV. Der Verfasser vermittelt Erfahrungen aus seiner Beratungstätigkeit für mittelständische Unternehmen und bei der Softwareentwicklung.

**Hanke, Klaus: Einkaufsdisposition mit Datenverarbeitung**

**Ehningen bei Böblingen: Expert-Verlag 1992 - 160 Seiten - DM 49,-**

---

Das Buch zeigt anhand praktischer Beispiele aus Industrie und Handel, wie die Datenverarbeitung zur Beantwortung zentraler Fragen der Einkaufsdisposition genutzt werden kann. Ein Buch, das sich als Arbeitshilfe empfiehlt.

**Reichel, Egbert-E. und Siegrist, Norbert H.: Bürokommunikation - Von der Planung bis zur Erfolgskontrolle**  
**Baden-Baden: FBO Fachverlag für Büro- und Organisationstechnik 1989 - 256 Seiten - Preis unbekannt**

---

Das Autorenteam vermittelt Wissen aus mehrjähriger praktischer Arbeit. Ziel dieses Buches ist es, die vielschichtigen Probleme bei der Einführung und dem Betrieb von Informationstechnik darzustellen. Die Veröffentlichung entspricht dem Bedarf nach praxisorientierter Basisinformation. Zahlreiche Grafiken, gebrauchsfertige Checklisten sowie Übersichten geben wertvolle Tips und Hinweise zur Bewältigung praktischer Aufgaben.

**Müller, Robert u. a.: Marktübersicht EDV-Systeme für Auftragsabwicklung und Vertrieb**

**Ehningen bei Böblingen: Expert Verlag 1993 - 502 Seiten - DM 148,-**

---

Das Buch ist als Entscheidungshilfe für Praktiker gedacht. Anhand von ausführlichen Funktionsbeschreibungen kann er die Anforderungen seines eigenen Unternehmens definieren. Das Buch informiert praxisbezogen, wel-

che Funktionen in den am Markt angebotenen Systemen realisiert werden können und für welche Branchen die Systeme geeignet sind. Zu diesem Zweck haben die Autoren des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) 173 verschiedene Systeme von 137 Software-Anbietern analysiert, verständlich und übersichtlich aufbereitet - über einen Funktionskatalog sowie über Systemtabellen - und einleitend kommentiert.

## ARBEITSMETHODIK, ZEITPLANUNG UND SELBSTSTEUERUNG

**Beyer, Günther: Zeitmanagement**

Düsseldorf: ECON Verlag 1992 - 328 Seiten - gebunden - DM 49,80

---

### Autor und Konzeption

Günther Beyer ist Leiter des Instituts für Creatives Lernen und erfolgreicher Autor und Seminarveranstalter. Das Buch will ein ganzheitliches Konzept liefern, wie man Zeit sinnvoll organisiert und strukturiert.

### Aufbau und Inhalt

Nach einigen einleitenden Kapiteln, u. a. über Grundfragen des Zeitdrucks und über die Alpen-Methode folgen 41 Kapitel, die jeweils wesentliche Einzelaspekte geschlossen in der Gliederung Problem, Lösung sowie eine plakative Zusammenfassung unter "Vernetztes Zeitmanagement" bringen. Einige Beispiele: Besser nach Plan als spontan - Prioritäten sind immer zweidimensional - Vom richtigen Gebrauch der Pausen - Meetings sind das halbe Leben - Wenn Hast zur Last wird - Der Workoholiker - Rationelles Lesen.

### Kommentierung

Der kundige Leser wird nicht sehr viel Neues finden, aber einen hilfreichen Begleiter und Ratgeber durch den Alltag, der knapp und prägnant immer wieder aufs Neue Probleme wie z. B. Zeitfresser oder schlechte Arbeitsgewohnheiten bewußt macht. Beyer geht davon aus, daß es in der Regel nicht am guten Willen mangelt, sondern an den richtigen und konsequent durchgeführten Methoden. Er wählt einen ganzheitlichen Ansatz: ein Teil der vorgestellten Methoden ist das Zeitmanagement, ein anderer Teil der Bereich Motivation, und wieder ein anderer Teil betrifft Fragen des Stressabbaus. Dem Buch liegt das Konzept "Vernetztes Zeitmanagement" zugrunde, d. h. die Veröffentlichung berücksichtigt den Menschen als Ganzes über die reinen Techniken hinaus. Das zu-meist locker und humorvoll geschriebene Buch ist mit ca. 80 anschaulichen und verdeutlichenden Grafiken aufgelockert. So legt Beyer ein recht vorteilhaftes und brauchbares "Rezeptbuch" für den Arbeitsalltag vor, mit dem man Zeitprobleme immer wieder von neuem feststellen, aufgreifen und bearbeiten bzw. bekämpfen kann.

**Kitzmann, Arnold: Persönliche Arbeitstechniken und Zeitmanagement**

Ehningen bei Böblingen: Expert Verlag 1992 - 244 Seiten - DM 49,-

---

### Autor und Konzeption

Dr. Kitzmann ist Leiter eines Management-Institutes und schöpft mit dieser Veröffentlichung aus seinen Erfahrungen aus Seminarveranstaltungen. Dieses Buch vermittelt praxisnahe Hinweise und Regeln zur Arbeitstechnik und Zeitersparnis.

### Aufbau und Inhalt

Ziele setzen und Prioritäten bilden - Arbeitstechniken und das soziale Umfeld - Optimale Zeitnutzung - Die Motivation - Arbeit und Freizeit - Die eigene Persönlichkeit - Mit Informationen richtig umgehen - Wie beeinflusst das Denken die Arbeitstechnik - Moderne Technologien und Arbeitseffizienz - Verhaltensänderung und Arbeitstechniken - Techniken zur Arbeitserleichterung - Stressabbau durch Arbeitstechniken - Kreativität - Entscheidungen treffen - Arbeitsmaterialien und Checklisten - Arbeitsmittel - Arbeitstechniken bekannter Persönlichkeiten und Denkrichtungen - Arbeitstechniken für Spontane, Kreative und Nichtplaner - Kritik und Ausblick.

### Kommentierung

Im Stile eines Lehrbuches wendet sich diese Veröffentlichung an alle, die mit dem wertvollen Gut Zeit bewußter umgehen wollen. Dem Buch liegt die Prämisse zugrunde, daß persönliche Effektivität nicht so sehr eine Frage des Zeitaufwandes ist, sondern Ergebnis der eigenen Strategie. Das Buch beinhaltet eine beachtenswerte Substanz und Informationsfülle, die aber nicht "auf die Schnelle" erschlossen werden kann, da der Verfasser mit Grafiken, Tabellen und sonstigen Auflockerungen sparsam umgeht. Kitzmann befaßt sich erfolgreich mit den Grundfragen der Selbstorganisation und bietet hierzu praktische Hilfen an.

**Feyler, Günther: Schluß mit der Zeitnot**

Ehningen bei Böblingen: Expert-Verlag 1990 - 179 Seiten - DM 44,-

---

### Autor und Konzeption

Der Verfasser schreibt dieses Buch im und mit Rückblick auf seine Manager-Karriere und reflektiert das Zeitverhalten als nicht zuletzt eine Frage der Mentalität und des Lebensstils.

#### **Aufbau und Inhalt**

Über Zeitprägungen und den Zeitumgang - Testen Sie sich durch die Zeit - Zeitstörungen und die Konsequenzen daraus - Grundlagen der Zeitplanung - Checklisten für die Zeitplanung - Die Gestaltung Ihrer Arbeitsplanung - Effektives Zeitmanagement - Zeitplanbücher - Mehr Lebensqualität durch freie Zeit - Mehr vitale Energie durch gesunde Ernährung - Zeitmaximen.

#### **Kommentierung**

Feyler macht deutlich, daß Zeit Leben und Zeitverwendung deshalb eine Frage der Lebensgestaltung ist. Dieses Buch - aus reicher Erfahrung geschrieben - vermittelt in anschaulicher und pragmatischer Form die wesentlichen Aspekte und Perspektiven des erfolgreichen Zeitmanagements. Das Buch richtet an den Leser zugleich einen Appell zur Verhaltensänderung und rührt insoweit auch häufig an Grundfesten unseres Lebensstils und an eingeschliffenen Verhaltensweisen. Das Buch reicht in seiner Thematik und Aussagefähigkeit über die Ansage im Titel hinaus, da der Verfasser häufig unsere Lebensführung schlechthin in den Blick nimmt.

#### **Arndt, Roland: Das neue Zeitbewußtsein**

Bonn: Verlag Norman Rentrop 1992 - 192 Seiten - DM 79,80

---

#### **Autor und Konzeption**

Arndt ist Autor, Regisseur und Motivationstrainer für namhafte Industrieunternehmen. In diesem Buch befaßt er sich mit Fragen der richtigen Strategie und Motivation zur Zielerreichung.

#### **Aufbau und Inhalt (auszugsweise)**

Sind wir Sklaven der Zeit? - Zeit und Ziele - Zeit und Gedanken - Bedeutung des Zeitplanbuches - Die stille Stunde - Zeit und Leben - Zurück zu unseren Wünschen - Der Kern ihrer Persönlichkeit - Denken, Planen, Handeln - Die Selbstprogrammierung in 12 Punkten - Das "Mindmap" als Lebensplan - Ein Leben lang Gegenwart

#### **Kommentierung**

Das Buch befaßt sich nicht nur mit dem klassischen, traditionellen Zeitmanagement, das durch effizientere Zeitplanung und Arbeitsmethodik die persönliche Arbeitssituation zu verbessern sucht, sondern darüber hinaus intensiv mit Grundsatz- und Wertfragen, die über die Leistung und die Arbeit hinausgehen und alle elementaren Lebensbereiche tangieren. Insoweit hat das Buch den Charakter eines Zeit- und Lebensberaters. Besonders die Interviews mit bekannten Persönlichkeiten der Zeit- und Lebensberatung bereichern das Buch und lassen immer wieder zu dem Buch greifen, um den einen oder anderen Aspekt aufs neue zu bedenken und zu beleuchten. Ein Buch, das einen Beitrag dazu leisten kann, daß das berufliche, aber auch das persönliche Leben im Sinne des einzelnen gelingt.

#### **Jahrmarkt, Manfred: Mental Fitness für Manager**

Düsseldorf: ECON Verlag 1991 - 288 Seiten - DM 49,80

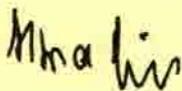
---

Dieses Buch, geschrieben von einem bekannten Manager aus dem Verlagswesen, versteht sich als "Gesundheitsbuch", das einen ganzheitlichen Ansatz verfolgt und speziell Manager anspricht. Mentale Fitness, d. h. ein Zustand des seelisch-geistigen und sozialen Wohlbefindens, ist das Lernziel. Das Werk ist übersichtlich und lesefreundlich - als "Praktikerbuch" - aufgebaut, das versucht, Grundsätzliches und zu lebende Grundsätze zu vermitteln. Einflüsse der Esoterik und Mystik sind spürbar. Von besonderem Interesse sind die vorgestellten 12 Aktivitätsbereiche.

#### **Zu guter Letzt**

In der Vorbereitung stehen u. a. Neuerscheinungen zur Kostenrechnung, Logistik, Qualitätssicherung und Führung.

Von Herzen alles Gute für das, was Sie tun, beruflich und persönlich  
Ihr



Alfred Biel

# CONTROLLING

**NEUE FACHBÜCHER**

**Reichmann**

## **Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten**

Grundlagen einer systemgestützten Controlling-  
Konzeption

Von Prof. Dr. Thomas Reichmann

3., überarbeitete und erweiterte Auflage. 1993  
XXVII, 576 Seiten. Gebunden DM 88,-  
ISBN 3-8006-1618-1

Dieses Standardwerk des modernen Controlling erscheint nunmehr in der dritten, vollständig überarbeiteten und wesentlich erweiterten Auflage. Beibehalten wurde die bewährte Grundstruktur einer mehrstufigen integrierten Controllingkonzeption, die sich aus folgenden Bausteinen zusammensetzt:

- Das Beschaffungs-, Produktions-, Logistik- und Marketing-Controlling als funktionsbezogene Teile des Controlling-systems,
- das Kosten- und Erfolgs-Controlling sowie das Finanz- und Investitions-Controlling als bereichs- und funktions-übergreifende Controllinginstrumente,
- das Führungskennzahlensystem, das einen jederzeitigen lückenlosen Zugriff auf die zugrundeliegende Informationsbasis ermöglicht.

Zu den wesentlichen Neuerungen: Das RL-Kennzahlensystem wird parallel bei Einsatz des Gesamt- und Umsatzkostenverfahrens dargestellt; das Marketing-Controlling wurde wesentlich erweitert. Neu aufgenommen wurden zwei große Kapitel über das Strategische Controlling (global und funktionsbezogen differenziert mit Fallstudien) und das DV-gestützte Controlling (Strukturen und Auswertungsmöglichkeiten eines DV-gestützten Controlling).

**VERLAG VAHLEN MÜNCHEN**

# Prozeßkonformer Mengen- und Wertefluß als Basis für ein aussagefähiges Controlling.

Für ein effizientes Controlling sind folgende Voraussetzungen erforderlich:

**Planung** der Kosten (analytische Kostenplanung für die Kostenstellen)  
der Mengen- und Leistungswerte (Bereitstellung von Arbeitsplänen und Stücklisten für Erzeugnisse)  
der Ergebnisse (Umsatzerlöse, Absatzmengen)

**Bereitstellung** von Istkosten  
von Istleistungen  
von Istumsatz- und -absatzmengen

**Gegenüberstellung** von Plan- und Istwerten als Kostenstellen-Soll-Ist-Vergleich (Gemeinkosten-Controlling)  
als Herstellkosten-Soll-Ist-Vergleich (Produktkosten-Controlling)  
als Deckungsbeitrags-Soll-Ist-Vergleich (Vertriebs-Controlling)

Die betriebswirtschaftliche Basis für das moderne Controlling bildet die prozeßkonforme Grenzplankostenrechnung.

## Die Lösung.

Eine integrierte Lösung besteht aus Teilkomplexen, die die Hauptfunktionen eines Betriebes zahlenmäßig abbilden:

### Rechnungswesen

- Prozeßkonforme Abrechnungsverfahren
- Parallelrechnung mit Grenz- und Vollkosten
- Rechnen mit Standardkosten und parallel geführten Abweichungen
- Projektabrechnung
- Profitcenter- und Spartenergebnisrechnung
- Primärkostenrechnung
- Finanz- und Anlagenbuchhaltung

### Materialwirtschaft

- Materialfluß
- Beschaffung
- Lager
- Chargenverfolgung

### Produktionsplanung/-steuerung

- Auftragsabwicklung
- Kapazitäts- und Zeitwirtschaft

### R/3 Beratungspartner



Plaut Software GmbH  
D-85737 Ismaning  
Max-von-Eyth-Str. 3  
Tel. 089/96099-0  
Fax 96099-111

Plaut Controlling Systems AG  
CH-6918 Figrino  
Villa Wellingtonia  
Tel. 091/6015 01  
Fax 6014 56

Plaut (Schwarz) Consulting AG  
CH-8804 Au/Vädernwil  
Stemacher Str. 101  
Tel. 01/7821144  
Fax 7821414

Plaut Austria GmbH  
A-1030 Wien  
Modocenterstr. 14  
Tel. 0222/7986964  
Fax 7986968



### Realisierungskompetenz

Betriebswirtschaftlich führend über 45 Jahre betriebswirtschaftlich richtungswisende Beratung.

Konzeption und Einführung von Gesamtlösungen für Rechnungswesen und Fertigungswirtschaft in mittelständischen und großen Unternehmen aus Industrie, Handel und Dienstleistung.

Erfolgreiche Projektabwicklung durch das 'Plaut-Projekt-Management': Voruntersuchungen, Betriebsanalysen, Konzeption, Durchführung, Anlaufunterstützung, Nachbetreuung.

Mehr als 1.000 Projekte wurden bisher erfolgreich abgewickelt.

Folgende Softwaresysteme stehen zur Verfügung:  
M120 Plaut-Software für AS/400,  
SAP-Anwendungssoftware R/2 für zentrale und R/3 für offene Rechner-systeme

Know-how-Transfer durch begleitende Schulungen im Projekt, in betriebswirtschaftlichen Seminaren und in Spezialseminaren für unsere Softwareanwender.

Gesamtlösungen aus einer Hand.

# PLAUT