



controller magazin

Sammelstelle für Arbeitsergebnisse
 aus der Controller-Praxis

Controlling-Anwendungen im Management

4/94

Uli Beck Aufbau, Organisation und Controlling ausländischer Vertriebs-Tochtergesellschaften	191
Thomas Spitzenfeil Benutzerfreundliche Stufengraphik in Excel 4.0	194
Margot Bock / Hans-Jürgen Stuhr Personalcontrolling unter dem Aspekt der Flexibilisierung der Arbeit	198
Hartmut Volk Der Kopf ist der Ort, wo die Lebensweichen gestellt werden	202
Traugott Giesen Fragebogen zur Selbst-Predigt	208
Hans-Achim Daschmann Strategische Unternehmensführung im Mittelstand	210
Jörg Becker Mehr Kundennähe durch Lean-Marketing	216
Uli Schauenberg Die Prozeßkostenrechnung	220
Alfred Biel Controller's sich verändernde Umfeld	225
Gerhard Römer Controlling ist Sprache	229
Impressum	231
Wolfgang Müller-Golchert Mobilfunk-Kommunikation	232
Dietram Schneider / Michael Bäumler Der Controller: Navigation mit Instrumenteneinsatz	239
Literaturforum	245



Das Unternehmen

Die PRO 7 Television GmbH betreibt seit 1989 ein nationales Fernsehprogramm. Nach den ersten fünf Betriebsjahren ist PRO 7 das dritte Vollprogramm des Privatfernsehens und auch drittgrößter Werbeträger in der deutschen Werbewirtschaft geworden. PRO 7 bietet insbesondere erstklassige Spielfilme, seriöse Information und humorvolles Familienprogramm. Derzeit werden in der Gruppe 450 festangestellte Mitarbeiter beschäftigt.

MIS bei PRO 7

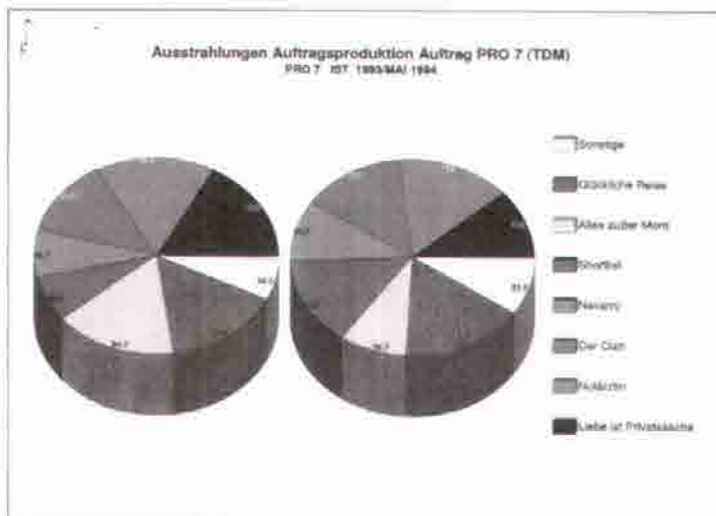
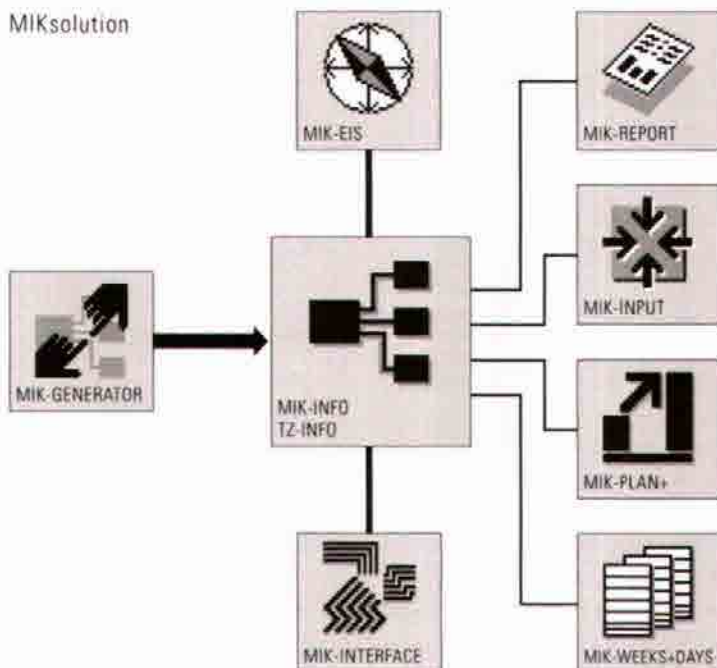
Mit MIKsolution PRO 7-Controlling in Primetime- Qualität

Michael Börnicke
Leiter Controlling und Finanzen,
PRO 7 Television GmbH,
Unterföhring

Die Zielsetzung

Aus diesem Grund wurde Mitte 1993 entschieden, mit der Realisierung eines individuellen Management-Informationssystems (MIS) zu beginnen. Neben den im Fernsehmarkt vorhandenen aktu-

MIKsolution



Die Ausgangssituation

Während der TV-Werbemarkt in den vergangenen Jahren prozentual zweistellige Zuwachsraten aufwies, rechnet die Branche für die nächsten Jahre mit einer Abkühlung der Zukunftseuphorie.

Um die Herausforderungen der nächsten Jahre bestehen zu können, sah sich das Unternehmenscontrolling bei PRO 7 vor die Aufgabe gestellt, sämtliche steuerungsrelevanten internen und externen Informationen dem Management schon heute in aktueller Form anwenderorientiert zur Verfügung zu stellen.

ellen Marktdaten wollte man auch die sonstigen betriebswirtschaftlichen Kennzahlen und Steuerungsparameter graphisch aufbereitet darstellen können. Drei Zielvorgaben waren zu berücksichtigen: zunächst die Ausrichtung der Benutzeroberfläche auf die Anforderungen der Hauptadressaten des MIS, nämlich der obersten Leitungsebene; zweitens die vorrangige Abbildung von kurzfristiger Erfolgsrechnung, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung für PRO 7 sowie der konsolidierten Erfolgsrechnung der PRO 7-Gruppe; drittens die Nutzung der vorhandenen Datenquellen Finanzbuchhaltung und Kostenrechnung.

Die Projektierung

Die MIS-Projektrealisierung wurde auf fünf Phasen angelegt. Der erste Schritt bestand aus der Auswahl des Softwareanbieters. Maßgebliche Gründe für die Auswahl des Hauses MIK GmbH aus Konstanz war sowohl das Angebot einer Prototyperstellung, welche das Investitionsrisiko begrenzte, die Integration der bestehenden Analyse- und Berichtsstrukturen, als auch die ausgezeichnete Beratung.

Die Phase 2 begann mit der Prototyp-Erstellung und Implementierung im September 1993. Nach einer etwa achtwöchigen Nutzungsphase des Prototypen fiel dann die endgültige Entscheidung für den Einsatz von MIKsolution. MIKsolution bei PRO 7 basiert auf den Modulen MIK-INFO, MIK-GENERATOR und MIK-REPORT.

Im November 1993 begann die Phase 3, die nach der Implementierung die Nutzung des Informationssystems (inklusive der Entwicklungsumgebung MIK-GENERATOR) durch die Fachabteilung Controlling vorsah. In dieser Phase wurde insbesondere die Historie an Daten aufgebaut sowie die Arbeit des Controlling bei Planungs-, Steuerungs- und Kontrollaufgaben unterstützt.

Ausblick

Im Juli 1994 wird die wichtigste Phase (Phase 4) beginnen, in der die vorgenannten Analysen und Steuerungsinstrumente der obersten Leitungsebene via PC zur Verfügung gestellt werden sollen.

Phase 5, welche 1994/95 einsetzen soll, sieht die Ausweitung der Anwendung auf die Tochterunternehmen der Gruppe und den Einsatz von MIKsolution auf der Basis von Windows 4.0 (Cairo) vor. In der Endphase wird es ca. 15 Anwender geben.

PRO 7 sieht das MIS als Instrument, mit dem das wachsende Fernsehunternehmen die komplexer werdenden Steuerungsaufgaben durch die Bereitstellung aktueller Management-Informationen künftig noch besser bewältigen kann.

MIK

MIK-INFO, MIK-GENERATOR und MIK-REPORT
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

AUFBAU, ORGANISATION UND CONTROLLING AUSLÄNDISCHER VERTRIEBS- TOCHTERGESELLSCHAFTEN IM INTERNATIONALEN KONZERN



Uli Beck, Director Finance and Controlling, Wilson Sporting Goods GmbH, Am Kirchenhölzl 13, 82166 Gräfelfing

von Uli Beck, Gräfelfing

Für zahlreiche Unternehmen stellt sich die Frage, unter besonderer Berücksichtigung der veränderten Verhältnisse in Osteuropa, nach der optimalen Vertriebsform.

Grundsätzlich besteht die Möglichkeit, sich einen Distributeur zu suchen, der in eigenem Namen auf eigene Rechnung arbeitet. Außerdem ist die Gründung einer Tochter-/Schwestergesellschaft denkbar, auf ein Betriebsstättenmodell möchte ich hier nicht näher eingehen.

Das **Distributeurgeschäft** hat den Vorteil, daß anhand der Margin ziemlich einfach der Return on Investment des Geschäfts ablesbar ist. Allerdings schneidet sich der Distributeur, als fremder Unternehmer, ein doch beträchtliches Stück des Kuchens heraus. Das schlägt sich im Konditionswesen nieder, der Deckungsbeitrag 1 ist vergleichsweise gering, allerdings hat man auch keine Probleme mit strukturellen Kosten.

Der sicherlich schwierigere Ansatz ist die **Gründung einer eigenen Firma**, der zweifelsohne auch gewisse Chancen bietet. Die doch teilweise große Abhängigkeit vom Distributeur, der exklusive Rechte beansprucht (z. Bsp. bzgl. Distributionsgebiet) und die begrenzte Einflußnahme, sind Argumente für den Aufbau einer eigenen Organisation.

Dabei sind wirtschaftliche und rechtliche Restriktionen im Falle einer Gründung zu beachten, nach erfolgtem Establishment ist die Implementierung eines Management-Informationssystems und die Strukturierung des Overhead-Controlling vorrangig.

Mein Ziel soll es sein, in knapper Form einen derartigen Aufbau zu beschreiben, in besonderem Hinblick auf einen internationalen Firmenverbund.

GRÜNDUNGSPHASE

A) Präsentation des Projektes

Sammeln von Argumenten, die für und gegen das Vorhaben sprechen. Ziel soll es sein, die **Shareholders von der Wirtschaftlichkeit und Vorteilhaftigkeit des Projektes zu überzeugen**.

Ratsam ist die Abfassung eines Businessplans, der über **Mission-statement, A&P Plan, Human resources** bis zu Strategic P&Ls (GuV für die nächsten 3 bis 5 Jahre), Planbilanz, geplantem Cash-Flow und einer Investitionsrechnung alles enthalten kann.

So ist z. B. die Gegenüberstellung von Plan-P&Ls eines Distributeurmodells zu einer eigenen Legal Entity sehr anschaulich und wirkungsvoll (Margenunterschiede, Unterschiede bzgl. operating expenses-% of Gross Sales etc. werden deutlich und transparent).

B) Wahl der Rechtsform

Nur Kapitalgesellschaften werden berücksichtigt, da sie üblicherweise die geeignetste Unternehmensform für eine internationale Struktur darstellen. Es gibt zum Teil beträchtliche nationale Unterschiede,

z. B. ist in der Schweiz die GmbH unüblich, hier ist die Gründung einer SA (Aktiengesellschaft) die Normalität.

Die Eigenkapitalanforderungen sind ebenfalls recht unterschiedlich.

Beispielsweise sind für eine SA in der CH 100.000 SFRs aufzuwenden, während für eine GmbH (SRO)

in der Tschechei nur 100.000 Kcs (ca. 6000 DM) aufgebracht werden müssen.

C) Steuerbelastungsvergleich

in den betreffenden Ländern (wie werden die Einkommen besteuert?)
Steuerarten (Kst, Gwst, Kapitalertragsteuer?) Sind Doppelbesteuerungsabkommen in Kraft? Welche Sätze werden erhoben? Sind Anrechnungen möglich? Sind Freistellungsbescheinigungen für z. B. Lizenzen zu erbringen?

D) Suche nach einem geeigneten Berater (idR Notar),

der den Gründungsakt abwickelt und für die Eintragung ins Handelsregister sorgt.

Erstellen einer dem Unternehmen entsprechenden Satzung (Articles of Incorporation), Abfassen einer Errichtungsakturkunde (Notarial Deed), bei Konzernunternehmen ist es noch notwendig, eine Vollmacht der Muttergesellschaft/Shareholders vorzuweisen, die auch Power-of-Attorney genannt wird.

In der CS ist beispielsweise ebenfalls erforderlich, daß sich die Muttergesellschaft legitimiert, d. h., daß das CS-Konsulat in USA die Rechtmäßigkeit der vorgelegten Papiere bestätigen muß. Das kann besonders dann zu Komplikationen führen, wenn zum Beispiel Handelsregistrauszüge verlangt werden und es im Land der Mutter aber kein Handelsregister in unserem Sinne gibt (i. e. USA).

Dann treffen 2 Welten aufeinander, was den Zeitaufwand natürlich beträchtlich erhöht und viel zusätzliche Kommunikation erfordert.

E) Erstellen von Unternehmensverträgen

durch die Rechtsabteilung der Mutter (Problem: amerikanische Vertragsversionen, sehr umfangreich und evtl. nicht deckungsgleich mit europäischer Rechtsstruktur) oder durch ortsansässige WP-Gesellschaft (kennen nationale Bedingungen besser, auch die Steuergesetzgebung bzw. die Prüfungsschwerpunkte der nationalen Finanzbehörden).

I. d. R. erforderlich: Verträge bzgl. Intercompany-Transferpricing, Management-Services der Mutter bzw. einer Schwester, Lizenzgebühren (Royalties).

F) Minderheitenregelungen

In manchen Ländern (Bsp. Schweiz) ist es Pflicht, sich Partner zu suchen, die die Nationalität des Staates vorweisen, in der die Firma errichtet werden soll. (z. B. Schweiz, für die Gründung einer Schweizer SA) Hier sollte man rechtzeitig nach geeigneten Personen Ausschau halten.

G) Handelsregistereintragen

In der CS ist es z. B. notwendig, daß der Eingetragene einen Wohnsitz/Zweiwohnsitz im Hoheitsgebiet vorweisen kann. Nichtansässigen ist es nicht möglich, eine Firma zu gründen. Mietverträge müssen nachgewiesen werden.

AUFBAU UND CONTROLLING

A) Schulung der Mitarbeiter

ist unabdingbar, selbst wenn Vorkenntnisse vorhanden sind. In Osteuropa ist dementsprechend mehr Input zu leisten.

Mängel im Vertrieb (Wie verkaufe ich? Wie baue ich eine Kundenpräsentation auf? Wie strukturiere ich mein Preis- und Konditionswesen? Tourenplanung etc.) als auch in der Administration (Customerservice, Buchhaltung, Lagerverwaltung, Creditcontrol) sind die Regel und müssen sukzessive bereinigt werden.

B) Implementieren der EDP

Empfehlenswert ist ein zum Stammhaus kompatibles System, das ermöglicht, Daten über Modem abzufragen. Es muß Ihnen möglich sein, Sales, Margin, Gross Profit per Produktgruppe auf Monatsbasis zu ermitteln.

Das gleiche gilt für Daten wie Orders in House, New Business, Cash Collection, Altersstruktur der Forderungen, Lager-Turns und andere Kennziffern.

C) Zielvorgaben

Überaus wichtig ist auch das permanente Transparentmachen der Ziele (Umsatz, Margin, Profit, EBT), möglichst auf Monatsbasis. Das Örtliche Personal muß sehen können, wo es im Vergleich zum Budget steht.

Vorteilhaft ist, wenn **Bonus-Targets an die Manager vor Ort ausgegeben werden**. Der Soll-Ist-Vergleich sollte regelmäßig durchgesprochen werden (Informationsfunktion durch das zentrale Finanz- und Berichtswesen).

Die festgesetzte Abgabe von Forecasts durch die lokalen Verantwortlichen (wie schließen wir am Jahresende voraussichtlich ab?) und die Einbeziehung des örtlichen Managements in die Jahresbudgeterstellung ist von Vorteil.

Dadurch steigt die Identifikation mit den Unternehmenszielen (Vermeidung negativer Folgen des Top-Down-Plannings in Reinform). Eine Einbindung des Managements der Neugründungen in die strategische Planung wird anfangs wohl wenig operational sein, sollte aber nach Bewährung ebenfalls in Betracht gezogen werden.

D) Buchhaltung und Kostenrechnung

Im Falle von Sales-Offices und bei einer doch noch sehr überschaubaren Größenordnung wird zu Beginn nur die Verwaltung der Inventur, des Forderungsbestandes und korrespondierend die des Umsatzes und des Wareneinsatzes relevant sein.

Alle anderen Buchungsvorgänge können von outsourced accountants wahrgenommen werden, die dann auch beispielsweise die Ust-Erklärungen erstellen. Jahressteuererklärungen sollten von ausgewählten Steuerfachleuten des jeweiligen Landes abgegeben oder zumindest geprüft werden.

Der Vorteil dieser externen Buchhaltungsdienste ist, daß dadurch eine gewisse Funktionstrennung und Kontrolle etabliert ist, allerdings sollten dennoch die Reportingzahlen vom Stammhaus regelmäßig geprüft werden, um nicht am Jahresende eine böse Überraschung zu erleben.

Dies ist allerdings nicht immer so einfach, beispielsweise sind in manchen Ländern, so im Falle der Tschechischen Republik, die Bücher in Landessprache zu führen. Deshalb ist eine Vorgabe/Überleitung des nationalen Hauptbuchs/Kontenrahmens in die Reportingformate des Konsolidierungskreises empfehlenswert.

Wichtig: periodische Intercompany-Abstimmung, Check der Inventur anhand der Inventurliste-Minder/Überbestände-Ladenhüterproblematik, Review der Forderungslisten, Analyse der Kostenkonten (Soll-Ist-Vergleich).

Die Implementierung einer Kostenrechnung ist vor allem in Manufacturing-Betrieben von Bedeutung. Für Sales Offices mit kleinem Geschäftsumfang genügt in der Anlaufphase die oben beschriebene einfache Struktur (hauptsächlich Sales-Margin-Profit Analysen pro Produktgruppe und breakdown der operating expenses sind entscheidend).

Auch im Hinblick darauf, daß Overhead-Strukos wenn möglich zu vermeiden sind und man mit einem möglichst geringen Headcount auskommen möchte.

E) Vertretungsregelungen

Besonders in personell kleinen Einheiten kann es erfahrungsgemäß immer wieder zu Engpaß-situationen aufgrund von Urlaub, Krankheit oder Fluktuation kommen.

Deshalb ist es ratsam, darauf zu bestehen, daß sich das örtliche Management derartige Contingency-Pläne bereitlegt und eine klare und auch im Notfall funktionierende Vertretungsregelung ausarbeitet. Arbeitsschritte sollten so früh wie möglich dokumentiert werden.

F) Motivation

Letztendlich wird Ihre neue Firma nur dann erfolgreich und profitabel sein, wenn Sie motivierte Mitarbeiter mit Ideen und Umsetzungsvermögen haben. Dabei sollte man folgende **Grundregeln** beachten:

1. Eine totale Kontrolle ist nie möglich und im übrigen **ineffizient**.
2. Geben Sie Ihren lokalen Führungskräften einen gewissen **Freiraum**.
3. Binden Sie das lokale Management in zukunftsgerichtete Entscheidungen mit ein. (Forecast, Budget, Strategic Plan, Headcount Development etc.). Zumindest müssen wichtige Fragen a priori diskutiert sein. Es darf nie das Gefühl aufkommen, **wir werden ja eh nicht gefragt**.
4. Denken Sie immer daran, daß es **interkulturelle** Unterschiede gibt. Es können Erfahrungsdefizite vorherrschen (Bsp.: Osteuropa) und die Verhaltensmuster können von den Eigenen abweichen.

Mit ein wenig Geduld lassen sich allerdings auch hier sehr gute Resultate erzielen. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
	14	31	S	R	



Controlling Literatur-Gespräch (von links): Hannelore Deyhle-Friedrich, Dr. Elena Tichonenkova (St. Petersburg), Sibylle Gänzler, Dr. A. Deyhle anlässlich 19. Congress der Controller



BENUTZERFREUND- LICHE STUFEN- GRAPHIK IN EXCEL 4.0

von Dipl.-Wirtsch.-Ing. Thomas **Spitzenfeil**, Bonn

- Dipl.-Wirtsch.-Ing. Thomas Spitzenfeil (31), verheiratet
- Studium an der TH Darmstadt bis 12/89
- 2/90- 3/91 kaufmännischer Trainee bei der Robert Bosch GmbH, Nürnberg
- 4/91 - 7/91 Mitarbeiter im Controlling bei Robert Bosch Corp. Charleston SC., USA
- 7/91 - 9/93 Assistent des kaufmännischen Geschäftsbereichsleiters des Robert Bosch Geschäftsbereichs "Sicherheits-systeme K1" in Schwieberdingen
- Seit 10/93 verantwortlich für strategisches Controlling und Beteiligungsmanagement des Unternehmensbereichs Aluminium der VIAG AG, München (mitzeitigem Sitz in Bonn).

Eine im Controlling-Bereich häufig geforderte Darstellung ist die Überleitung einer Kennzahl z. B. Betriebsergebnis, Umsatz usw., wie sie zu einem bestimmten Zeitpunkt gesehen wird, in die vergleichbare Kennzahl zu einem späteren Zeitpunkt unter Berücksichtigung der wesentlichen Faktoren, die eine Veränderung hervorgerufen haben.

Beispiel: Ein Unternehmen erwartet 1993 ein Ergebnis von - 100 Mio DM. 1994 soll ein positives Ergebnis von + 70 Mio DM erreicht werden. Um zu diesem Ziel zu gelangen, sind unterschiedliche Ergebnisbeiträge geplant.

Für eine Präsentation der Ergebnisentwicklung soll nun optisch verständlich der Übergang von 1993 nach 1994 dargestellt werden. Hierzu bedient man sich üblicherweise einer Stufengraphik, die die Überleitung vom Anfangswert in den Zielwert über die verschiedenen Effekte verdeutlicht. Abbildung 1 zeigt diesen typischen Anwendungsfall.

Das Problem

Die in Abbildung 1 gezeigte Stufengraphik läßt sich mit Excel zwar erzeugen, gesucht ist jedoch eine

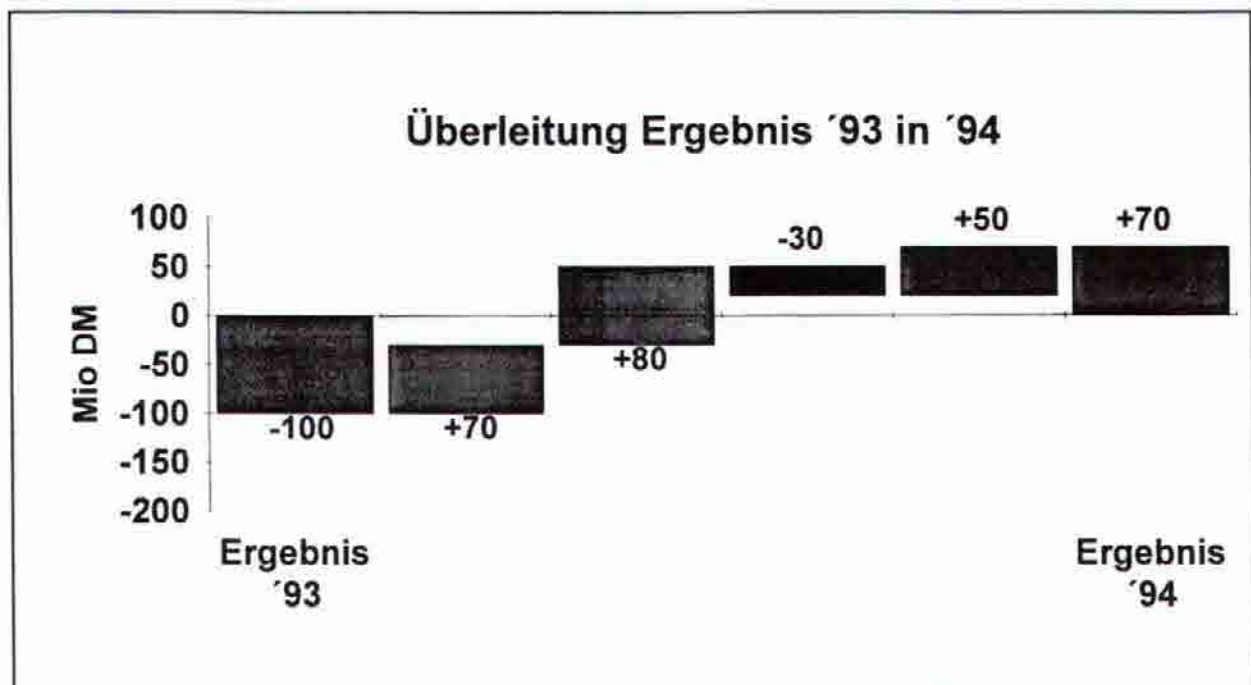


Abbildung 1: Ein typischer Anwendungsfall

komfortable Lösung, die immer wieder und voll flexibel einsetzbar ist. Der Benutzer soll in einem Eingabefeld nur seine Start- und Zielwerte sowie die bewerteten Effekte vorzeichenrichtig (d. h. ein verbessernder Effekt hat ein positives Vorzeichen u. U.) eingeben müssen. Die Stufengraphik soll sich selbst aufbauen.

Die Aufgabenstellung ist insofern nicht völlig trivial, da "freischwebende" Balken zu erzeugen sind, deren Anordnung in der Graphik sich an der Niveauhöhe des vorangehenden Balkens orientieren.

Es müssen ferner positive und negative Effekte in Abhängigkeit vom Vorzeichen der Niveauhöhe des davorliegenden Balkens richtig berücksichtigt werden. In unserem Beispiel heißt das: Kommend von -100 bewirkt der positive Effekt A mit +70 erst eine Niveauhöhe von -30. Trotz positiven Vorzeichens muß der Effekt A also unter der Nulllinie so erscheinen, daß die Oberkante des dazugehörigen Balkens gerade -30 ist. Der negative Effekt C schließt sich hingegen an ein positives Niveau von +50 an, seine Unterkante muß also 20 Einheiten oberhalb der Nulllinie erscheinen.

Schließlich müssen auch Balken vorgesehen werden, die die Nulllinie schneiden können.

DIE LÖSUNG

1. Eingabefeld

In einem Arbeitsblatt erzeugt man zunächst ein Eingabefeld in Form einer Matrix, in der nur die Hauptdiagonale zur Eingabe genutzt wird. Zur Kontrolle wird in der Zeile "Ergebnis nach Effekten" eine Summenzeile vorgesehen. Abbildung 2 zeigt das Eingabefeld, wie es vom Benutzer verwendet werden soll, Abbildung 3 die zu hinterlegenden Formeln.

2. Graphiktabelle

Die Stufengraphik ist ein modifiziertes Stapelbalkendiagramm, das durch die spezielle Form der Graphiktabelle (Abbildung 4) genau so angesteuert wird, daß immer nur max. zwei Stapel der insgesamt acht definierten aktiv sind.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	Eingabefeld								
2									
3									
4				A	B	C	D		
5		Ergebnis '93							Ergebnis '94
6	Start	-100		70					
7	Effekt A (mehr Menge)				80				
8	Effekt B (höhere Preise)					-30			
9	Effekt C (Stoffkosten)						50		
10	Effekt D (Ratio)								
11	Ergebnis nach Effekten	-100		-30	50	20	70		70
12									

Abbildung 2: Eingabefeld mit Beispielzahlen

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	Eingabefeld								
2									
3									
4				A	B	C	D		
5		Ergebnis '93							Ergebnis '94
6	Start	-100		70					
7	Effekt A (mehr Menge)				80				
8	Effekt B (höhere Preise)					-30			
9	Effekt C (Stoffkosten)						50		
10	Effekt D (Ratio)								
11	Ergebnis nach Effekten	=*C6		=SUMME(D7	=SUMME(E7	=SUMME(F7:F10)+E11	=SUMME(G7:G10)+F11		=*G11
12									
13									

Abbildung 3: Die Formeln im Eingabefeld

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	
14										
15		Graphiktabelle								
16		Achsenbeschriftung	Ergebnis '93					Ergebnis '94		
17		Start	-100							
18		Hilfssäule (sichtbar)		0	50	0	0			
19		Stützsäule (unsichtbar)	-100	-30	50	20	20			
20		Effekt A		-70						
21		Effekt B			-30					
22		Effekt C				30				
23		Effekt D					50			
24		Ziel						70		
25		Summe	-100	-100	20	50	70			
26		Maximum	-100	-30	50	20	70			
27										
28										

Abbildung 4: Graphiktabelle mit den Werten, die sich aus o. g. Beispiel ergeben

Die Graphiktabelle ist analog zur Eingabetabelle aufgebaut und um weitere Zeilen, die zur Graphiksteuerung erforderlich sind, ergänzt. Die Tabelle hat die Aufgabe, die Eingabewerte entsprechend der Logik der Stufengraphik umzuwandeln, sowie den unsichtbaren unteren Teil des Stapelbalkens, der den sichtbaren Balkenteil (Effekt) trägt, zu steuern.

Die in die Graphiktabelle einzugebenden Formeln sind der Abbildung 5 zu entnehmen. Die Formeln in Spalte G sind analog in die Spalten D, E, F zu übertragen. Man beachte beim Kopieren der Formeln, daß die Bezüge zum Eingabefeld korrekt sind. So greift die Formel in G23 beispielsweise auf den Eingabewert G10 zu, kopiert man die Formel in das Feld F23, so würde der Zugriff ins Eingabefeld auf F10 erfolgen, richtig ist jedoch F9. Eine entsprechende Anpassung ist erforderlich. Gleiches gilt für G26.

3. Diagrammaufbau

Um die Graphik zu erzeugen, markiert man die Graphiktabelle von B16 bis H24. Mit der Funktion "Diagrammassistent" erstellt man nun ein Stapelbalkendiagramm, dessen Datenreihen in Zeilen angeordnet sind (Schritt 4 im Diagrammassistenten).

Die Zeilen der Tabelle werden automatisch der Stapelbalkengraphik wie folgt zugeordnet (die Reihenfolge ist für die Funktionsfähigkeit wichtig):

- Zeile "Start" wird Datenreihe 1,
- Zeile "Hilfsäule (sichtbar)" wird Datenreihe 2 (mit dieser Säule werden die Nulllinie durchquerende Säulen simuliert),
- Zeile "Stützsäule (unsichtbar)" wird Datenreihe 3,
- Die Effekte A bis D werden zu den Datenreihen 4 - 7,
- Zeile "Ziel" wird Datenreihe 8,
- die Beschriftung der X-Achse erfolgt über die entsprechende Zeile der Graphiktabelle.

Jetzt liegt der Rohentwurf des Diagramms vor. Um die Hilfsäule unsichtbar werden zu lassen, wird diese angeklickt und in dem erscheinenden Menü "Muster" Flächen und Muster auf "keine" eingestellt. Im Diagramm entstehen "schwebende" Säulen.

Dem Abstand der Säulen verringert man in der Graphikoption "Format/Unterpunkt: Hauptdiagramm" auf 10 %, so daß die Balken näher zueinanderrücken.

Zur besseren Lesbarkeit der Graphik empfiehlt es sich schließlich, die Farben der sichtbaren Säulen, die die Effekte darstellen, möglichst einheitlich zu wählen; z. B. positive Effekte grün, negative rot. Start und Ziel blau.

4. Logik und Formeln der Graphiktabelle

1. Vorzeichen der Effekte

In Abhängigkeit vom höchsten/niedrigsten Punkt der vorangegangenen Säule muß in der Graphiktabelle jeder Effekt (unabhängig davon, ob er positiv oder negativ in seiner Wirkung ist) ein positives bzw. negatives Vorzeichen erhalten.

Damit muß ein positiver (negativer) Wert im Eingabefeld ein negatives (positives) Vorzeichen erhalten, wenn die davorliegende Säule unter die Nulllinie geht. Führt der Absolutwert des Effekts zu einem Nulldurchgang (wie im Beispiel der Effekt B), so weist die Formel dem Effekt nur den Wert zwischen Nulllinie und Unter-(Ober-)kante des vorangegangenen Balkens zu. Der Rest des Effekts wird durch die sichtbare Hilfsäule dargestellt. Die den Effekten zugeordneten Wenn-Bedingungen bilden diese Diskriminierung ab.

	A	B	C	D	E	F
14						
15		Graphiktabelle				
16		Achsenbeschriftung	Ergebnis '93			
17		Start	=+C6			
18		Hilfssäule (sichtbar)		=WENN(UN	=WENN(UN	=WENN(UN
19		Stützsäule (unsichtbar)	=+C17	=WENN(C26	=WENN(D26	=WENN(E26
20		Effekt A		=WENN(UN		
21		Effekt B			=WENN(UN	
22		Effekt C				=WENN(UN
23		Effekt D				
24		Ziel				
25		Summe	=+C6	=SUMME(D	=SUMME(E1	=SUMME(F1
26		Maximum	=+C25	=WENN(D7<	=WENN(E8<	=WENN(F9<
27						
28						

	G
14	
15	
16	
17	
18	=WENN(UND(VORZEICHEN(F19)<>VORZEICHEN(G19),F19<>0),G19;0)
19	=WENN(F26=0;0;WENN(F26<0;WENN(G10<0;F26;F26+G10);WENN(G10>0;F26;F26+G10)))
20	
21	
22	
23	=WENN(UND(F\$19<0;G10>0);-G10;WENN(UND(F\$19>0;G10>0);G10;WENN(UND(F\$19>0;G10<0);-G10;WENN(UND(F\$19<0;G10>0);-G10;G10))))+G\$18
24	
25	=SUMME(G19;G23)
26	=WENN(G10<=0;MIN(G25;G19);MAX(G25;G19))
27	

	H	I
14		
15		
16	Ergebnis '94	
17		
18		
19		
20		
21		
22		
23		
24	=+G11	
25		
26		
27		

Abbildung 5: Die Formeln in der Graphiktabelle

2. Die unsichtbare Stützsäule

Die Länge der Stützsäule hängt von der tatsächlichen Wirkung eines darzustellenden Effekts ab. So wirkt ein positiver (negativer) Effekt auf einen vorangegangenen positiven (negativen) Wert erhöhend (erniedrigend). Damit muß die unsichtbare Stützsäule absolut genauso lang sein wie der gesamte vorangegangene Stapelbalken.

Wird ein positiver (negativer) vorausgehender Ausgangswert durch einen negativen (positiven) Effekt verringert (verbessert), so muß der gesamte neue Stapelbalken so hoch sein wie der vorausgegangene, der unsichtbare Teil aber ist gerade so hoch, daß er zusammen mit dem Effekt diese Länge hat.

3. Die sichtbare Hilfssäule

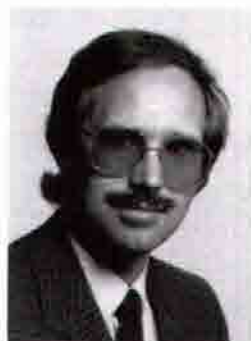
Dieser Teil ist immer gleich Null, es sei denn, durch den abzubildenden Effekt wird eine noch im negativen (positiven) liegende Niveaulinie ins Positive (Negative) verschoben. In diesem Fall wird hier der jeweils über die Nulllinie ragende, nicht bei Effekt ausgewiesene Teil angegeben. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
04	39		F		

PERSONAL- CONTROLLING UNTER DEM ASPEKT DER FLEXIBILISIERUNG DER ARBEIT



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



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

von Margot Bock und Hans-Jürgen Stuhr, Ilmenau

1. Problemstellung

Immer stärker setzt sich die Erkenntnis durch, daß der Produktionsfaktor "Menschliche Arbeit", der Hauptfaktor für das Bestehen moderner Unternehmen im allgemeinen und solcher in ressourcen-schwachen Gegenden wie Deutschland im beson-deren, von geradezu ausschlaggebender Bedeutung ist. Zur Sicherung des Bestandes des Unternehmens sowie dessen ständiger Weiterentwicklung gehört somit neben allgemeinen wirtschaftlichen Zielset-zungen insbesondere die Förderung der Leistungs-fähigkeit und der Leistungsbereitschaft der Mit-arbeiter. ¹ Tatsächlich droht aber die eigenverant-wortliche Leistungsbereitschaft vieler Mitarbeiter insofern abzunehmen, als sie statt engagiert mitzu-denken und zu handeln eher innerlich kündigen und damit zu einem extrem teuren Problem sowohl in Bezug auf den einzelnen Betrieb als auch die Volkswirtschaft im allgemeinen werden. ² Eine der mut-maßlich erfolgreichen Möglichkeiten zur Steigerung der individuellen Arbeitnehmerleistung, zum selbst-motivierenden Eigenengagement der individuellen Leistungsträger (der einzelnen Mitarbeiter), liegt offensichtlich in einer Erhöhung der Flexibilisierung der Arbeit.

Diese Flexibilität ist sowohl aus der Sicht der Arbeits-inhalte, durch disponiblen Einsatz oder Variation der Arbeitsgebiete als auch unter dem Aspekt der Arbeitszeit durch Gestaltung eines entsprechenden Arbeitszeitregimes zu betrachten.

Da die Mitarbeiter gerade wegen ihres **Eigenengagements auch individuell anerkannt und gefördert werden wollen**, entstehen hieraus ganz besondere Anforderungen an das Personalmanagement und das Personalcontrolling. Beides muß ausgerichtet sein auf

die Sicherung der Unternehmensziele, aber anderer-seits dabei auch den Aspekt der Personalentwicklung durch Personalplanung, -motivation und -führung in besonderer Weise beachten.

2. Voraussetzungen für Flexibilisierungs-motivationen

Gelegentlich wird behauptet, die durchschnittlichen Mitarbeiter würden aufgrund des natürlichen Retar-dierungsmomentes nicht wirklich an einer Flexibili-sierung ihrer Arbeit interessiert sein. Angeführt wird hierfür die angeblich zunehmende Neigung zur inneren Kündigung, sei es **in Form der aktiven oder passiven inneren Kündigung**. Die aktiv vollzogene Leistungsverweigerung äußert sich in der Form, daß der Mitarbeiter bewußt seine Leistung reduziert oder nahezu einstellt. Gründe hierfür sind meist Demoti-vationsmomente, wie z. B. eine als ungerecht empfundene Behandlung oder nicht erhaltene An-erkennung seitens des Unternehmens. **Die passive innere Kündigung entspringt häufig der Über-zeugung der Mitarbeiter, daß sie ihre Arbeits-situation ohnehin nicht beeinflussen können, ein besonderer Einsatz nicht genügend anerkannt würde und sich nicht lohne.** ³ Volk weist auf die Gefahr hin, daß unauffälliges, angepaßtes Verhalten als typische Ausdrucksform der inneren Kündigung im Gegensatz zu einem engagierten Mitdenken insofern sogar honoriert werden könne, als dieses Aufgeben vorheriger Kritikäußerungen nunmehr als bessere Einsicht und Akzeptanz der überkommenen Zielvorgaben interpretiert werden könne.

Unstreitig ist wohl inzwischen, daß als Motivation für die aktive Teilnahme an einer Arbeitsflexibili-sierung zugunsten des Unternehmens nicht nur die

allgemeinen materiellen Komponenten, wie gerechte Entlohnung, angemessene Sozialleistungen, Beschäftigungssicherheit oder angenehme Arbeitsumgebung ausreichen, da diese ohnehin als selbstverständlich vorausgesetzt werden. Vielmehr müssen zur langfristigen Arbeitszufriedenheit noch immaterielle Faktoren hinzukommen, wie die **Einsicht in den Sinn der Tätigkeit**, entsprechender **Individualspielraum**, die **Beteiligung an Entscheidungen**, die den jeweiligen Mitarbeiter unmittelbar betreffen sowie die Möglichkeit zu einer andauernden **Tätigkeitsentwicklung**.⁴ Aus dem vorgenannten Wertewandel ergibt sich, daß zu den alten Werten neue hinzugekommen sind, auf welche sich das Unternehmen zur Erhaltung der Leistungsbereitschaft der Arbeitnehmer einzustellen hat. Der Wertewandel wird durch zwei Faktoren charakterisiert: zum einen erfolgt langfristig eine Abnahme wenig qualifizierter Tätigkeiten durch die technologische Entwicklung. Zum anderen erfolgt eine Änderung der Einstellung vom materiellen Zweck der Arbeit in Richtung zur Vermehrung des persönlichen Gewinns durch die Arbeit. Die Arbeit wird zunehmend innerlich nur akzeptiert, wenn sie interessant ist, d. h. Spaß macht. Sie muß eine **Selbstentfaltung und Selbstverwirklichung** ermöglichen.⁵

Mitarbeiter wollen in der Regel selbständiger handeln und mehr eigenverantwortlich tätig sein, ohne jede einzelne Maßnahme unternehmenshierarchisch begründen oder absichern zu müssen. Dies wiederum stellt besondere Anforderungen an die Unternehmensleitung, welche den nachgeordneten Mitarbeitern gerade diese Flexibilität ermöglichen sollte.⁶ Weitere Faktoren für die Motivation zur Arbeitsflexibilisierung sind in der Interdependenz zwischen Arbeit und Freizeit zu sehen. Traditionelle Werte, wie Fleiß, Pflichterfüllung, Disziplin, Pünktlichkeit, Ordnung, Leistungs- und Anpassungsbereitschaft sind zwar nicht völlig überholt. Neue Tugenden, wie Selbstentfaltung, Kreativität oder Eigeninitiative treten jedoch immer stärker in den Vordergrund und werden sehr stark auf den als Freiraum empfundenen Privatbereich projiziert.⁷ Der Trend zur Freizeitgesellschaft bezogen auf die Lebens-, Jahres- und Wochenarbeitszeit nimmt zu. Die Wahlmöglichkeiten werden in allen Lebensbereichen erhöht, wodurch generell ein Trend zur Multioptiongesellschaft festzustellen ist. Jede Option schließt jedoch auch ein Risiko ein, wodurch Risikoabschätzungs- und -vermeidungsstrategien gleichzeitig an Bedeutung zunehmen.⁸

3. Personalcontrolling als funktionaler Bestandteil des Unternehmenscontrollings

Modernes Personalcontrolling soll dafür Rechnung tragen, daß Maßnahmen des Personalmanagements einen positiven Beitrag sowohl zu den personalwirtschaftlichen als auch insbesondere zu den Unternehmenszielen liefern.⁹ Gerade dies bereitet Schwierigkeiten, da an Unternehmen und Mitarbeiter höchst widersprüchliche Anforderungen gestellt werden; z. B. nehmen die Lebenszyklen der Produkte und die Lebensarbeitszeit der Arbeitnehmer tendenziell immer mehr ab, die Entwicklungszeiten bei Produkten nehmen jedoch tendenziell zu.

Von Mitarbeitern wird strategisches, d. h. zukunftsorientiertes Denken erwartet, gemessen werden sie aber an den Zahlen von heute. Auch die Mitarbeiter sollen "unternehmerisch" agieren und so typischerweise auch das Unternehmensrisiko tragen; sie dürfen aber keine unnötigen Kosten verursachen oder Fehler produzieren. Die Mitarbeiter sollen Visionen entwickeln und verfolgen; es werden von ihnen Flexibilität und schneller Richtungswandel erwartet. Die unternehmensorientierten Leistungsanforderungen der Mitarbeiter steigen, obwohl das Umfeld mangels Flexibilität diese Steigerung meist nicht honoriert.¹⁰ Die Aufgabe besteht nun darin, Motivation, Identifikation und Führungsqualität der einzelnen Mitarbeiter zu ermitteln und in Ziele umzusetzen, für die, was entscheidend ist, auch eventuelle Zielabweichungen festgestellt werden können.

Je nach Unternehmensgröße können derartige Controllingaufgaben zentral oder dezentral als gesondertes Personalcontrolling oder eingebettet in das Unternehmenscontrolling wahrgenommen werden. Unabhängig von der organisatorischen Anbindung müssen sie aber immer strategische und operative Zielsetzungen verfolgen.¹¹ Das bedeutet, daß strategisch auf **disponibel einsetzbare, motivierte Mitarbeiter, also eine flexible Arbeitskraftentwicklung** unter Beachtung qualitativer und quantitativer Unternehmensziele zu orientieren ist und kurzfristig auch durch entsprechenden Einsatz der Mitarbeiter und ihre Qualifikation die geforderten Leistungs-, Kosten- und Wirtschaftlichkeitsgrößen gesichert werden müssen.

Die immanenten Controllingaufgaben Planung, Steuerung, Information und Kontrolle bezogen auf das Personalcontrolling lassen sich unter dem Aspekt der

Flexibilisierung der Arbeitsinhalte

wie folgt charakterisieren:

- * Planung des qualitativen Personaleinsatzes hinsichtlich Struktur, Qualifikation, möglicher Alternativen;
- * Schaffung von Rahmenbedingungen, um durch disponiblen Einsatz der Mitarbeiter die Zielerreichung bestmöglich zu sichern und direkte Eingriffe zu vermeiden;
- * Information der Leitungs- und ausführenden Ebenen zur Situation, Darstellen externer und interner Einflußgrößen;
- * Analyse der erreichten Ergebnisse, Feststellung von Abweichungen und deren Wirkung auf Unternehmensziele.

Unter dem Aspekt der Flexibilisierung der Arbeitszeit sind zu nennen:

- * Planung des quantitativen Personaleinsatzes hinsichtlich Entwicklung der Arbeitszeit, Überstunden, Personalabbau oder anderer Maßnahmen;
- * Entwicklung eines dynamischen Arbeitszeitregimes, das optimal der Durchsetzung der Unternehmensaufgaben unter verschiedenen Bedingungen dient;

- * Information aller Beteiligten über Arbeitszeitanforderungen, die aus dem Produktionsplan resultieren, Konsequenzen bei Realisierung verschiedener Varianten, Tendenzen sowie die erreichten Ergebnisse;
- * Wirkung unterschiedlicher Arbeitszeitmodelle auf Kosten, Produktionsstückzahlen, Motivation oder Fluktuation der Mitarbeiter sowie andere betriebliche Kenngrößen.

Die Zielstellungen des Personalcontrollings sind immer in untrennbarem Zusammenhang mit dem Controlling insgesamt zu sehen sowie zu koordinieren mit den Anforderungen aus den Bereichen Absatz, Fertigung, Beschaffung, Investition und Organisation.

4. Anforderungen an Personalplanung und -controlling

Die Vorgaben für eine quantitative Personalplanung werden aus anderen Parametern, wie Umsatz, Produktion und Kosten abgeleitet, woraus sich dann der finanzierbare Bedarf an Mitarbeitern ergibt. Die Personalkosten müssen somit einem festgelegten Kostenblock entsprechen.¹² Dabei wird zum einen nicht bedacht, daß jeder Mitarbeiter zur Bewältigung einer bestimmten (neuen) Aufgabe bestimmte Vorlaufkosten in Gestalt der erforderlichen Einarbeitung verursacht. Gerade weil aber im Laufe der Zeit eine erhebliche Flexibilität der Mitarbeiter gefordert wird, erscheint es sachunangemessen, die Kosten einer rechtzeitigen Qualifizierung für einen späteren flexibleren Einsatz zu scheuen. Insbesondere besserqualifizierte Mitarbeiter - mit zwangsläufig etwas höheren Personalkosten - bieten die unverzichtbare Voraussetzung für die später gewünschte flexible Einsetzbarkeit sowohl in zeitlicher als auch in aufgabenorientierter Hinsicht.

Qualitativ hohe Anforderungen stellt die Flexibilisierung der Arbeit an das Personalmanagement. Schließlich dürfen - oder sollten - Mitarbeiter nicht wie Investitionen innerhalb von vier Jahren abgeschrieben werden. Ein deutliches Zeichen für ein mangelhaftes Personalcontrolling ist die regelmäßig in vielen Kündigungsprozessen von Arbeitgeberseite vorgetragene Äußerung, ein bestimmter Mitarbeiter hätte vor diversen Jahren überhaupt nicht eingestellt werden dürfen.¹³ Ein professionelles Personalcontrolling mit schwerpunktmäßiger Beachtung der mittel- und langfristigen Personalplanung unter Beachtung der Unternehmensentwicklung hätte derartige Mißstände verhindert.

Für jede geringfügige Sachinvestition werden umfangreiche Investitionsberechnungen angestellt. Für Mitarbeiter erfolgt dies in der Regel nicht. Eine Fehlinvestition in eine nicht benötigte oder unrichtige Maschine wird notfalls nach kurzer Zeit abgeschrieben, die Maschine wird veräußert oder verschrottet. Dies ist offenkundig mit Mitarbeitern nicht möglich; darüber hinaus sollten die Mitarbeiter bei einem wohlverstandenen Personalmanagement gerade im Hinblick auf einen erstrebenswerten flexibleren Einsatz im Laufe der Zeit **nicht minder-, sondern**

höherwertiger werden und aufgrund der gestiegenen Unternehmens- und Branchenerfahrung zunehmend flexibler und anforderungsangepaßter einsetzbar sein. Eine Kosten-Nutzen-Gegenüberstellung und Investitionsberechnung für Mitarbeiter wäre aber ein vermutlich viel bedeutenderes Thema für moderne, zeitgerechte Controllingarbeit, und es ist - bis auf die menschlich psychologische Komponente - nicht notwendigerweise schwieriger als die Investitionsberechnung in einer Zeit ständiger Produktinnovation.¹⁴

Organisation eines effizienten Personalcontrollings

Insbesondere unter dem Aspekt der Sicherung flexibler Einsatzbedingungen für Mitarbeiter könnte das Personalcontrolling wie folgt unterstützend wirken:

1. Zunächst wird in enger Zusammenarbeit mit dem Unternehmenscontrolling eine Ist-Datenerfassung der verschiedenen Bereiche einschließlich der vorhandenen Funktionen, Funktionsbeschreibungen, Mitarbeiteranforderungen usw. erstellt.

2. In einer Abweichungsanalyse zu den Sollanforderungen einer effizienten Personaleinsatzstruktur wird dann die angemessene Anzahl flexibel einzusetzender Mitarbeiter ermittelt. Durch eine entsprechende Verknüpfung mit den Bereichs- und Aufgabenzielen der einzelnen Bereiche, d. h. unter Abgleich z. B. mit der Absatz-, Fertigungs- und Beschaffungsplanung können die jeweils zu erfüllenden, flexiblen Funktionen als Ziele vorgegeben werden.

3. Es folgt die Auswahl geeigneter Mitarbeiter für eine flexible Arbeitseinsatzgestaltung. Dabei müssen exakte Inputvorgaben gemacht werden, wie z. B. die Koordination eines Abgleichs von Anforderungsprofilen betroffener Funktionen, Besetzungsmöglichkeiten sowie nicht zuletzt auch eine sozial verträgliche Mitarbeiterauswahl unter Beachtung von Betriebszugehörigkeit, Lebensalter, familiärem Status usw. Hinzu kommt noch die Zielsetzung, möglichst wenig Unruhe in den Bereichen zu erzeugen, diese leistungsfähiger zu gestalten und die Altersstruktur nicht zu verschlechtern.

4. Durch Koordination einer offenen, informativen und insbesondere ehrlichen Kommunikation mittels präziser und ausführlicher Informationen an Führungskräfte, Mitarbeiter und Belegschaft können leistungsmindernde Unklarheiten am besten beseitigt werden.

5. Neben der Strategieerarbeitung ist durch das Personalcontrolling eine Verknüpfung von Mitarbeitervorstellungen und Unternehmenszielen zu organisieren.

6. Letztlich müssen für die Mitarbeiter transparent die Aufstiegs- und sonstigen Benefitpotentiale erfaßt und dargestellt werden, so daß sie erkennen, daß sich

ihr flexibler Arbeitseinsatz auch für sie persönlich lohnt. Gerade dadurch wird der unternehmenskulturelle und führungspolitisch gewünschte Gesichtspunkt der Rekrutierung des Nachwuchses aus den eigenen Reihen in besonderem Maße gefördert.¹⁵

Personalkostenmanagement

In untrennbarem Zusammenhang mit organisatorischen Maßnahmen bezüglich der Gestaltung von Arbeitszeit und Arbeitsinhalt sind deren direkte Wirkungen auf die Kosten zu sehen. Die Arbeitsorganisation nutzt die tariflichen Möglichkeiten einer flexiblen Arbeitszeitgestaltung häufig nicht ausreichend. Bei rechtzeitiger Einbindung arbeitskraftanalytischer Betrachtungen, die abgestimmt sind mit Absatz-, Fertigungs-, Dispositionsplanung usw. können durch entsprechende Steuerungsmaßnahmen und strategische Überlegungen Überstunden einerseits sowie ein Überangebot von Arbeitskräften andererseits vermieden, zumindest aber deren Umfang und Lage auf das Notwendige beschränkt werden. Gleiches gilt für die Gestaltung des Einsatzes von Aushilfen und Leihkräften.¹⁶ Auch im Bereich der unmittelbar monetären Auswirkungen in Gestalt der Entlohnung lassen sich durch geeignete Maßnahmen der Arbeitszeitflexibilisierung positive Ergebnisse erzielen. Dies ist insbesondere im Bereich der Leistungs- und Akkordentlohnung mit einer Qualitätskomponente oder Prämie möglich, durch welche die Qualitätsanforderungen beachtlich gesteigert werden können. Dieses läßt sich gerade bei flexiblen Arbeitseinsätzen auf Arbeitsteams oder -gruppen erweitern. Hierdurch wird zwar häufig der Gesamtpersonalaufwand nicht geringer; die Produktivität, Qualität und Effizienz steigen dadurch jedoch überproportional.

Neben den vorgenannten direkten Personalkostenauswirkungen vermag ein flexibles Arbeitsgestaltungsmodell auch indirekt einen Beitrag zum Personalkostenmanagement zu leisten. Flexiblere Arbeitseinsatzgestaltung ermöglicht eine bessere Maschinenauslastung, wobei auch Mehrmaschinenbedienung und eine deutliche, nach wirtschaftlichen und technologischen Kriterien geprüfte Verringerung der Fertigungstiefe die Personalkostenstruktur positiv beeinflussen kann.¹⁷ Die gelegentlich verkündete Zielrichtung der Personalkostenreduzierung dokumentiert längst nicht immer das Ergebnis wohlverstandener Strategieüberlegungen. Die Unterschreitung des Personalkostenbudgets kann durchaus dadurch begründet sein, daß es schlichtweg nicht gelang, dringend benötigte gute Mitarbeiter oder solche mit anforderungsorientierter Qualifikationsbreite zu gewinnen.

Bekanntlich investiert man in Mitarbeiter, weil diese letztendlich einen höheren Nutzen als Kosten erbringen. Umgekehrt bedeutet dies, daß bei einer nicht getätigten Investition ein Nutzensausfall eintreten und das Gesamtergebnis negativ beeinflusst werden müßte. Investiert man in Mitarbeiter mit hohem Potential, so entstehen zwar zunächst höhere Kosten; mittelfristig ist der Einsatz dieser Mitarbeiter

jedoch billiger als der unqualifizierter Kollegen, denn diese müssen entweder kostenintensiv ausgebildet werden oder es entsteht eine überhöhte Fluktuation.¹⁸

5. Zusammenfassung

Flexibilität von Mitarbeitern hat ihren Preis und erscheint kurzfristig möglicherweise zumindest nicht kostengünstiger zu sein. Mittel- und langfristig hat sie jedoch erhebliche Vorteile, da die Flexibilität eben gerade eine bessere Anpassung an Anforderungsschwankungen ermöglicht. Geeignetes Controlling im Personalbereich hat zum einen die Aufgabe und ist zum anderen befähigt, eine anforderungsorientierte optimale Personalstruktur sichtbar zu machen, zu planen und zu erhalten, zumal durch die höhere Transparenz auch die entsprechende Mitarbeitermotivation gefördert wird.

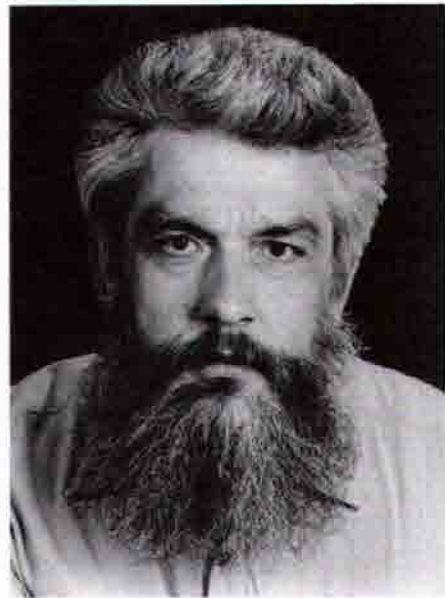
Häufig wird das Gespenst einer leistungsunwilligen jungen Generation verbreitet. Wahr ist offensichtlich das Gegenteil. **Gerade junge Menschen sind extrem leistungsorientiert und leistungsbewußt. Die meisten von ihnen verkörpern eher den Typ des sogenannten self-developers.**¹⁹ Man muß ihnen lediglich entsprechende Entwicklungsmöglichkeiten und Motivatoren zur Verfügung stellen. Dies kann beispielsweise durch eine entsprechende Flexibilisierung der Arbeitsinhalte und Arbeitszeiten erfolgen. Die Schaffung entsprechender Voraussetzungen ist Aufgabe und Möglichkeit des modernen Personalcontrollings.

Literatur

- ¹ Zander, E., Gegenwärtige und zukünftige Personalpolitik und Personalarbeit, in: Controller Magazin, 17. Jg. (1992), Heft 6, S. 301
- ² Volk, H., Die innere Kündigung ist eine unterschätzte Leistungsbremse, in: Controller Magazin, 17. Jg. (1992), Heft 3, S. 153
- ³ Volk, H., a.a.O., S. 154
- ⁴ Vgl. zum Vorgenannten: Volk, H., a.a.O., S. 154
- ⁵ Zander, E., a.a.O., S. 303
- ⁶ Zander, E., a.a.O., S. 304
- ⁷ Zander, E., a.a.O., S. 302
- ⁸ Volk, H., a.a.O., S. 155
- ⁹ Niemann, R., Gedanken und Erfahrungen zum Personalcontrolling, in: Controller Magazin, 18. Jg. (1993), Heft 3/S. 122
- ¹⁰ Vgl. zum Vorgenannten: Niemann, R., a.a.O., S. 121
- ¹¹ Ziegenbein, K., Controlling, Kiehl Verlag Ludwigshafen, 1992
- ¹² Heinzl, F., Personal Controlling - ein alter Hut? in: Controller Magazin, 16. Jg. (1991), Heft 1, S. 39
- ¹³ Vgl. zur vorgenannten Problematik: Heinzl, F., a.a.O., S. 39
- ¹⁴ Heinzl, F., a.a.O. S. 40
- ¹⁵ Vgl. zum Vorgenannten: Niemann, R., S. 123 ff.
- ¹⁶ Niemann, R., a.a.O., S. 125
- ¹⁷ Niemann, R., a.a.O., S. 125
- ¹⁸ Heinzl, F., a.a.O., S. 40
- ¹⁹ Volk, H., a.a.O., S. 155

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
11	14	26	G	P	

DER KOPF IST DER ORT, WO DIE LEBENSWEICHEN GESTELLT WERDEN



von Hartmut Volk, Bad Harzburg

Die Anforderungen im Berufsleben steigen und es wird zunehmend schwieriger, sich auch im zwischenmenschlichen Verdrängungswettbewerb zu behaupten. Wer dieser Entwicklung nicht sehr bewußt Rechnung trägt und mit sich selbst ausgesprochen überlegt umgeht, muß damit rechnen, in Bedrängnis zu geraten. Wissen und Können reicht bei weitem nicht mehr aus, um sich zu behaupten. **Die richtige Art zu denken als entscheidende Voraussetzung für psycho-physische Fitness gewinnt immer mehr Bedeutung.**

Unsere Altvorderen haben es gewußt: Glaube kann Berge versetzen. Diese Volksweisheit wird heute im allgemeinen belächelt. Zu unrecht, wie die neurobiologische Forschung jetzt mehr und mehr herausfindet.

Alles, was wir fühlen und denken, jede bewußte oder unbewußte Veränderung unseres Verhaltens, erläutert der Direktor des Max-Planck-Instituts für Psychiatrie in München, Professor Dr. Florian Holzboer, in der Einleitung zu dem aufschlußreichen Buch von Gaby Miketta 'Netzwerk Mensch'. Psychoneuroimmunologie: Den Verbindungen von Körper und Seele auf der Spur (Georg Thieme Verlag, Stuttgart) ist das Ergebnis komplexer Vorgänge zwischen Nervenzellen unseres Gehirns.

Seelisches Wohlbefinden

hat in den Nervenzellen des Gehirns ebenso seinen Ursprung wie psychische Störungen, beispielsweise eine Depression. Gleichmaßen wirken psychotherapeutische Verfahren durch ihren Einfluß auf Gehirnzellen und deren Vernetzungen.

Ein besonders überraschendes Ergebnis neurobiologischer Forschung, so Holzboer, ist der Nach-

weis der engen Verknüpfung unseres Gehirns mit dem Immunsystem und den Körperdrüsen durch Nervenfasern und Hormone. Diese Erkenntnisse haben weitreichende Konsequenzen. Und zwar nicht allein in medizinischer Hinsicht. Auch im Hinblick darauf, wie Menschen mit sich selbst umgehen sollten.

Vereinfacht ausgedrückt besagen diese neurobiologischen Forschungsergebnisse:

Menschen können sich krank-, und sie können sich gesunddenken.

In der medizinischen Diskussion wird die Überlegung nicht mehr als absurd angesehen, daß in diesen neurobiologischen Forschungsergebnissen (= die Neurobiologie ist eine interdisziplinäre Forschungsrichtung, die sich mit der Aufklärung der Struktur und Wirkung des Nervensystems befaßt) auch die Wurzeln für die zwar nicht sehr häufigen, aber immer wieder registrierten, mit dem derzeitigen Wissen nicht erklärbarer Heilungen von an sich unheilbaren Krankheiten liegen.

In weitergehender Überlegung sagen diese Erkenntnisse aber noch erheblich mehr aus. Und zwar, daß

das Denken eines Menschen ganz generell beides sein kann: Problem oder sogar Fluch und Chance. Mit anderen Worten: Die Art und Weise, in der ein Mensch denkt, in der er in seinem Kopf mit all dem umgeht, was ihm Tag für Tag begegnet, womit er sich auseinandersetzen, was er bewältigen muß, spricht ein ganz gewichtiges Wörtchen dabei mit, ob dieser Mensch im Leben eher anspornende, motivierende Erfolge oder eher frustrierende Mißerfolge zu verzeichnen hat.

Ganz konkret heißt das und sollte im privaten ebenso wie im beruflichen Alltag viel, viel intensiver berücksichtigt werden: Der Mensch ist nicht ausschließlich das starre Produkt seiner Erbanlagen, seiner Erziehung und seiner Umwelt. Menschen sind in einem geradezu gefährlich unterschätzten Ausmaß **das Produkt ihres Denkens**.

Im Sport beispielsweise hat das Wissen um diese Zusammenhänge mittlerweile dazu geführt, daß dem sogenannten

'mentalen Training'

ein gleichberechtigter Platz neben dem körperlichen Training eingeräumt wird. Beständig erfolgreiche Sportler wissen: außergewöhnliche Leistungsfähigkeit braucht als Basis beides, körperliche und geistig-seelische (= mentale) Fitness.

"Auch für Nichtsportler ist mentales Training der Weg, um die eigene ideale Leistungsform zu erlangen. Denn auch im Alltag muß man höchste Anforderungen bewältigen. Psychische Top-Form ist die Basis, um Krisen zu meistern, in seinen Leistungen beständig zu sein und sein Bestes zu geben", schreibt der amerikanische Psychologe Dr. James E. Loehr in seinem Buch 'Persönliche Bestform durch Mental-Training für Sport, Beruf und Ausbildung' (BLV Verlag, München).

"Mentalfitness"

ist der Schlüssel zu einem bewußteren, entspannteren und dennoch deutlich zielorientierten Leben", betont der Offenburger Verleger Dr. Manfred Jahrmarkt, der in den zurückliegenden gut zwei Jahren aus dem Nichts heraus einen florierenden Ratgeberverlag aufgebaut hat. Und Jahrmarkt, der seine Erkenntnisse und sein eigenes Bemühen um geistig-seelische innere Stabilität und Zuversicht in seinem lesenswerten Buch 'Mentalfitness für Manager' (Econ Verlag, Düsseldorf) veröffentlicht hat, ist zutiefst davon überzeugt: "Nicht nur der Mensch ist das Produkt seines Denkens, sondern das ganze Unternehmen ist das Ergebnis der Mentalfitness aller dort tätigen Personen!"

Welche konkreten Handlungsschritte legen diese Erkenntnisse und praktischen Erfahrungen nahe? Pointiert ausgedrückt, das, was im Kopf geschieht, nicht einfach geschehen zu lassen, sondern zu beeinflussen versuchen. Den Gedanken nicht in jedem Fall einfach ihren freien Lauf zu lassen, sondern in jeder Hinsicht ganz bewußt zu denken.

Denkhygiene,

das zeigen die neurobiologischen Forschungsergebnisse ebenso wie kontinuierlich bemerkenswerte sportliche oder herausragende berufliche Leistungen, macht Jahrmarkt im Gespräch unmißverständlich deutlich, ist genauso wichtig wie Körperhygiene. Herr seines Denkens und seiner Gedanken zu sein, zeigt sich Verleger Jahrmarkt überzeugt, der, wie er unüberhörbar betont, seine Verlagsprodukte ja nicht nur entwickeln und produzieren, sondern auch gegen ausgesprochen potente und kompetente Wettbewerber verkaufen muß, dürfte der vermutlich wichtigste Fundamentbaustein für ein aktives, selbstgesteuertes und Erfolge zeitigendes Leben aus einem sicher nie durchgehend stabilen, sich aber immer wieder zu neuer Spannkraft ausbalancierenden Leben aus einem inneren Gleichgewicht heraus sein.

Was aber heißt 'Denkhygiene' ins alltägliche Leben übertragen? **Vor allem, aufzuhören, sich im Kopf ständig im Kreis zu drehen**, erläutert der Psychologieprofessor und Therapeut Professor Dr. Reinhard Tausch, Stuttgart. Schluß zu machen mit unentwegten Grübeleien und endlosen negativen Selbstgesprächen. "Nichts destabilisiert einen Menschen im allgemeinen und dessen Lebens- und Leistungsfreude im speziellen so, wie dieses unendlich blockierende negative Gedankenkarussell", beschwört Tausch im Gespräch geradezu. Worauf es ankommt, ist also, den Unterschied zwischen Grübeln und Nachdenken, zwischen negativen Selbstgesprächen und dem intensiven inneren Auseinandersetzen mit Absichten, Problemen, Wünschen, Zielen oder anderen Menschen zu erkennen, resümiert Tausch, der sich in seinem Taschenbuch 'Hilfen bei Streß und Belastung' (Rowohlt Verlag, Reinbek) dieser Problematik sehr einfühlsam angenommen hat. Ausgesprochen aufschlußreich ist in diesem Zusammenhang auch das ebenfalls bei Rowohlt erschienene Buch der amerikanischen Psychologieprofessorin Shelley E. Taylor 'Positive Illusionen - Produktive Selbsttäuschungen und seelische Gesundheit'.

Und dieser Unterschied ist so schwer nicht zu erkennen. Wer alles und jedes bereitwilligst zu seiner Sache macht und sich auf der Stelle darüber aufregt und ereifert; wer zu nichts und gar nichts innerlich auf Distanz gehen kann; wer nicht in der Lage ist, Entwicklungen auch einmal abzuwarten und sie mit wacher Gelassenheit zu beobachten; wer sich ständig nur darüber den Kopf zerbricht, was alles passieren, schiefehen oder überhaupt nicht gehen kann; wer stets auf der Stelle weiß, daß eine Absicht, eine Aktion, eine Diskussion, eine Maßnahme, eine Überlegung, eine Zielformulierung sowieso zu nichts führt, **programmiert sich auf Mißerfolge**, ist sein eigener Stolperstein, verbannt Kreativität und Innovation aus einem Leben!

Verhaltensketten

Wer unentwegt in seinem Denken damit beschäftigt ist, was er eigentlich den viel zu anspruchsvollen,

einfach unangenehmen Kunden; dem unerträglichen Vorgesetzten; den unengagierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern; den denkfaulen Kolleginnen und Kollegen; den unzuverlässigen Lieferanten; der jede Aktivität blockierenden unfähigen Stadt-, Kreis- etc. Verwaltung (mit den elend lahmschigen Behördentypen); der pausenlos intrigierenden Schwiegermutter; den korrupten und ausschließlich an Posten und Pfründen interessierten Politikern und wem noch immer eigentlich alles sagen müßte, ist am Ende so elend verbiestert, daß er keinen klaren Gedanken mehr fassen, keine sich bietende Chance mehr erkennen, geschweige denn nutzen und keinen Menschen mehr gewinnend ansprechen und behandeln kann.

Darauf aber kommt es an. Das ist die Geschäftsgrundlage für den Erfolg in einer Zeit, die in jeder Hinsicht von ausgesprochen kräftefordernden und -verbrauchenden Superlativen geprägt ist: von einem in dieser Rasanz noch nie dagewesenen Innovationsgeschehen; dem daraus und der inzwischen globalen wirtschaftlichen Vernetzung resultierenden gnadenlosen Wettbewerb; einer von diesem Innovations- und Wettbewerbsgeschehen und der wiederum dadurch bewirkten gesellschaftlichen Veränderungen ausgelösten Veränderungsgeschwindigkeit, die beispiellos in der bisherigen Geschichte der Menschheit ist und einem aus der Gesamtheit dieser Faktoren herrührenden dramatischen Verfall ehemals allgemein akzeptierter und demzufolge auch allgemein bindender Verhaltensnormen. Letzteres findet seinen zunehmend offensichtlicher werdenden Ausdruck in der immer ungezügelteren Brutalisierung und Kriminalisierung des öffentlichen ebenso wie des privaten Lebens.

Die persönliche Reaktion auf diese Gesamtentwicklung kann nur das **Bemühen um Entspanntheit, Gelassenheit und Ruhe als Grundvoraussetzung für Konzentration sein**. Geistig-seelische = mentale Fitness stellt sich unter den gegebenen Lebens- und Handlungsbedingungen als der wesentliche Schlüssel zur Zukunftsbewältigung dar.

Diese mentale Fitness ist das Fundament für ein engagiertes und trotzdem nüchtern analysierendes, selbstmitleidfreies Denken zum Zweck eines auf die eigenen Aufgaben- und Zielvorstellungen abgestimmten erfolgsorientierten Handelns, das

kluges und auch kühnes Chancen- und konsequentes Realisierungsmanagement

ebenso beinhaltet wie ein ausgefeiltes, sozialkompetentes Beziehungsmanagement. Berufserfolge entwickeln sich immer eindeutiger und unübersehbarer zu auf Denkerfolgen fußenden Verhaltens- und somit Beziehungserfolgen.

So wichtig ein solides Wissen und Können im Sinne von fachlicher und methodischer Kompetenz für die Bewältigung der beruflichen Aufgaben in jeder Hinsicht auch unbestritten ist: ein Gesichtspunkt ist es, diese Fähigkeiten zu besitzen und ein anderer, in der Lage zu sein, sie zu nutzen, wenn es darauf an-

kommt. "Und darin liegt die Herausforderung - die äußerste Herausforderung der Selbstkontrolle", bringt Loehr die Dinge auf den Punkt. Letzten Endes ist jedes berufliche Handeln, jede auf ein ganz bestimmtes Ergebnis hinielende berufliche Anstrengung eine

Herausforderung der Selbstkontrolle.

Nämlich, so Loehr, "der Kontrolle über die schwierige Beziehung von Geist und Körper, von Einstellung und Wissen und Können."

Damit wird eines deutlich: Was wirklich die Bezeichnung Berufserfolg verdient, stellt sich in wachsendem Maße erst dann zuverlässig - und das heißt auch behaupt- und wiederholbar - ein, wenn sich zu fachlichem Wissen und Können ein dieses Wissen und Können wirklich nutzbar machendes Denken, eine Potentiale erschließende innere Einstellung gesellt. Die Trennlinie beispielsweise zwischen einem Verkäufer und einer verkäuferischen Spitzenkraft verläuft im Kopf. Die beeindruckende beziehungsformende, gestaltende, erklärende, überzeugende und vertrauensbildende Kraft, die den Top-Verkäufer in aller Regel auszeichnet, ist die Kraft seines Denkens, seiner Einstellung. Und zwar ausgehend von sich selbst zu anderen. Verkäufer beziehungsweise überhaupt Menschen, die sich weiterentwickeln wollen, finden im Kopf den ausschlaggebenden Ansatzpunkt dazu.

Das häufig gebrauchte Wort von der

'Verkäuferpersönlichkeit',

von dem Menschen, der im Außendienst beispielsweise nie als lästiger Schwätzer, Störer und/oder Zeitklauer angesehen wird, sondern als stets geschätzter Gesprächspartner oder gar Ratgeber, baut sich nicht auf der Garderobe, der Herrenkosmetik, den Lederwaren oder dem Kraftwagen dieses Menschen auf. Das Wort 'Verkäuferpersönlichkeit' be- und umschreibt ganz einfach in bemerkenswerter Präzision Gestalt gewordene mentale Fitness in ihrer ganzen Bandbreite und Ausstrahlungskraft.

Je komplexer, undurchsichtiger und unvorhersagbarer die Zeitläufe werden, desto mehr Gewicht sollte der einzelne der Mentalfitness zumessen. Weshalb? Weil die Erfahrung lehrt, daß weniger die Probleme als solche die eigentliche Belastung darstellen. Gewicht und Ausmaß des Belastungspotentials ergibt sich in einem ganz beträchtlichen Maß aus der Art und Weise, in denen mit den Problemen umgegangen wird. Und das heißt nichts anderes als: wie ein Mensch sich denkend mit ihnen beschäftigt und auseinandersetzt.

"Leistungs- und viel mehr noch Erfolgsfähigkeit werden im Kopf gemacht. Die Mehrzahl derjenigen, die sich über unerträgliche Belastung und/oder kärglichen Erfolg beklagen, stehen sich bei genauem Hinsehen schlicht und einfach selbst im Wege",

ist der 52-jährige "Jung"-Verleger Dr. Manfred Jahrmarkt zutiefst überzeugt.

Und Jahrmarkt steht mit seiner Überzeugung nicht allein auf weiter Flur. "Die Spitzenathleten auf dieser Erde stimmen in einem Punkt nahezu alle überein: Jeder ist sich selbst der härteste Gegner", berichtet Loehr. "Solange man sich nicht selbst bezwingt, solange läßt sich ... wenig ausrichten. **Das größte Hindernis zwischen Ihnen und Ihrem Ziel sind Sie selbst.** Haben Sie erst einmal gelernt, sich zu kontrollieren, wird der Wettstreit mit der äußeren Welt ... ein leichtes für Sie sein."

Doch wie ist diese mentale Fitness als Voraussetzung für Konsistenz, das heißt für ein anhaltend hohes Leistungsniveau nun wirklich zu erreichen? Die Antwort ist ebenso einfach wie deren Realisierung mühevoll ist: **Durch ausdauerndes, konzentriertes, unbeirrtes Arbeiten an sich selbst.** Loehr nennt vier Schritte zum Erfolg:

Schritt 1: Selbstdisziplin

Alles, was sich der Mühe lohnt, beginnt auf dieser Stufe. Es bedeutet ganz einfach, daß man tut, was man immer zu tun hat, egal, welche Opfer erforderlich sind, um die Aufgabe in der besten Art und Weise zu erfüllen. Das ist harte Arbeit; es bedeutet, Dinge, die Sie mögen, aufzugeben, um ein höheres Ziel zu erreichen.

Schritt 2: Selbstkontrolle

Selbstdisziplin führt auf direktem Weg zur Selbstkontrolle. Während Sie sich an die Selbstdisziplin gewöhnen, erfahren Sie ein ständiges Anwachsen der Selbstkontrolle - der Kontrollfähigkeit darüber, was Sie tun, was Sie denken und wie Sie reagieren. Ohne Selbstkontrolle ist Ihr Vorhaben, der Beste zu sein, nicht mehr als eine Phantasievorstellung.

Schritt 3: Selbstvertrauen

Selbstkontrolle führt unmittelbar zu Selbstvertrauen und Selbstbewußtsein. Was die Schienen für den Zug sind, das ist das Selbstvertrauen für den um den Erfolg bemühten Menschen - ohne diese Eigenschaft wird der Weg nirgendwo hinführen. Selbstvertrauen, dieser unerschütterliche Glaube an sich selbst, rührt von dem Wissen her, daß Sie die Kontrolle über sich selbst und die Fäden in der Hand haben.

Schritt 4: Selbstverwirklichung

Selbstverwirklichung bedeutet einfach, der Beste zu werden, der Sie sein können; es ist die Manifestation Ihres Talents und Ihres Könnens als Verkäufer, Manager oder Unternehmer; die Erfüllung höchster Befriedigung im Beruf. Selbstverwirklichung ist die direkte Folge von Selbstvertrauen. Wenn Sie erst einmal an sich selbst glauben und sich so, wie Sie sind, glücklich fühlen, dann öffnen Sie damit alle Tore, um Ihr volles Potential zu erreichen.

Aus diesen vier Punkten ergeben sich sechs bedeutsame Schlußfolgerungen:

1. Ihr Leistungsniveau ist ein unmittelbarer Ausdruck dessen, was Sie innerlich empfinden.
2. Wenn Sie das richtige Gefühl haben, dann ist Ihre Leistung auch richtig.
3. Gut zu arbeiten, ist die natürliche Folge der richtigen Art innerer Gefühlszustände.
4. So gut zu sein, wie es Ihnen im Augenblick möglich ist, geschieht automatisch, sofern das richtige innere Gleichgewicht hergestellt worden ist.
5. Im Grunde ist mentale Stärke oder Willenskraft die Fähigkeit, die richtige Art eines inneren Gefühlszustandes herzustellen und aufrechtzuerhalten, ungeachtet der äußeren Umstände.
6. Die wichtigste Maßnahme, die Sie ergreifen können, um Ihr Bestes zu geben, ist, daß Sie ein bestimmtes Klima in sich selbst erzeugen und es aufrechterhalten - ganz gleich, was geschieht.

Der ideale Leistungszustand aus einer Position mentaler Fitness heraus ist demzufolge am treffendsten als eine Komposition bestimmter Gefühlszustände zu beschreiben, die ein Verkäufer, ein Manager, eine Sekretärin, ein Unternehmer oder überhaupt berufstätige Menschen in sich selbst erzeugen. Unabhängig von Position und Aufgabenstellung, die bestmögliche Leistung werden sie zeigen, wenn sie

- **sich entspannt und locker fühlen,**
- **ein Gefühl der Ruhe und des Friedens in sich wahrnehmen,**
- **keine innere Unruhe oder Nervosität verspüren,**
- **voller Energie sind,**
- **sich geistig hellwach fühlen,**
- **sich optimistisch und positiv fühlen,**
- **ein echtes Gefühl von Freude, ja sogar Spaß an Ihrer Arbeit empfinden,**
- **das Gefühl haben, die Arbeit geht Ihnen mühelos von der Hand,**
- **geneigt sind zu glauben, als käme alles wie von selbst, als würden sich die Dinge einfach fügen,**
- **sich rundherum selbstsicher fühlen,**
- **die Kontrolle über sich haben,**
- **das Gefühl haben, völlig eingestimmt und konzentriert zu sein.**

"Mentale Stärke ist eine erlernte, keine angeborene Eigenschaft", macht Loehr auf einen ganz wesentlichen Punkt aufmerksam. "Dies ist eine ganz wichtige Erkenntnis. Ganz einfach. Wenn Sie von der Psyche her betrachtet stark sind, dann haben Sie es

gelernt, stark zu sein, und sind Sie es nicht, dann haben Sie es nicht gelernt. Geistige Stärke hat nichts zu tun mit Ihren angeborenen Anlagen, Ihrer Intelligenz oder Ihrem Charakter - **geistige Stärke ist eine erworbene Fähigkeit.** Der Prozeß, durch den sie erworben wird, ist genau der gleiche, der für besondere körperliche Leistungsfähigkeit, Wissen und Können gilt - **harte Arbeit, Einsicht und Übung.** Der springende Punkt ist: Wenn Sie innerlich stärker sein wollen, dann können Sie es auch sein!"

Resümiert Manfred Jahrmarkt: "Es ist unsinnig, sich an anderen zu messen. Worauf es ankommt, ist, sich an sich selbst zu messen. Es gibt kaum Menschen, die nicht intuitiv ganz genau wissen: Sind die eigenen Karten schon ausgereizt oder sind noch Reserven da. Und wer sich in seinem Inneren darüber im klaren ist, daß er noch nicht das gibt, was er geben könnte, wer spürt, daß er in seiner Leistung

noch unter seinen Leistungsmöglichkeiten liegt und nicht alles daran setzt, in diesem möglichen Maße besser zu werden, verschenkt viel: Nicht nur Lebensqualität und -freude. Der verschenkt das unendlich beglückende, beflügelnde und stabilisierende Gefühl, die Dinge in der Hand zu haben, die Kontrolle über sich und sein Leben zu haben."

Und darauf, das belegen Dutzende von psychologischen Untersuchungen in allen nur denkbaren Variationen, kommt es im Leben an. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
06	16	17	G	P	



Dipl.-Controller (CA)
Hans-Jürgen Schmidt,
Leiter Planung und
Kontrolle, ETERNIT AG,
Berlin



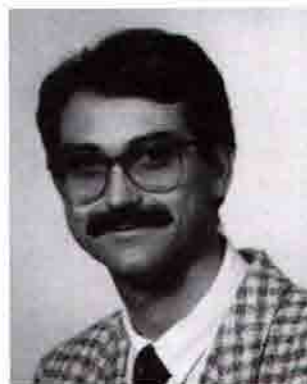
Dipl.-Volkswirt **Herwig
R. Friedtag,** Unterneh-
mensberater, KURS
GmbH, Berlin

NEWS AUS DEM CONTROLLER VEREIN

In gleich vier der ca. 30 Arbeitskreise des Controller Verein eV kam es in den vergangenen Monaten zu einem Wechsel in der Arbeitskreisleitung. Nach langjähriger ehrenamtlicher Tätigkeit für den Verein und ihren jeweiligen Arbeitskreis übergaben 4 Arbeitskreisleiter dieses Amt an ihre Nachfolger. "Zeit für einen Generationswechsel" oder "starke berufliche Inanspruchnahme" wurden als Gründe für diesen Schritt genannt. Im Einzelnen kam es zu folgenden Veränderungen: In Berlin übergab Gerwin Hendrix, Schering AG, an Hans-Jürgen Schmidt, Eternit AG. Dr. Jürgen Zeplin von der Dr. Zeplin Controlling & Personal Managementberatung GmbH und langjähriger Geschäftsführer des Controller Verein eV übergab die Leitung von Berlin-Brandenburg an Herwig R. Friedtag, KURS GmbH. In Sachsen tritt Claus Mammitzsch, Roßweiner Armaturen die Nachfolge von Frau Prof. Karla Stingl an, die diesen Arbeitskreis gegründet und seit Anbeginn geleitet hatte. Und schließlich folgt bei Schweiz III Siegfried Hampl, Telekurs AG, auf Johann G. Eggimann, Ortobau Generalunternehmung AG, der Schweiz III von Anfang an über viele Jahre geleitet hatte.



Claus Mammitzsch,
Leiter Controlling,
Rossweiner Armaturen
und Messgeräte GmbH,
Roßwein



Siegfried Hampl,
Bereichs-Controller,
TELEKURS AG, Zürich

Unternehmen erfolgreich steuern durch entscheidungsorientiertes 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.

Operatives Controlling erfordert die Bereitstellung von entsprechender Anwendungssoftware für

Rechnungswesen

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

Materialwirtschaft

- Materialfluß
 - Beschaffung
 - Lager
 - Chargenverfolgung
- ### Produktionsplanung/-steuerung
- Auftragsabwicklung
 - Kapazitäts- und Zeitwirtschaft

R/3 Beratungspartner



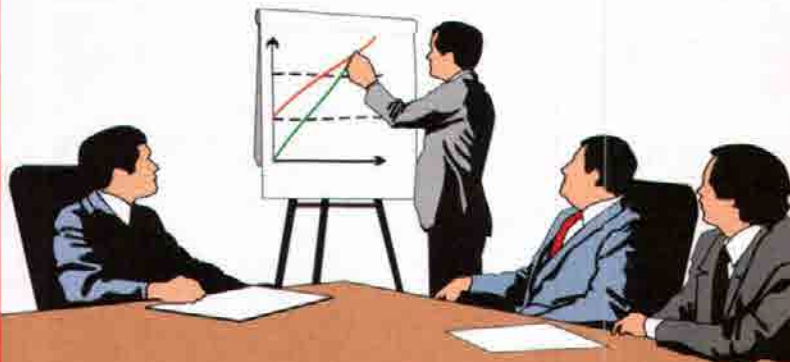
Plaut Software GmbH
D-85737 Ismaning
Max-von-Eyth-Str. 3
Tel. 089/96099-0
Fax 96099-111

Plaut Controlling Systems AG
CH-6918 Figino
Villa Wellingtonia
Tel. 091/8015 01
Fax 6014 56

Plaut (Schweiz) Consulting AG
CH-8804 Au/Wädenswil
Steinacher Str. 101
Tel. 01/7821144
Fax 7821414

Plaut Austria GmbH
A-1030 Wien
Madecenterstr. 14
Tel. 0222/798 69 64
Fax 798 69 68

Plaut (UK) Limited
GB Hayes Middlesex UB3 5EY
Status Park 4, 3 Nobel Drive
Tel. 081/3841046
Fax 3841047



Realisierungskompetenz

*Betriebswirtschaftlich führend:
über 45 Jahre betriebswirtschaftlich
richtungsweisende Beratung.*

*Konzeption und Einführung
von Gesamtlösungen für Rechnungs-
wesen und Fertigungswirtschaft in
mittelständischen und großen Unterneh-
men aus Industrie, Handel und Dienst-
leistung.*

*Erfolgreiche Projektabwicklung
durch das 'Plaut-Projekt-Manage-
ment': 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 Rechnersysteme

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

Gesamtlösungen aus einer Hand.

PLAUT



FRAGEBOGEN ZUR SELBST - PREDIGT *)

von Pastor Traugott **Giesen**, Keitum

Gerne ich sein, wünsch ich mir

Wie verteilen sich Freude und Belastungen?

Womit habe ich Probleme?

Welches Feld, welche Rolle will ich ammeisten überdenken?

Meine Felder, meine Rollen

Meine Arbeit

Ich als Kollege

Ich als Weisungsberechtigter

Ich als Weisungsgebundener

Meine privaten Beziehungen

Single - Freundschaft

Ehe oder Eheähnliches

Vater / Mutter

Sohn / Tochter / Enkel

Bürger dieses Staates - Weltbürger

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
14	15	25	G		

Ich für mich

Bei mir selbst zuhause

Abschied von Zensierern in meinem Kopf

Ende der Selbstbeschädigung

Ich lerne mit mir auszukommen

Mein Älterwerden - Bilder von Frieden

Mein Lebensbogen, mein Lebensbaum

Ob Bogen oder Baum; beide Bilder können helfen, meine Biographie mir zu vergegenwärtigen. Das Bild vom Baum ist dynamischer.

Wie sehen Sie Ihre Wurzeln? Herkunft, Vorfahren-tiefgegründet oder flach, an welchen Quellen, auf welchem kargen oder fruchtbaren Land?

*) *Arbeitspapier (verkürzt) aus der Training-Klausur Unternehmensplanung "strategisch pastoral"*

Wie sehen Sie Ihren Stamm, Ihre innere Stabilität, Ihr Volumen-Eiche oder Birke oder Sandkiefer?

Wie sehen Sie Ihre Verzweigung, wer gehört mit zu Ihrem Baum - welche Abbrüche, Verluste?

Welche Früchte, welche Seite braucht mehr Sonne, um wieder zu blühen?

Stehen Sie allein - welchem Baum bieten Sie Schutz, von welchem Baum, welcher Gruppe empfangen Sie Schutz?

Welchen Gärtner, welche Hilfe, welchen Dünger wünschen Sie für sich?

Wiederholungen in meinem Leben

Angeborenes, Anerzogenes, Angelerntes, Angewöhntes wiederholt sich.

Wiederholungen tragen mich, lassen mich leiden, sie stabilisieren und ängstigen.

Immer das alte Lied, dieselbe Macke. Aber fertig sind wir erst im Tod - und vielleicht auch dann noch nicht. Jedenfalls wäre zu überlegen, welche Wiederholungen an meiner Identität festgewachsen zu sein scheinen und welche durch Kursänderung langsam zu variieren oder abzulegen sind.

Zur Kursänderung braucht's Leidensdruck. Erst gesättigtes Unbehagen mobilisiert Wandelenergie. Da alle Rollen von meinem einen Ich gesteuert werden, summiert sich Behagen oder Unbehagen aus allen Rollen. Anders gesagt: Eine geringe Veränderung in meiner Ich-Zentrale hat Folgen für alle Rollen, und kann Unbehagen auf allen Ebenen mindern.

Meine erste Korrektur: Mich freundschaftlich und ehrlich wahrnehmen.

Nachdenken - Erfahrungen sammeln mit meiner Art, Dinge durchzukämpfen.

**Eine Liste erstellen . . .
meine Wiederholungen, die
Leiden verursachen . . .**

Ankreuzen, bitte

- alles hört auf mein Kommando
- Fehler vertuschen
- wenig loben
- gern Richter, Zensor sein
- lieber schlucken, Wut nach innen nehmen
- eher stell ich meine Daseinsberechtigung in Frage
- eher stell ich die Daseinsberechtigung anderer in Frage
- Formfehler anprangern
- empfinde Höflichkeit oft als Heuchelei
- Andere störende Wiederholungen, die mir einfallen.

Eine geringe Korrektur in meiner Ich-Zentrale kann Wunder wirken

Ich kann darauf vertrauen, noch lernfähig zu sein.

Voraussetzung ist, die Lebenszeit als Lernstrecke anzunehmen.

Wir sind nicht biologisch-physikalische Zufallstreffer, sondern Abenteuer vom Geheimnis der Welt ("Gott" oder anders genannt), Experimente des Geistes, der in uns Gestalt und Schicksal gewinnt.

Jeder Mensch ein Individuum, ein "Unteilbares", Wunderbares, in dem sich Geschichte und Gewissen, Versuch und Irrtum, Liebe und Leiden, Gut und Böse, Nehmen und Geben einzigartig ausprägt. Und mit anderen Individuen verknüpft. Für kurz oder lang - jedenfalls für begrenzte Zeit. Und wir sollen unsere Begabungen miteinander und aneinander optimieren.

Dies Konzept bedenken.

Wünsche ich, es wäre wahr?

Würde es meine Einstellung zum Leben ändern?

Hammer oder Amboß sein - wäre nicht mehr die Alternative.

Stattdessen

Schmied, Werkstück, Energie, Hammer, Amboß - je zu seiner Zeit. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
21	24	26	G	S	



Dr. Hans-Achim Daschmann, Diplom-Kaufmann, Belgradstr. 142; 80804 München, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Produktionswirtschaft und Controlling an der Ludwig-Maximilians-Universität in München und dort zuständig für das RKW-Praxisprojekt "SAPS - Strategisches Planungs- und Analysesystem für mittelständische Unternehmen"

STRATEGISCHE UNTERNEHMENSFÜHRUNG IM MITTELSTAND

von Dr. Hans-Achim **Daschmann**, München

Strategische Unternehmensführung wird in unserer schnellebigen und sprunghaften Zeit immer notwendiger. Viele vorausschauende Unternehmen erkennen diese Tatsache. Gerade mittelständische Unternehmen tun sich jedoch mit dem Einstieg in die "strategische Denkwelt" sehr schwer. **Insbesondere die Arbeitsüberlastung durch das drängende Tagesgeschäft hält viele Geschäftsführer im Mittelstand davon ab, sich systematisch mit der langfristigen Entwicklung ihres Unternehmens auseinanderzusetzen.** Zudem wird völlig zurecht beklagt, daß die meisten theoretischen Ansätze der strategischen Unternehmensführung kompliziert und für mittelständische Unternehmen wenig geeignet sind.

Im folgenden wird der Frage nachgegangen, aus welchen Bausteinen ein mittelstandstauglicher "strategischer Handwerkskasten" bestehen sollte. Die Ausführungen stehen in Zusammenhang mit den

Ergebnissen eines Praxisprojektes am Institut für Produktionswirtschaft und Controlling der Universität München. Ziel dieses Projektes ist es, im Auftrag des Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft e. V. ein praktikables Konzept zu schaffen, mit dem sich das strategische Denken und Handeln in mittelständischen Unternehmen verstärken läßt. Als grundsätzliche Ablaufphasen eines solchen Konzepts der strategischen Unternehmensführung bieten sich **Analyse, Planung, Steuerung und Kontrolle** an (siehe zum Ablauf Abb. 1).

1. DIE ANALYSEPHASE: DIE BASIS SCHAFFEN

1.1 Erfolgs- und Mißerfolgskriterien geben die Richtung vor

Die **Analyse** bildet das Fundament für die nachfolgenden Phasen der strategischen Unternehmensführung. Ausgangspunkt sollte die Bestimmung der unternehmensspezifischen **Erfolgs- und Mißerfolgskriterien** darstellen. Bei diesem Schritt muß ermittelt werden, wo die "Knackpunkte" für Erfolg oder Mißerfolg des Unternehmens verborgen liegen und welche grundsätzliche Richtung bei der späteren Planung eingeschlagen werden sollte.

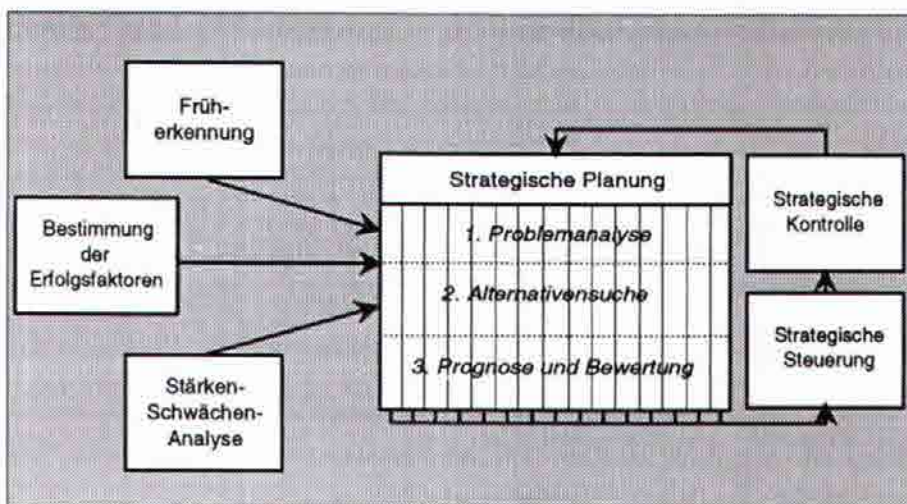


Abb. 1: Grundsätzlicher Aufbau eines Systems zur strategischen Analyse, Planung, Steuerung und Kontrolle von mittelständischen Unternehmen

In diesem Zusammenhang ist eine im Frühjahr 1992 durchgeführte

Erhebung bei 253 Unternehmen im hessischen und bayerischen Mittelstand aufschlußreich. Bei dieser Fragebogenaktion wurden die Geschäftsführer danach befragt, welche Faktoren sie für den eigenen Unternehmenserfolg als ausschlaggebend einstufen. Als entscheidender Erfolgsfaktor wurde am häufigsten die **Qualität der Mitarbeiter** genannt (81,4 %). Nur geringfügig weniger bedeutend für den Erfolg schätzte man die **Geschäftsführung** und damit die eigene Leistung ein (77,7 %). Aufgrund der engen Verknüpfung des Unternehmers mit "seinem Betrieb" ist dieses Ergebnis verständlich. Die **Produktqualität** hat ebenfalls eine hohe Bedeutung und wird von 75,9 % der Befragten als sehr wichtig genannt. Eine geringere Betonung erfuhren die Innovationsfähigkeit, die Markt- und Wettbewerbssituation sowie der technische Stand der Produktion. Die zunehmende Bedeutung von Umweltschutzaspekten scheint von den mittelständischen Unternehmen bei dieser Umfrage noch nicht erkannt zu werden.

Bei der Frage nach den Mißerfolgswegen wurde am häufigsten das **Problem der Führungsnachfolge** genannt. Dieses Ergebnis bestätigt andere Studien. Durch das zunehmende Ausscheiden der Gründergeneration wird dieses Thema wahrscheinlich noch weiter an Brisanz gewinnen. In der Bedeutung folgen nach Meinung der Befragten Konjunktur- und Branchenentwicklung, Kapitalmangel, Technologieentwicklung und Facharbeitermangel. Überraschenderweise werden Gesellschafterkrisen und Konzentrationsprozesse als Mißerfolgswegen im Mittelstand nur relativ selten erwähnt (vgl. Abb. 2).

1.2 Die Früherkennung: Risiken und Chancen im Umfeld rechtzeitig erkennen

Ziel der **Früherkennung** ist es, wichtige zukünftige Einflüsse im Umfeld des Unternehmens im voraus zu erahnen. Gelingt dies, kann man sich rechtzeitig auf Gefahren einstellen bzw. sich auftuende Chancen im Markt ausnutzen.

Die zu analysierenden Einflüsse stammen aus dem wirtschaftlichen, dem technologischen, dem soziologischen, dem politischen und dem sonstigen Bereich. Dabei können sie alle Märkte betreffen, mit denen das Unternehmen in Verbindung steht. Zu nennen sind natürlich vor allem die Absatzmärkte für die Produkte, aber auch die Einsatzgütermärkte (Lieferanten), der Arbeitsmarkt (Mitarbeiter) sowie der Kapitalmarkt. Stellt man die möglichen Einflüßbereiche den Märkten des Unternehmens gegenüber, dann entsteht ein hilfreiches Analyseraster, durch das wichtige Beobachtungsbereiche der Früherkennung deutlich werden und mit dessen Hilfe das Umfeld systematisch "durchleuchtet" werden kann (vgl. Abb. 3).

1.3 Die Stärken- und Schwächen-Analyse: Auf die betrieblichen Stärken setzen und Schwächen ausmerzen

Während in der Früherkennung das Umfeld des Unternehmens analysiert worden ist, stehen bei einer

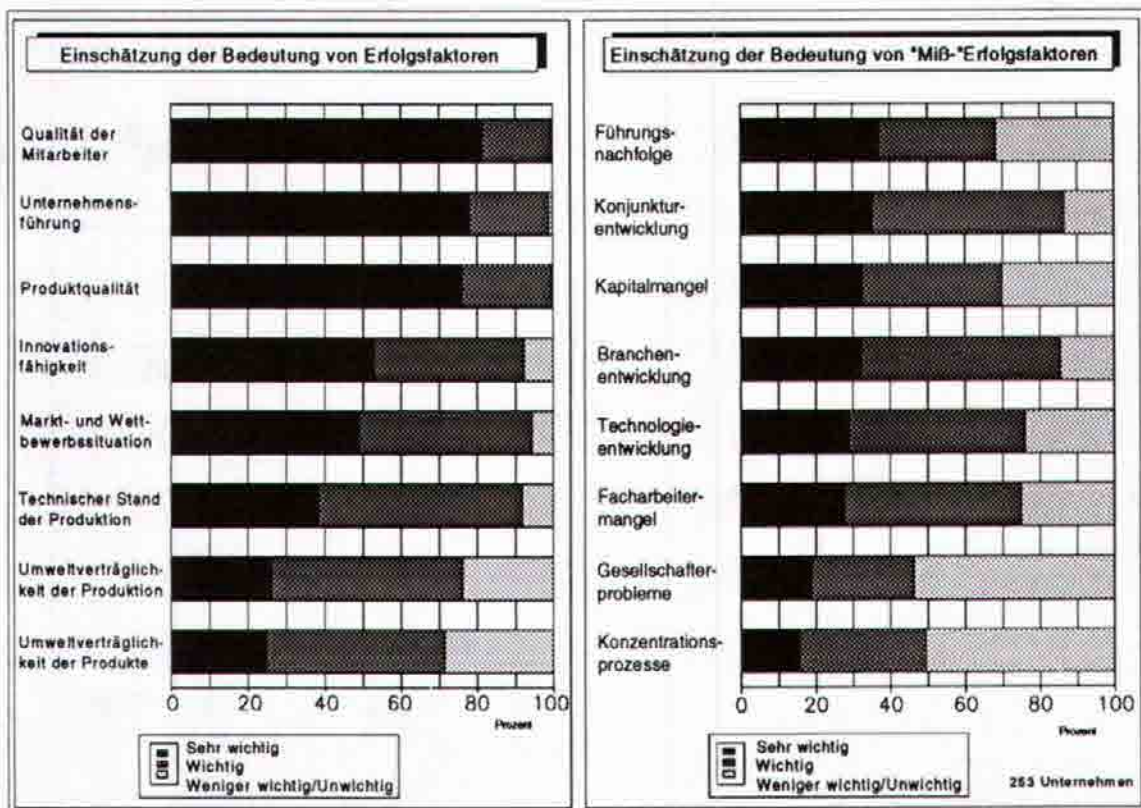


Abb. 2: Erfolgs- und Mißerfolgswegen nach der Einschätzung mittelständischer Geschäftsführer

Beobachtungsbereiche zur Früherkennung von wichtigen Entwicklungen auf den Absatz- und Einsatzgütermärkten

	Absatzmarkt A	Absatzmarkt B	Lieferanten (Einsatzgütermarkt)	Mitarbeiter (Arbeitsmarkt)	Kapital (Kapitalmarkt)
Wirtschaftlicher Bereich					
Stärke der Konkurrenz					
Marktpotential					
Preissituation					
Bedrohung durch Ersatzprodukte					
Volkswirtschaftliche Einflußgrößen					
Technologischer Bereich					
Entwicklung in der Verfahrenstechnologie					
Entwicklung in der Produkttechnologie					
Soziologischer Bereich					
Bevölkerungsstruktur					
Verbrauchergewohnheiten					
Politischer Bereich					
Gesetzliche Regelungen					
Sonstige Faktoren					

Abb. 3: Beobachtungsbereiche zur Früherkennung

Stärken- und Schwächen-Analyse
 unternehmensinterne Aspekte im Mittelpunkt. Bei diesem Schritt muß erkannt werden, welche Funktionsbereiche im Unternehmen eher stark und welche eher schwach ausgeprägt sind. Während die betrieblichen Stärken Wettbewerbsvorteile darstellen, die gehalten oder weiter ausgebaut werden sollten, zeigen die Schwächen Verbesserungspotentiale auf. Das in Abb. 4 dargestellte Fallbeispiel verdeutlicht, daß das betreffende Unternehmen in wichtige funktionale Bestandteile untergliedert wurde. Diese wurden dann durch die Geschäftsführung im Vergleich zum Branchendurchschnitt oder zum wichtigsten Konkurrenten auf einer Skala von 1 bis 10 grob bewertet. Sehr aufschlußreich kann es sein, diese Funktionen zusätzlich durch einen wichtigen Kunden beurteilen zu lassen. Auf diese Weise werden Stärken und Schwächen des Unternehmens deutlich, die als Stoßrichtungen für die anschließende Planung berücksichtigt werden sollten. In dem Beispiel sind Stärken des Unternehmens in der Mitarbeiterführung sowie bei der Investition und Finanzierung zu erkennen. Schwächen werden bei der Forschung und Entwicklung als auch in der Logistik deutlich. Interessanterweise zeigt sich in der

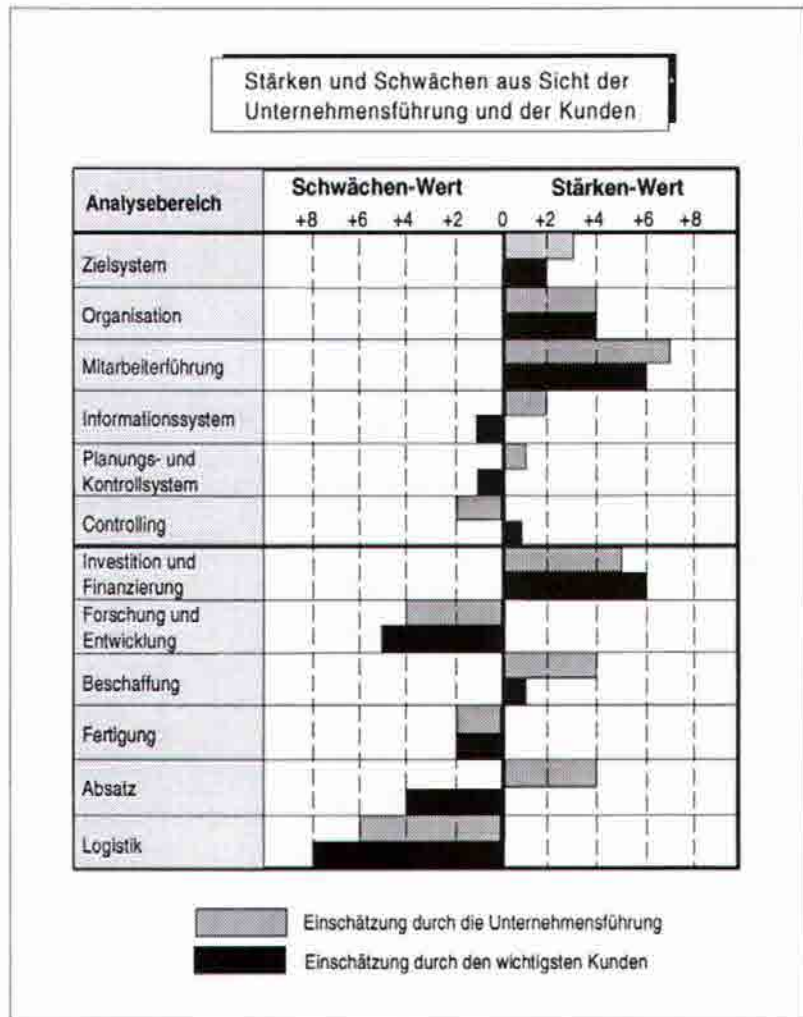


Abb. 4: Stärken-Schwächen-Profile zeigen anschaulich die Ansatzpunkte für die strategische Unternehmensplanung

Beurteilung des Absatzbereiches eine Abweichung zwischen der Meinung der Geschäftsführung und des Kunden.

2. DIE PLANUNG: DIE UNTERNEHMENSENTWICKLUNG AKTIV GESTALTEN

Die Planung bildet den inhaltlichen Kernbereich der strategischen Unternehmensführung. Hier geht es darum, **die Zukunft des Unternehmens gedanklich festzulegen** und für die bestmögliche Entwicklung zu sorgen. Seinen äußeren Ausdruck findet die Planung in den **Marktstrategien**, mit denen das Unternehmen aktiv seine Zukunft gestalten will. Sie lassen erkennen, wie man durch Ausnutzung seiner bestehenden und potentiellen Stärken den Umfeldbedingungen begegnen will.

Die schon erwähnte Umfrage zeigt in diesem Zusammenhang, daß im Mittelstand eine Differenzierungsstrategie über hohe Produktqualität und guten Unternehmensruf eine überragende Bedeutung besitzt (vgl. hierzu Abb. 5). Gleichzeitig ist die Niedrigpreisstrategie völlig unbedeutend. Für diese strategische Ausrichtung scheinen Großunternehmen aufgrund ihrer größeren Marktmacht und ihren Betriebsgrößenvorteilen erwartungsgemäß sehr viel besser geeignet.

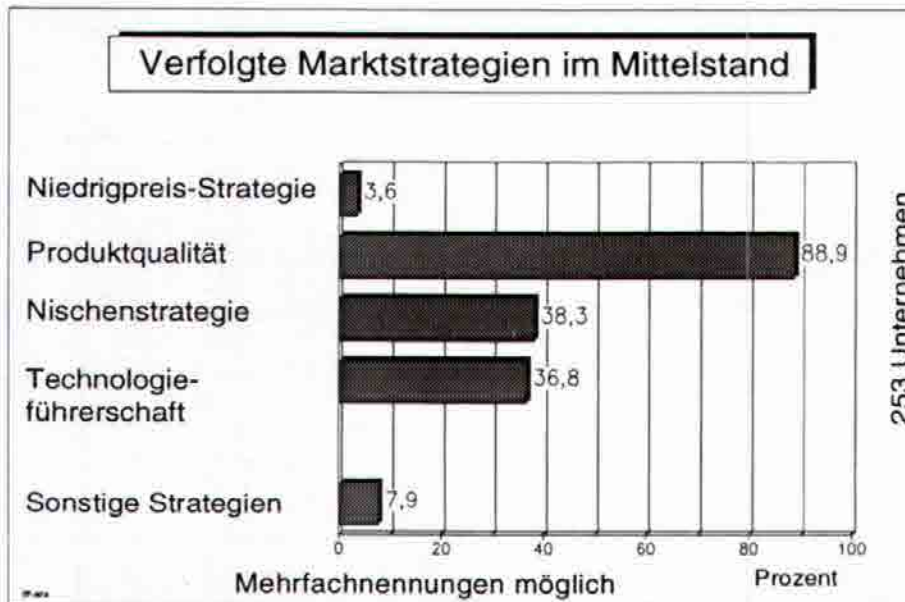


Abb. 5: Verfolgte Marktstrategien im Mittelstand

Aufgrund zahlreicher Experteninterviews und einer Reihe von Workshops mit Praktikern zur strategischen Planung bietet sich darüber hinaus gerade im Mittelstand die folgende **Auswahl an Planungsbereichen** an:

- * Ausweitung oder Beschränkung der Tätigkeitsfelder;
- * Straffung der Unternehmensorganisation und Rationalisierung der Prozeßabläufe;
- * Sicherung der Verkaufspreise durch indifferenzierende Maßnahmen (Produktgestaltung, Kundendienst/Service, Technologie/Kompetenz sowie Werbung);

- * Erhöhung der Leistungsfähigkeit der Geschäftsführung;
- * Vermeidung von Krisen auf Gesellschafterebene und Planung der Nachfolge;
- * Sicherung einer angemessenen Informationsversorgung durch zweckmäßige Führungsinstrumente;
- * Erhöhung und Nutzung des Mitarbeiterpotentials;
- * Sicherung einer ausgewogenen Kapitalstruktur;
- * Effektives und effizientes Innovationsmanagement durch neue Produkte und Prozesse;
- * Kooperationen und strategische Allianzen.

Welche dieser Planungsaufgaben in einem mittelständischen Unternehmen zuerst angepackt werden sollte, muß von der Unternehmensführung aufgrund der durch die Analysephase erkannten spezifischen Situation entschieden werden. Grundsätzlich muß dabei die Dringlichkeit dieser strategischen Stoßrichtungen anhand der beiden Beurteilungskriterien:

- Schwierigkeit und
- Wichtigkeit

eingeschätzt werden. Ist eine Planungsaufgabe in einem bestimmten Unternehmen beispielsweise schwierig und dabei weniger wichtig, dann kann sie zunächst vernachlässigt werden. Ist das Planungsproblem jedoch relativ einfach zu lösen und gleich-

zeitig von großer Bedeutung für das Unternehmen, so muß es schnellstmöglich in Angriff genommen werden (siehe Abb. 6).

Bei der konkreten Planung der Aufgaben bietet sich der Einsatz von strategischen **Instrumenten** an. Die Fragebogenerhebung zeigt, daß am häufigsten Planungsinstrumente eingesetzt werden, die eigentlich dem operativen Bereich zuzuordnen sind. Eine breite Anwendung zur strategischen Planung findet im Mittelstand zum Beispiel die **Bilanzanalyse**, die jedoch ausschließlich mit vergangenheits-

orientierten und durch steuer- und handelsrechtlichen Konventionen bestimmten Daten arbeitet. Es bestätigt sich insgesamt, daß in mittelständischen Unternehmen das strategische Instrumentarium noch nicht nennenswert Fuß gefaßt hat. "Typische" strategische Planungsinstrumente wie **Erfahrungskurve**, **Produktlebenszyklus**, **Portfolio-** oder **Szenariotechniken** sind überwiegend unbekannt und werden kaum angewandt. Gründe für die geringe Verbreitung liegen jedoch auch darin, daß sie in der Regel für Großunternehmen entwickelt worden sind und nur begrenzt auf die Besonderheiten des Mittelstandes eingehen. Vor einer unkritischen Anwendung

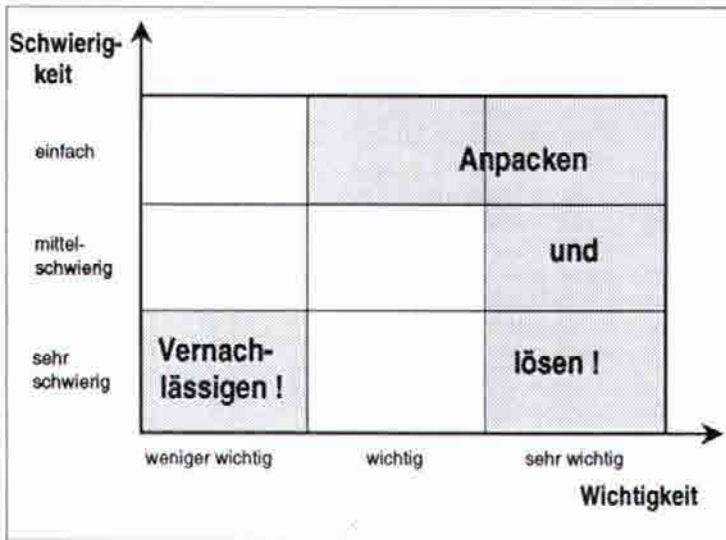


Abb. 6: Matrix zur Beurteilung der Dringlichkeit von strategischen Planungsaufgaben.

Viele Ansätze der strategischen Unternehmensführung enden mit der Planung. Auch Beratungskonzepten wird häufig vorgeworfen, über die Analyse- und Planungsphase in der Regel nicht hinwegzukommen. Oft wird von mittelständischen Unternehmen beklagt, daß sie bei der Umsetzung "alleine gelassen" werden. Aus diesen Gründen muß sich ein Konzept der strategischen Unternehmensführung insbesondere daran messen lassen, in welcher Weise es die Umsetzungsphase unterstützt.

Bei der **Umsetzung**, d. h. der Steuerung und Kontrolle von beschlossenen Planungsmaßnahmen, geht es im wesentlichen um die folgenden vier Fragen:

ohne intensive "Eignungsprüfung" muß deshalb gleichermaßen gewarnt werden.

3. DIE UMSETZUNG: DER ANALYSE- UND PLANUNGSPHASE KONSEQUENT TATEN FOLGEN LASSEN

Viele Analysen und Planungen "verlaufen sich im Sand" und die Erkenntnisse werden anschließend nicht umgesetzt. Dazu zwei Beispiele.

Zum einen wurde bei der Befragung der mittelständischen Geschäftsführer, wie bereits erwähnt, die Qualität der Mitarbeiter als **wichtigster Erfolgsfaktor** bezeichnet. Diese Erkenntnis scheint sich jedoch nicht in entsprechenden Konsequenzen niederzuschlagen. In der gleichen Untersuchung beurteilten die Geschäftsführer nämlich die **Qualität ihrer Personalplanung** häufig als verbesserungsfähig und nur selten als beispielhaft (vgl. Abb. 7). In diesem Bereich darf es demnach nicht bei Lippenbekenntnissen bleiben.

Zum anderen wurde als **wichtigster Mißerfolgskfaktor** die **Nachfolgeproblematik** bezeichnet. Auch dieser Erkenntnis wird in vielen mittelständischen Unternehmen nicht Rechnung getragen. Obwohl Schwächen bei der Nachfolgeregelung zu einer existenzbedrohenden Krise führen können, ist die Nachfolge in dem überwiegenden Teil der Unternehmen nicht eindeutig und unmißverständlich geregelt (vgl. Abb. 8).

Dabei reicht eine einfache "Regelung" der Nachfolge meist nicht aus. Wesentlich ist die umfassende Vorbereitung und das rechtzeitige Einsetzen der Nachfolger(innen). Auch Mitarbeiter und Marktpartner des Unternehmens sollten frühzeitig informiert und mit der neuen Situation vertraut gemacht werden, damit der Wechsel reibungslos vonstatten gehen kann.

1. Wer soll die Verantwortung für die Umsetzung der Planungsmaßnahmen tragen und die notwendigen Schritte einleiten?

Hier empfiehlt es sich, für jede Maßnahme nur einen Verantwortlichen zu ernennen und damit als Ansprechpartner zu bestimmen. Dadurch wird eine trennscharfe Aufgabenzuordnung erreicht und hinderliche Kompetenzstreitigkeiten vermieden.

2. Welche Unternehmensbereiche müssen an der Umsetzung der Planungsmaßnahme beteiligt und darüber informiert werden?

Strategische Planung betrifft in der Regel das gesamte Unternehmen, was die Beteiligung zahlreicher Unternehmensfunktionen notwendig macht. Die umfassende Information aller Betroffenen durch die Geschäftsführung stärkt darüber hinaus den Rücken der Verantwortlichen und schafft Vertrauen. Bei allem darf auch der Betriebsrat nicht vergessen werden.

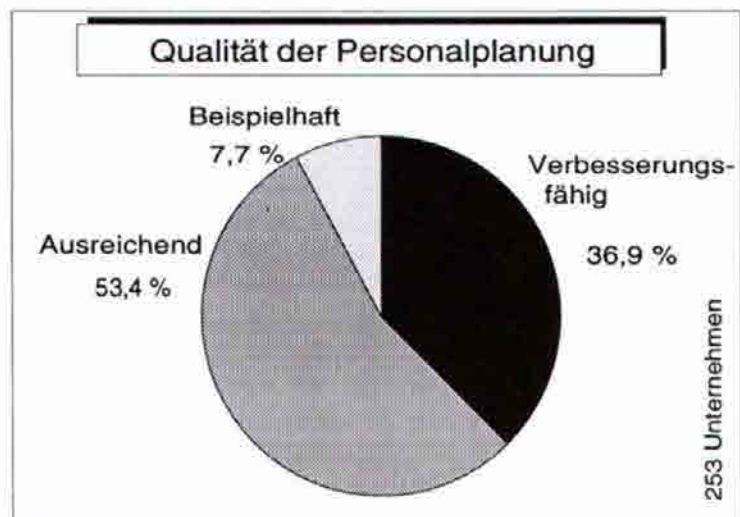


Abb. 7: Qualität der Personalplanung im Mittelstand



Abb. 8: Verbreitung einer Nachfolgeregelung im Mittelstand

3. Bis wann sollen welche "Meilensteine der Umsetzung" erreicht sein und wieviel Zeit soll insgesamt zur Verfügung stehen?

Als entscheidend stellt sich in vielen Fällen heraus, konkrete Zielvorgaben festzulegen, welche herausfordernde, aber realistische Zeitvorgaben enthalten. Durch die Komplexität der strategischen Planung wird es oft zweckmäßig sein, den Gesamtplan durch Teilziele zu strukturieren. Diese "Meilensteine" der Umsetzung müssen durch die zu erreichenden Zwischenziele und die jeweiligen anteilmäßigen Zeitvorgaben definiert werden. Durch die Aufteilung des Gesamtplans wird gleichzeitig die Kontrolle erleichtert.

4. Welche Ressourcen sollen den Verantwortlichen für die Umsetzung der Maßnahmen zur Verfügung stehen?

Für die Umsetzung der strategischen Maßnahmen werden personelle, finanzielle, betriebsmittelbezogene und informationelle Ressourcen nötig. Erst wenn diese Ressourcen durch die Geschäftsführung bewilligt werden und bereitgestellt sind, kann die Umsetzung beginnen.

Grundsätzlich sollten zur Umsetzung der strategischen Pläne "Strategiezirkel" eingerichtet werden. Diese können sich aus den verantwortlichen Projektleitern, Mitgliedern der Geschäftsführung, Vertretern der Fachbereiche und anderen Experten zusammensetzen. Die "Strategiezirkel" bilden den organisatorischen Rahmen, in der die strategischen Maßnahmen gesteuert und vorangetrieben werden. Entscheidend ist es auch, Treffpunkte und -termine der Strategiegruppe sorgfältig festzulegen, damit sich jeder Teilnehmer die Sitzungstermine freihalten kann und diese nicht "aufgrund des Tagesgeschäftes ins Wasser fallen".

Darüber hinaus ist es ratsam, die Antworten auf die obigen vier Fragen in "Planungshandbüchern" und in eigens dafür entwickelten "Umsetzungsformularen" schriftlich festzuhalten. Dadurch wird alles sehr viel konkreter, objektiver, durchschaubarer

und kann für zukünftige Planungen herangezogen werden.

Der Schwerpunkt bei der strategischen Kontrolle liegt weniger auf einer abschließenden Ergebniskontrolle, sondern auf projektbegleitenden "Planfortschrittskontrollen" und "Prämissenkontrollen". Die **Planfortschrittskontrolle** setzt nicht erst wie die Ergebniskontrolle nach Abschluß der zu kontrollierenden Maßnahme ein. Diese Vorgehensweise ist bei strategischen Maßnahmen aufgrund der Langfristigkeit nicht geeignet. Vielmehr muß ständig kontrolliert werden, ob die als "Meilensteine" gesetzten Etappenziele erreicht worden sind. Dadurch wird deutlich, ob man sich "auf dem richtigen Weg befindet". Wesentlich ist auch zu erkennen, ob Zeit- oder Ressourcen-

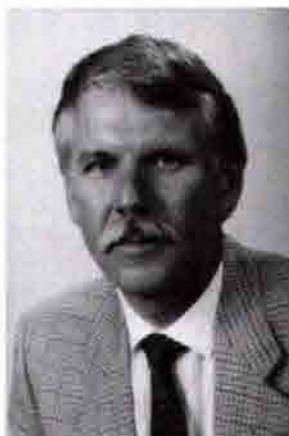
budgets überschritten wurden und wie sich diese Überschreitungen auf den Gesamtplan auswirken. Hier erweist es sich als vorteilhaft, einen Projektverantwortlichen am Anfang bestimmt zu haben. Dabei geht es nicht darum, einen "Sündenbock" zu finden, sondern darum, einen sachkundigen Ansprechpartner zu haben. Auf diese Weise können dann schnell geeignete Anpassungsmaßnahmen eingeleitet werden.

Eine besondere Bedeutung im strategischen Bereich hat die Prämissenkontrolle. Sie wird notwendig, weil sich bei der langen Zeitdauer zur Umsetzung der Maßnahmen einschneidende Entwicklungen im Umfeld ergeben haben könnten, auf die möglichst rasch reagiert werden muß. Bei der Prämissenkontrolle soll also im Licht der neuen Erkenntnisse überprüft werden, ob die bei der ursprünglichen Planung zugrundegelegten Annahmen überhaupt noch zutreffen und gültig sind.

4. Literaturhinweise

- Daschmann, H.-A.:** Erfolgsfaktoren mittelständischer Unternehmen. Ein Beitrag zur Erfolgsfaktorenforschung, Stuttgart 1994.
- Hinterhuber, H. H.:** Strategische Unternehmensführung, Bd. I und II, jeweils 5. Aufl., Berlin/New York 1992.
- Kirsch, W.:** Fingerspitzengefühl und Hemdsärmeligkeit bei der Planung im Mittelstand, in: Erfolgreiche Führung kleiner und mittlerer Unternehmen, Bd. 1: Märkte/Mitarbeiter/Management, hrsg. v. E. Gabele, Bamberg 1983, S. 151 - 176.
- Kreikebaum, H.:** Strategische Unternehmensplanung, 3. Aufl., Stuttgart/Berlin/Köln 1989.
- Küpper, H.-U./Bronner, T./Daschmann, H.-A.:** Früherkennung von Umfeldentwicklungen als Baustein im strategischen Controlling - ein Fallbeispiel aus dem Mittelstand, in: Praxis des Rechnungswesens 1993, Heft 4, S. 255 - 268.
- Küpper, H.-U./Bronner, T./Daschmann, H.-A.:** RKW-Strategiemappe. Strategisches Analyse- und Planungssystem SAPS, erscheint im RKW-Verlag, Eschborn 1994.
- Link, J.:** Moderne Planungsmethoden im Mittelstand, Heidelberg 1988.
- Porter, M. E.:** Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy). Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, 5. Aufl. Frankfurt a. M. 1988. ■

MEHR KUNDENNÄHE DURCH LEAN-MARKETING



von Dipl.-Kfm. Jörg **Becker**, Friedrichsdorf

Oft wird Lean-Management als Kostensenkungsprogramm, als Notnagel für angeschlagene Bilanzen oder als Rahmen für einen größt- und schnellstmöglichen Personalabbau mißverstanden. Langfristige Marktprobleme sind durch einen einseitigen Personalabbau aber kaum lösbar. Anbietern, die auch organisatorisch dazu in der Lage sind, vorausdenkend Probleme ihrer Kunden rechtzeitig antizipieren können, eröffnen sich hier in Zukunft neue Markt- und Wettbewerbschancen.

Mit Lean-Managementkonzept dem Kunden einen höheren Zusatznutzen bieten

Jedes Unternehmen war, nämlich bei seiner Gründung, einmal schlank und mager, d. h. mit einem Wort: es war "lean". Im Laufe der Zeit hat aber nahezu jedes Unternehmen mit seinem Wachstum in seiner Organisation auch mehr oder weniger Fett angesetzt. Hinweise hierauf sind u. a. große Stabsbereiche, lange Entwicklungs- und Produktionslaufzeiten und abnehmende Kundenorientierung (sowohl extern als auch intern). Lean Managementkonzepte bauen auf zwei zentralen Zielsetzungen auf, nämlich:

1. Die Organisation muß den Anforderungen und Wünschen des Kunden als einem unbedingten Muß im höchstmöglichen Maß entsprechen;
2. Die absolute Kundenorientierung läßt sich nicht durch noch so ausgefeilte Steuerungsinstrumente erfüllen, sondern nur durch **eine aktive geistige Einbindung aller am Produktionsprozeß beteiligten Mitarbeiter.**

Erst die Fähigkeit zum Lernen versetzt ein Unternehmen in die Lage, neue Dinge schaffen zu können. Organisationsmodelle mit einem Top-Denker an der Spitze und Mitarbeitern als lediglich ausführenden Befehlsempfängern sind heute nicht mehr überlebensfähig. **Gerade an der Außendienstbasis mit ihrer Nähe zu Markt und Kunden sind heute Lern- und selbständige Entscheidungsfähigkeit gefragt.**

Veränderte Führungsfunktionen in Lean-Marketingorganisationen

* Potentialsuche

- Die Führungskraft der Lean Marketing Organisation
 - erkundet strategische Potentiale
 - sucht nach Marktmöglichkeiten und -chancen
 - lotet damit verbundene Risiken aus

* Aktive Vorbildfunktion

- Die Führungskraft der Lean Marketing Organisation
 - öffnet unterstellten Mitarbeitern den Blick für die gesamtunternehmerische Sicht
 - formuliert in Form von Zero-base-Ansätzen jedes Jahr neue Budgetansätze anstatt nur Vergangenheitsdaten fortzuschreiben.

Ausschöpfen von Markt-Differenzierungspotentialen

Aufgrund immer komplizierterer Organisationsstrukturen und -abläufe richten viele Unternehmen ihren Blick zu sehr nach innen. **Immer weniger Mitarbeiter kommen noch direkt in einen Kontakt mit Kunden.** Anforderungen und Bedürfnisse von Kunden sind im Unternehmen nicht mehr aus eigener Erfahrung, sondern nur noch in sehr vagen Vorstellungen präsent. Solche Unternehmen setzen sich damit der großen Gefahr aus, daß ihnen der Kunde immer ferner rückt und in seiner Anonymität immer fremder wird.

Kunden erwarten aber auf ihre individuellen Belange zugeschnittene Produkte. Anbietern, die auch organisatorisch dazu in der Lage sind, vorausdenkend Probleme ihrer Kunden rechtzeitig antizipieren können, eröffnen sich hier in Zukunft neue Markt-

und Wettbewerbschancen. Besondere **Differenzierungspotentiale liegen darin, sich stärker mit den Gegebenheiten der Kundenwelt auseinanderzusetzen** anstatt ausschließlich aus der eigenen, vertrauten Produkt- und Anbieterwelt heraus zu agieren.

Ausgangspunkt aller Bemühungen sollte deshalb immer der Kunde sein. Denn immer ist er mit seinen Wünschen, Bedürfnissen, Anforderungen, Wertvorstellungen, Verhaltensweisen etc. der eigentliche Adressat und damit der Kern jeder Unternehmensleistung. **Viele Unternehmen wissen einfach immer noch zu wenig darüber, warum ihre Kunden wirklich bei ihnen kaufen.** Umso mehr der Unternehmenserfolg von Kundennähe abhängt, desto weniger scheinen manchmal die Wünsche dieser Kunden bekannt zu sein. Dabei geht es nicht nur um die reine Produktsicht, sondern vor allem auch darum, **wie er bedient sein will.** Je mehr Informationen hierüber vorliegen und je klarer und besser diese sind, desto eher wird es auch gelingen, sich auch auf die nicht gewonnenen Zielgruppen besser einstellen zu können.

Markt- und Wettbewerbsstärke sind deshalb immer auch das Ergebnis von **Informationsstärke.** Es zählt daher zu den permanenten Aufgaben des Vertriebsmanagements, die kaufenden Zielgruppen mit allen ihren Wünschen und Verhaltensweisen informationsmäßig möglichst genau beschreiben zu können. Wichtigster Garant für zukünftige Markterfolge: das detaillierte Wissen darüber, was Märkte und Kunden von Produkten einschließlich zugehöriger Serviceleistungen erwarten.

Nur wer seine Kunden kennt, kann herausfinden, was für diese wirklich von Nutzen ist und welche Vorstellungen sie haben. Mühsam erarbeitete Corporate Identity- und Total Quality-Konzepte sind wertlos, wenn sie nach dem Verkauf zu leeren Worthülsen verkümmern. Denn: je geringer die Unterscheidungsmerkmale von Produkten im Markt werden, desto mehr verlagert sich der Kaufentscheid der Kunden auf die mit dem Produkt und der Betreuung nach dem Kauf gemachten Erfahrungen. Zunehmend mehr differiert das Kaufverhalten in verschiedenen Kaufsituationen oder bei unterschiedlichen Produkten. Da auch in Zukunft mit einer weiteren Polarisierung der Wünsche des Kunden zu rechnen ist, **wird das "Mitdenken" für die Kunden im Sinne von deren Kunden zum entscheidenden Erfolgsfaktor.**

Gerade in den für einen nachhaltigen Markterfolg wichtigen **Nachkaufphasen** durch Ausbau-, Zusatz- oder Wiederverkäufe spielt der Faktor Kundenzufriedenheit die entscheidende Rolle. Gefragt ist, möglichst frühzeitig und genau den Grund der Zufriedenheit oder Unzufriedenheit erfassen zu können. **Denn der Kunde rückt umso mehr vom Unternehmen ab, je weniger seine wirkliche Sichtweise gefragt und berücksichtigt wird.** Denn nichts wäre auf Dauer falscher, als quasi im Wege der Selbstbestätigung immer nur nach den für das Unternehmen positiven Rückmeldungen von Kunden zu suchen. Genausowenig reicht es auf Dauer, nur angeblich erkannte Erwartungen zu erfüllen: umworbene

Kunden halten dies eher für selbstverständlich. Schon leichte Enttäuschungen oder ungeschicktes Reagieren auf Signale der Unzufriedenheit können leicht zu für das Unternehmen unangenehmen Folgen wie beispielsweise Kulanzzwang, Imageverlust bis hin zum Käuferboykott führen. Empirische Erhebungen haben gezeigt, daß knapp 30 Prozent der Mitarbeiter von Unternehmen außerstande sind, überhaupt eine Einschätzung ihrer Kunden abzugeben. Kundenseitige Informationen der Unzufriedenheit werden dabei häufig gar nicht oder nur verzerrt wahrgenommen. Immerhin führen durchschnittlich fast zwei Drittel aller massiven Beschwerden seitens des Kunden zum Anbieterwechsel.

Je höher die Kundenzufriedenheit im Zeitablauf, desto höhere Wiederverkaufs- und Cross-Selling-Raten lassen sich realisieren. Weiterer Nebeneffekt: Der Eintritt neuer Wettbewerber in den Markt wird erschwert:

Positive Erlöswirkungen durch höhere Kundenzufriedenheit

- Kundenbindung wird verbessert
- Cross-Selling-Aktivitäten werden positiv beeinflusst
- Basis für Mund-zu-Mund-Propaganda
- Positive Wirkung auf Wiederholungskäufe
- Bessere Marktbearbeitung durch spezifische Kunden-Segmentierung (individuelle Angebotsdifferenzierung)
- Stärkung der Wettbewerbsposition durch Erschwerung der Marktzutritts-Barrieren
- Höhere Preisakzeptanz

Erlangung von Zielgruppen-Kompetenz für mehr Cross-Selling

Mit der Bildung spezifischer Kundensegmente steht die Frage, für welche Zielgruppen bestimmte Nutzenwünsche besser als von anderen erfüllt werden können, im Vordergrund des Interesses. Soll bereits mit der Angebotsgestaltung den unterschiedlichen Kundenbedürfnissen vermehrt Rechnung getragen werden, so müssen die jeweiligen Kunden-Zielgruppen möglichst genau gegeneinander abgegrenzt werden. Gerade Betriebe der mittelständischen Industrie kann man hier geradezu als "Zielgruppen-Profis" einstufen, die sich häufig **auf besondere Vorstellungen und Verhaltensweisen bestimmter Kundengruppen eingestellt haben.** Man könnte geradezu von einer "Zielgruppen-Kompetenz" sprechen, die manche Firmen besitzen und auch suchen. Zielgruppenbezogen ist ebenso der Cross-Selling-Vertriebsansatz, mit dem versucht werden soll, zusätzliche Produkte oder Dienstleistungen in dieselbe Zielgruppe hinein zu verkaufen.

Erst exakte Kundeninformationen liefern die Basis für eine auf Kundengruppen bezogene ex-ante-Gestaltung von Vertriebsleistungen. Steuerungsmaß-

nahmen können somit präziser angesetzt und Positionierungschancen besser erkannt werden. Neben den transaktionsbezogenen Daten des Rechnungswesens benötigt das Unternehmen hierzu insbesondere Kundendaten, die notwendigerweise unter Marketinggesichtspunkten erhoben werden.

Lean-Marketing: Ziele und Anwendungsfälle

Der Gedanke der "Lean"-Organisation macht auch vor dem Marketingbereich nicht halt. Für ein "schlanke" Marketing geht es vor allem um die kritische Durchforstung aller Marketing-Projekte und damit die Konzentration auf die für das Unternehmen marktentscheidenden Marketingaufgaben: d. h. B- und C-Prioritäten werden zugunsten einer stärkeren Betonung von A-Prioritäten gestrichen oder aber durch einen gezielten Zukauf von Wissen und Kapazität von externer Seite abgedeckt. Durch zeitlich befristeten Einsatz externer Marketingkapazität ergibt sich als oft nützlicher Zusatzeffekt auch eine höhere Geschwindigkeit bei der Realisierung der im Unternehmen bereits entwickelten Marketingideen. Unter dem Thema "Speed-Management" ist vielfach nachgewiesen worden, daß es in der Unternehmenspraxis weniger an Marketingkonzepten und -instrumenten als vielmehr an **ihrer möglichst schnellen Umsetzung im Markt fehlt**. Geschwindigkeit in der Realisierung von Marketingideen wird damit zum Hauptanliegen eines "Lean"-Marketing, um durch Konzentration der Kräfte den gestiegenen Anforderungen aus immer kürzeren Lebenszyklen der Produkte, aus immer schneller aufeinander folgenden Produktneuheiten Relaunches sowie aus einer weiter abnehmenden Markentreue der Kunden begegnen zu können.

Durch die organisatorische Umgestaltung von Unternehmen in Richtung auf mehr Kundenorientierung soll erreicht werden, **daß Mitarbeitern mit Kundenkontakt eine höhere Bedeutung im Unternehmen zukommt**. Führungskräfte haben damit auch Unterstützungsfunktionen wahrzunehmen, die eine kundenorientierte Arbeit mit einer konsequenten Umsetzung des Kundenprinzips überhaupt erst ermöglichen.

Auf die Zufriedenheit von Kunden abgestimmte Servicemaßnahmen bedeuten ebenfalls immer auch einen Wettbewerbsvorteil. Denn: eine bessere Werbung, die zudem noch ohne jeglichen Streuverlust wirksam ist, gibt es nicht. So ist gerade der technische Kundendienst eine Dienstleistung, die einen ständigen Kontakt mit dem Kunden eröffnet, wenn sie als Zweibahnstraße praktiziert wird. Auch sind es gerade die negativen Ereignisse, die vernünftig bewältigt werden müssen und dann dem Unternehmen den Weg zum Erfolg, d. h. in den meisten Fällen einer engeren Kundenbindung, aufweisen. **Nicht nur der Verkauf von Neuprodukten, sondern das Ersatz- und Nachfolge-Geschäft wird für viele Branchen und Unternehmen zum zukunftsichernden Faktor.**

In vielen Unternehmen mit einer zentralen Marketingorganisation wird überlegt, ob diese Bündelung von Marketing-Funktionen auch zukünftig noch das

richtige Organisationskonzept darstellt. Zumindest ist dabei die Gefahr nicht auszuschließen, daß Marketing-Fachleute mehr oder weniger von operativen Geschäftsprozessen ausgeschlossen sind. Oftmals werden gerade im Dienstleistungsbereich langwierige Abstimmungsprozesse dadurch notwendig, daß der Marketingbereich auch für Produktinnovationen zuständig ist.

Zentrale Abteilungen ermöglichen oftmals aber nur unzureichend eine schnelle und flexible Reaktion auf spezifische Kundenbedürfnisse. Um schnelle Reaktionen und eine möglichst große Marktnähe zu garantieren, dürften daher eine Reihe ehemals zentraler Marketing-Funktionen im Hinblick auf mehr Service- und Kundenorientierung zukünftig eher dezentral von den Bereichen ausgeübt werden, die direkten Kontakt mit den Kunden haben.

Markt- und Kundensteuerung nach segmentierten Geschäftsfeldern

Kernprinzip einer kunden- und marktnahen Organisationsgestaltung muß sein, das Unternehmen so einfach wie möglich zu strukturieren. Ideal ist, wenn nur ein Produkt an eine exakt definierbare und abgrenzbare Zielgruppe zu verkaufen ist. Denn Schwierigkeiten können schon dadurch auftreten, daß sich der Verkäufer jeweils entscheiden muß, ob er nun dieses oder jenes Produkt mehr forcieren sollte. Nicht die Größe einer Organisation ist unbedingt ein Problem der Kundennähe. **Viel öfter sind es Unschärfen in den Zielsetzungen bis hin zu widersprüchlichen Markt- und Kundenzielen.**

Geschäftsfeld-spezifische Fragestellungen

- Gibt es Informationen über kundenspezifische Nutzenerwartungen?
- Erfolgt gemäß sich erweiternder und vertiefender Markt- und Kundensegmente eine entsprechende Differenzierung der Vertriebssteuerung?
- Sind Daten über Geschäftsfeldpotentiale verfügbar?
- Sind segmentspezifische Informationen über kritische Erfolgsfaktoren verfügbar?
- Werden Positionierungs- und Programmprioritäten geschäftsfeldspezifisch differenziert?
- Gibt es Informationen über die relative Wettbewerbsposition nach Geschäftsfeldern gegliedert?

Es können nicht immer alle Kunden gleich intensiv und gleich erfolgreich angesprochen werden. Um gegenüber der Konkurrenz strategische Vorteile zu gewinnen, bietet sich oft eine Segmentierung des Gesamtmarktes nach Käuferuntergruppen an. Man versucht, mit für bestimmte Zielgruppen maßgeschneiderten Konzepten attraktive Märkte zu erobern.

Vor Beginn einer Planung und/oder Strategie muß also klar sein, ob unterschiedliche Geschäfte vorhanden sind, die ihrerseits eine getrennte Plan- und Strategieentwicklung notwendig machen. Die Steuerungsinstrumente müssen auf die Entscheidungseinheiten —> Geschäftsfelder des Unternehmens ausgerichtet werden: Unterschiedliche strategische Geschäfte benötigen auch unterschiedliche Marketinginstrumente und evtl. Vertriebsprogramme. Eine strategische Geschäftseinheit stellt also immer eine bestimmte Produkt-Markt-Kombination dar, für die eine eigenständige Strategie entwickelt werden kann und sollte. Durch eine solchermaßen vorgenommene Zusammenfassung eines homogenen Leistungsprogramms für einen speziellen Markt sollen also letztlich Planungsbereiche transparenter und planbarer gestaltet werden.

Lassen sich über die Geschäftsfeldaufteilung Nischen aufspüren, so stehen hierbei besonders Merkmale im Blickfeld, die sich mit den entscheidenden Kauf-faktoren, dem Gewinnpotential sowie der Verteidigungsfähigkeit dieser Nischen auseinandersetzen, nämlich das

- Vorhandensein eines ausreichenden Gewinnpotentials,
- Vorhandensein eines eigenständigen Wachstumspotentials,
- Vorhandensein verteidigungsfähiger Marktzutrittsbarrieren.

Bei der **psychographischen Lebensstil-Segmentierung** wird davon ausgegangen, daß unterschiedliches Kaufverhalten vor allem durch den Lebensstil, geprägt aus persönlichen Aktivitäten, Interessen und Meinungen, bewirkt wird. Auf Grundlage derartiger Individualdaten können bestimmte Verhaltensstereotype und -profile herauskristallisiert und zu bestimmten Gesamtmarkt-Untergruppen segmentiert werden. Das aus der Sicht des Vertriebsmanagements hierbei verfolgte Ziel: Produkte nach bestimmten Kundengruppen besser positionieren, besser abstimmen zu können. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
11	24	31	G	V	

Geschäftsfeldanalyse	
<p>Kritische Erfolgsfaktoren des Geschäftsfeldes</p> <p>Wettbewerbsposition (Konkurrenten nach Priorität)</p> <p>1. Firma A</p> <p>2. Firma B</p> <p>3. Firma C</p> <p>Stärken-Schwächen (nach Priorität gewichtet)</p> <p>Eigene Stärken</p> <p>1. Qualität</p> <p>2. Image</p> <p>3. Regionale Präsenz</p>	<p>1. Gleichmäßige Produktqualität</p> <p>2. Service-Unterstützung</p> <p>3. Kurzfristige Lieferfähigkeit</p> <p>4. Produktinnovationen</p> <p>Bewertung</p> <p>Marktführer</p> <p>Nischenspezialist</p> <p>Hohe Lieferbereitschaft</p> <p>Eigene Schwächen</p> <p>1. Lieferzeiten</p> <p>2. Produktentwicklungszeit</p> <p>3. Vertrieb</p>



Am Start des 19. Congress der Controller 6. 6. 94 in München (von links): Dr. A. Deyhle (Congress-Moderation); Dr. Henning Schulte-Noelle, Vorsitzender des Vorstandes Allianz AG, München; Dipl.-Ing. Dieter M. Syz, Präsident der Generaldirektion PTT, Bern; Dr. Martin Hauser, Trainer an der Controller Akademie; Dr. Wolfgang Berger-Vogel, Mitglied des Vorstandes, Österreichische Brau AG, Linz.

DIE PROZESSKOSTEN-RECHNUNG

- BEURTEILUNG UND DURCHFÜHRUNG AN HAND DES STANDARD-KOSTEN-RECHNUNGSPROGRAMMS CORAK-BAB

von Uli **Schauenberg**, Schallstadt/Freiburg

Das Thema Prozeßkostenrechnung ist heute besonders in der Praxis der mittelständischen Industrie in aller Munde. Gerade dort besteht erhebliche Unsicherheit hinsichtlich der Grundlagen und Praktikabilität eines solchen Systems, und der Verfasser möchte versuchen, den Lesern das Thema aus der Sicht des unabhängigen Beraters, der in der täglichen Arbeit damit konfrontiert wird, möglichst objektiv näherzubringen. Im weiteren ist dann ein Modell mit CORAK-BAB beschrieben, in dem die Prozeßkostenrechnung in die Standard-Kostenrechnung integriert dargestellt wird.

Zu der Beurteilung der Prozeßkostenrechnung muß man sich zuerst einmal die Aufgaben der flexiblen Plankostenrechnung vor Augen führen und dann überlegen, ob etwa die Grenzplankostenrechnung noch in der Lage ist, die gestellten Aufgaben zu meistern.

Die Aufgaben der Kostenrechnung sind im einzelnen:

1. Die Wirtschaftlichkeitskontrolle der Kostenstellen,
2. Die Erfolgskontrolle der Kostenträger, also die Kalkulation,
3. Die Bereitstellung der relevanten Kosten.

Diese Aufgaben müssen erfüllt sein, um u. a. folgende Fragestellungen zu beantworten:

1. Entscheidungen über Eigenfertigung oder Fremdbezug,
2. Die Kalkulation von Überstunden, bei denen die Fixkosten ja schon gedeckt sind,
3. Das optimale Produktionsprogramm,
4. Die optimale Maschinenbelegung, und nicht zuletzt
5. Die Ermittlung von Preisuntergrenzen.

Hierbei haben sich die dispositiven Anforderungen an die Zahlen der Kostenrechnung grundsätzlich nicht geändert. Sie sollte ein Instrument sein, das der Zielerreichung, insbesondere der Ziele der Wirt-



Uli Schauenberg war nach dem Studium des Wirtschaftsingenieurwesens in mehreren Industrie-Unternehmen als leitender Angestellter tätig. Seit 1991 ist er Berater für Kostenrechnung/Controlling bei der CORAK Unternehmensberatung GmbH in Schallstadt, Fax 07664 - 9777-90.

schaftlichkeit und Rentabilität, unter Einbeziehung wertmäßiger Informationen dient. Was hat sich also geändert, das die Entwicklung und den Einsatz neuer Kostenrechnungssysteme notwendig macht? Dazu sollte man sich zuerst die Zielrichtung der Kostenrechnungssysteme ansehen.

Die flexible Grenzplankostenrechnung und mit ihr die Deckungsbeitragsrechnung wurden oft zu dem Zweck konzipiert, die Potentiale der Fertigung und deren Rationalisierungsmöglichkeiten voll auszu-schöpfen. Die kritische Überprüfung der Gegebenheiten durch Miller und Vollmann in ihrem Aufsatz "The hidden factory" führte hier jedoch zu einem Umdenken. Sie stellten fest, daß die Effizienzpotentiale in den operativen Bereichen durch die Anstrengungen der letzten Jahre weitgehend ausge-reizt sind. Dies gilt jedoch nicht für die fertigungs-unterstützenden **Bereiche wie die Entwicklung oder Qualitätssicherung**, denn dort entstehen überwiegend fixe Gemeinkosten, die zum größten Teil aus Personalkosten bestehen.

Die Veränderung der Fertigungstechnologie brachte zudem hohe Anlage-, Abschreibungs- und Zinskosten mit sich. Dadurch wurden immer mehr fixe und gleichzeitig kurzfristig nicht beeinflussbare Kosten produziert.

Die Summe dieser Kosten wird nun im Regelfall über Schlüsselgrößen weiterberechnet, so daß im Extremfall Zuschlagssätze von bis zu 1000 % entstehen können. Die Aussagefähigkeit solcher Produktkosten unter Beachtung des Verursachungsprinzips braucht man wohl nicht zu kommentieren.

Auf den heutigen Märkten ist es aber von hervor-ragender Wichtigkeit, ein besseres Preis-/Leistungs-Verhältnis als die Konkurrenz anzubieten, und so müssen Kostenrechnungsinformationen schon lange vor der Produktion zur Verfügung stehen.

Dazu müssen aber auch die Kosten in den "Gemein-kostenbereichen" strukturiert sichtbar gemacht werden, damit die Kostenrechnung auch die erforder-

lichen relevanten Zahlen liefert, denn gerade die **Komplexitätskosten** bei einem Produktionsprogramm mit großer Variantenzahl steigen hier zu Lasten der beschäftigungsabhängigen Kosten.

Es sind Aussagen darüber zu finden, welche Faktoren, Vorgänge und Aktivitäten die Strukturkosten treiben; nicht daß Fixkosten/Struko einer Hierarchiestufe lediglich deshalb zugerechnet werden, weil eben die Zuordnung möglich ist?

Doch gerade in der mittelständischen Industrie fehlt es an der personellen Kapazität, die Ausprägung vielfacher Bezugsgrößen in heterogenen Bereichen zu bestimmen und zu beurteilen. Die Zielrichtung der Prozeßkostenrechnung ist der Gemeinkostenbereich als eine Methodik, die Kosten der indirekten Bereiche eines Unternehmens besser planen, steuern und bedingt auch auf die Kostenträger verrechnen zu können. Ausgehend von den weiter oben beschriebenen Veränderungen in der heutigen Kostensituation soll die Transparenz in den Gemeinkostenbereichen erhöht werden, um die Aufgaben der Kostenrechnung, vor allem die Bereitstellung der relevanten Kosten, erfüllen zu können.

Während viele Unternehmen für die Fertigungskosten unter Zuhilfenahme von PPS- und BDE-Systemen ein Mengengerüst auf der Grundlage von Stücklisten und Arbeitsplänen vorgegeben haben, sind die Kosteneinflussfaktoren für die fertigungsunterstützenden Bereiche wie Forschung und Entwicklung, Beschaffung, Produktionsplanung oder Qualitätssicherung in der Regel noch nicht eruiert.

Was aber ist nun das Neue an der Prozeßkostenrechnung?

Zum einen das Zusammenfassen der Teilprozesse zu wenigen Hauptprozessen mit abteilungsübergreifendem Charakter und deren Bestimmung des Gemeinkostenvolumens über die Kostentreiber.

Zum weiteren wird ebenso wie in der Grenzplankostenrechnung in der Prozeßkostenrechnung für die indirekten Bereiche ein Bezugsgrößendenken eingeführt mit dem wesentlichen Unterschied, daß dieses sich nicht auf viele Kostenstellen bezieht, sondern auf wenige Haupttätigkeiten.

Drittens ermöglicht die Prozeßkostenrechnung im Rahmen des Prozeßmanagements folgende Analysen:

1. Bei der Einführung werden meistens organisatorische Schwächen aufgedeckt, die zu Einsparungen führen können.
2. Die Prozeßkostenrechnung hilft, die Gemeinkosten mengenorientiert zu planen. Durch die Gegenüberstellung von Istprozeßmenge und Istkosten werden Unterauslastungen sichtbar, die Grundlage für die neue Jahresplanung sind.
3. Kennt man die COST DRIVER und die von ihnen verursachten Kosten, können langfristig **Kosten-**

senkungsmaßnahmen eingeleitet werden. Ein monatlicher Soll/Ist-Vergleich ist hier nicht nötig oder sogar nicht möglich, da kurzfristige Kostenveränderungen auf Grund des wenig beeinflussbaren Charakters nur sehr eingeschränkt möglich sind.

Somit kommen wir zu der

praktischen Durchführung der Prozeßkostenrechnung,

die ja wohl die meisten Probleme mit sich bringt.

So ist zuerst vorausschauend zu sagen, daß die Prozeßkostenrechnung **immer auf der Kostenstellenrechnung** aufbaut. Hier entsteht allerdings das Problem, daß die Hauptprozesse abteilungsübergreifenden Charakter besitzen, die Kostenplanung und Istkostenerfassung jedoch primär verantwortungsbezogen, also auf Kostenstellenebene, erfolgt.

Dieser abteilungsübergreifende Charakter verhindert aber die Möglichkeit, Kostenstellen prozeßorientiert umzugliedern. Da die Kosten aber dennoch umgruppiert werden müssen, sind die Kostenstellen zwangsweise in Teilprozesse aufzuspalten und diesen die Kapazitäten und Kosten zuzuordnen. Danach sind diese Teilprozesse auf Hauptprozesse zu verdichten.

Die Grenzplankostenrechnung ist hier in der Lage, die übergreifenden Fertigungsprozesse über Arbeitspläne zusammenzuführen, die Prozeßkostenrechnung jedoch weist diese Möglichkeit zumindest derzeit nicht auf. Das führt zu immensen Realisierungsproblemen.

Damit beide Systeme in einem Programm integriert realisiert werden können, muß die entsprechende Standard-Software mehrere Verdichtungsstufen in **Form einer parallelen Kostenstellenhierarchie vorweisen können. Darin werden die Teilprozesse auf der untersten Stufe ähnlich den Kostenstellen geführt und auf der nächsthöheren Ebene zu Hauptprozessen zusammengefaßt.**

Die Maßgrößen und Kostentreiber werden sodann über Leistungsarten in Form von Pseudokostenarten erfaßt.

Damit die Kosten nicht zweimal erfaßt werden müssen, sollte die Möglichkeit einer Umwertung der Kostenarten pro Kostenstellen auf Teilprozesse möglich sein, das heißt, **daß die Kostenarten der Kostenstellen prozentual oder anteilig auf die Kostenarten der Teilprozesse aufgeteilt werden.** Das wiederum wirft das Problem der Schlüsselung mit all seinen Unwägbarkeiten auf und läßt kaum eine analytische Vorgehensweise zu, wäre aber der einfachste Weg der Zurechnung.

Wesentlich besser geeignet und auch genauer wäre die doppelte Kontierung der Kosten auf Kostenstellen und Teilprozesse, scheitert aber in der Regel an dem zu treibenden hohen Aufwand.

Das Standard-Kostenrechnungspaket CORAK-BAB der CORAK Unternehmensberatung GmbH ist hierbei in der Lage, beide Vorgehensweisen zu unterstützen. Es unterstützt die analytische Planung ebenso wie die Umwertung der Kostenstellen-Istkosten auf Prozesse, so daß eine integrierte Abrechnung beider Varianten möglich ist.

Ist die Planung auf analytischem Wege noch relativ einfach zu bewerkstelligen, so bereitet die Erfassung der Istkosten in der Praxis doch erhebliche Mühe.

Noch weit schwieriger ist aber die Erfassung der Leistungen, bzw. Kostentreiber in der Praxis, die, wenn sie wirklich exakt sein soll, einen genauen Aufschrieb der Aktivitäten und eventuell sogar eine Zeiterfassung notwendig macht. Eine solche Vorgehensweise treibt die Gemeinkosten natürlich weiter in die Höhe.

Aber gerade in diesem Punkt der Leistungserfassung wird wohl in der Zukunft ein Umdenken vonnöten sein. Wenn man einige Jahre zurückdenkt, welche Probleme die Einführung von Betriebsdatenerfassungssystemen in der Fertigung verursacht hat, heute aber gute Ergebnisse bringt, so muß man darüber nachdenken, ob solche Zeiterfassungssysteme nicht auch in den Verwaltungs- und fertigungsunterstützenden Bereichen vonnöten sind, um hier zu einer akzeptablen Transparenz zu kommen.

Beschreibung der Prozeßkostenrechnung innerhalb CORAK-BAB

Da die Prozeßkostenrechnung als Stand-Alone-Lösung einen sehr hohen Aufwand für die Erfassung von Kosten und Leistungen erfordert, indem letztendlich ein Zweikreisystem gefahren werden muß, wird im Folgenden eine Lösung dargestellt, wie die Prozeßkostenrechnung mit einem minimierten Aufwand innerhalb der Standard-Kostenrechnung dargestellt werden kann, und zwar integriert in den normalen Ablauf der Erfassung und Abrechnung.

Da die Praxis dies auch fordert, muß es zu diesem Zweck möglich sein, die Kostenarten der Standard-Kostenstellen auf Prozesse umzuwerten, damit keine zweite Erfassung notwendig wird.

Dies ist in CORAK-BAB durch die **parallele Verwaltung von Kostenstellen und Prozessen** gegeben. So wurde ein **Prozeßverteiler** integriert, eine Datei, in der für jede Kostenart einer jeden Kostenstelle die Anteile eingetragen werden können, mit denen die Prozesse mit dieser Kostenart belastet werden. Die Systematik dazu ist im Anhang dargestellt.

Die Prozesse werden dabei in einem separaten Nummernkreis verwaltet. Bei dem Aufbau der Abrechnung wird der Prozeßkostenrechnung ein eigenes Zeilenschema zugeordnet, in dem die Kostenarten prozeßorientiert gegliedert und Prozeßkostensätze ermittelt werden. Mit der Prozeßabrechnung wird dann die Prozeßkostenrechnung parallel abgewickelt, wobei konform zu der Theorie eine Vollkosten-bezogene Darstellung gewählt wurde.

Die Planung der Prozeßkosten kann dabei analytisch über die Planwertedatei vorgenommen oder mittels der automatischen Kostenplanung abgeleitet aus den Plan- oder Istkosten abgelaufener Perioden bestimmt werden. Die Planleistungen werden je nach strategischer oder operativer Zielrichtung für alle Perioden gleich oder monatlich individuell eingegeben.

Die Erfassung der Istleistungen bzw. Cost Driver erfolgt dann manuell mit Hilfe von speziellen Leistungs-Kostenarten in der Leistungsdatei.

Die CORAK Demoversion weist 5 Kostenstellen (Reparatur, Fuhrpark, Fertigung, Material, Verwaltung und Vertrieb) auf, deren zurechenbare Kosten auf den Hauptprozeß Beschaffung über die Teilprozesse "Angebote einholen", "Bestellungen auslösen" und "Abteilung leiten" gerechnet werden.

Kostenstellenstamm

100	Reparatur
200	Fuhrpark
300	Fertigung
400	Material
500	Verwaltung und Vertrieb

Prozeßstamm

1000	Teilprozeß Angebote einholen
1100	Teilprozeß Bestellung auslösen
1200	Teilprozeß Abteilung leiten
5000	Hauptprozeß Beschaffung

Damit der Aufwand möglichst gering gehalten wird, wird weitgehend auf die vorhandenen Stammdaten zurückgegriffen, so daß eine parallele Prozeßkostenrechnung mit einem minimalen Aufwand aufgebaut werden kann.

Der Kostenartenstamm ist somit grundsätzlich gleich und muß nur um die Leistungs-Kostenarten für die Erfassung der Kostentreiber ergänzt werden.

Der Teilprozeß "Abteilung leiten" wurde aus dem Grund angelegt, um zu zeigen, daß auch die Umlage der leistungsmengen-neutralen auf die leistungsmengen-induzierten Prozesse möglich ist. Daher muß dieser Prozeß im Stamm eine niedrigere Hierarchiestufe erhalten als die anderen Teilprozesse.

Im weiteren können die Teilprozesse dann auf die Hauptprozesse aggregiert oder per Umlage zugerechnet werden.

Die Istkosten der Standard-Kostenrechnung werden nun über den Prozeß-Verteiler auf die Prozesse umgewertet.

Im Bild 1 ist so eine Verteilung der Standardkostenstellen auf Prozesse dargestellt. Konkret wird an Hand der Datei Prozeßverteilung gezeigt, wie die Gehälter (Kostenart 633) der Kostenstelle 500 (Verwaltung und Vertrieb) auf die Teilprozesse 1000, 1100 und 1200 verteilt werden. Der Prozeß 9000 (Ausgleichskostenstelle) ist hier nur angesprochen, um eine 100 % Verteilung zu erreichen, falls nicht alle

Unser Unternehmen mit 200 Mitarbeitern in Oberschleißheim (Nähe S1) gehört zu den führenden Anbietern von Spezialprodukten im Bereich hochwertiger Industrietiketten und Selbstklebeprodukte.

Wir sind zertifiziert nach DIN ISO 9001 und wollen den Weg der ständigen Verbesserung fortsetzen.

Dazu suchen wir einen berufserfahrenen

Industrie-Controller

Diese Position ist direkt der Geschäftsleitung unterstellt mit Aufgabenschwerpunkt

- Unternehmensplanung und -steuerung
- Vertriebs-, Produktions-, Auftrags- und Spartencontrolling
- Organisation und Weiterentwicklung unserer Kostenrechnung

Idealerweise haben Sie nach einem Wirtschaftsstudium eine Controller-Zusatzausbildung erfolgreich abgeschlossen, verfügen über eine mehrjährige fachspezifische Berufserfahrung in verantwortlicher Position und haben fundierte Kenntnisse im Ausbau und Umgang mit EDV-gestützten Management-Informationen-Systemen. Mit Ihren Kenntnissen und Erfahrungen wollen Sie die Unternehmensentwicklung positiv mitgestalten – Sie wollen etwas bewegen!

Wir bieten Ihnen beste Bedingungen für ein erfolgreiches Arbeiten und fördern besonders Ihre berufliche und persönliche Weiterentwicklung.

Wir freuen uns auf Ihre Bewerbungsunterlagen (tab. Lebenslauf, Lichtbild, Zeugnisse, Eintrittstermin, Gehaltswunsch). Für weitere Informationen steht Ihnen unser Personalleiter, Herr Flessa, unter der Telefonnummer 089/31584-186 gerne zur Verfügung.

schreiner
etiketten und selbstklebetechnik

Bruckmannring 22 · 85764 Oberschleißheim
Telefon 089/31584-0 · Fax 089/31584-227

Kostenstellen-Kosten auf Prozesse verteilt werden. Dies ermöglicht den Abgleich mit der Standard-Kostenrechnung.

Somit wird die Prozeßkostenrechnung nach Ergänzung der Stammdaten und des Prozeßverteilers automatisch und ohne weiteren Aufwand mit der Kostenstellenabrechnung erstellt.

Bild 2 zeigt die Funktionsweise des Prozeßkostenverteilers. Das integrierte DEMO-Modell kann bei

der CORAK Unternehmensberatung GmbH angefordert werden.

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
32	33	39	F	P	

Verteilen wenn KSt » 500« KA » 6300«

Blatt 1

Bemerkung KSt	»Umwertung Gehälter «		»Umwertung Gehälter «		»Umwertung Gehälter «		»Umwertung Gehälter «	
	Anteil	KSt	Anteil	KSt	Anteil	KSt	Anteil	KSt
» 1000«	28«	0«	0«	0«	0«	0«	0«	0«
» 1100«	10«	0«	0«	0«	0«	0«	0«	0«
» 1200«	15«	0«	0«	0«	0«	0«	0«	0«
» 9000«	47«	0«	0«	0«	0«	0«	0«	0«
» 0«	0«	0«	0«	0«	0«	0«	0«	0«
» 0«	0«	0«	0«	0«	0«	0«	0«	0«
» 0«	0«	0«	0«	0«	0«	0«	0«	0«
» 0«	0«	0«	0«	0«	0«	0«	0«	0«
» 0«	0«	0«	0«	0«	0«	0«	0«	0«
» 0«	0«	0«	0«	0«	0«	0«	0«	0«
» 0«	0«	0«	0«	0«	0«	0«	0«	0«
» 0«	0«	0«	0«	0«	0«	0«	0«	0«

Bild 1: Umwertung der Gehälter der Kostenstelle Verwaltung auf die Teilprozesse

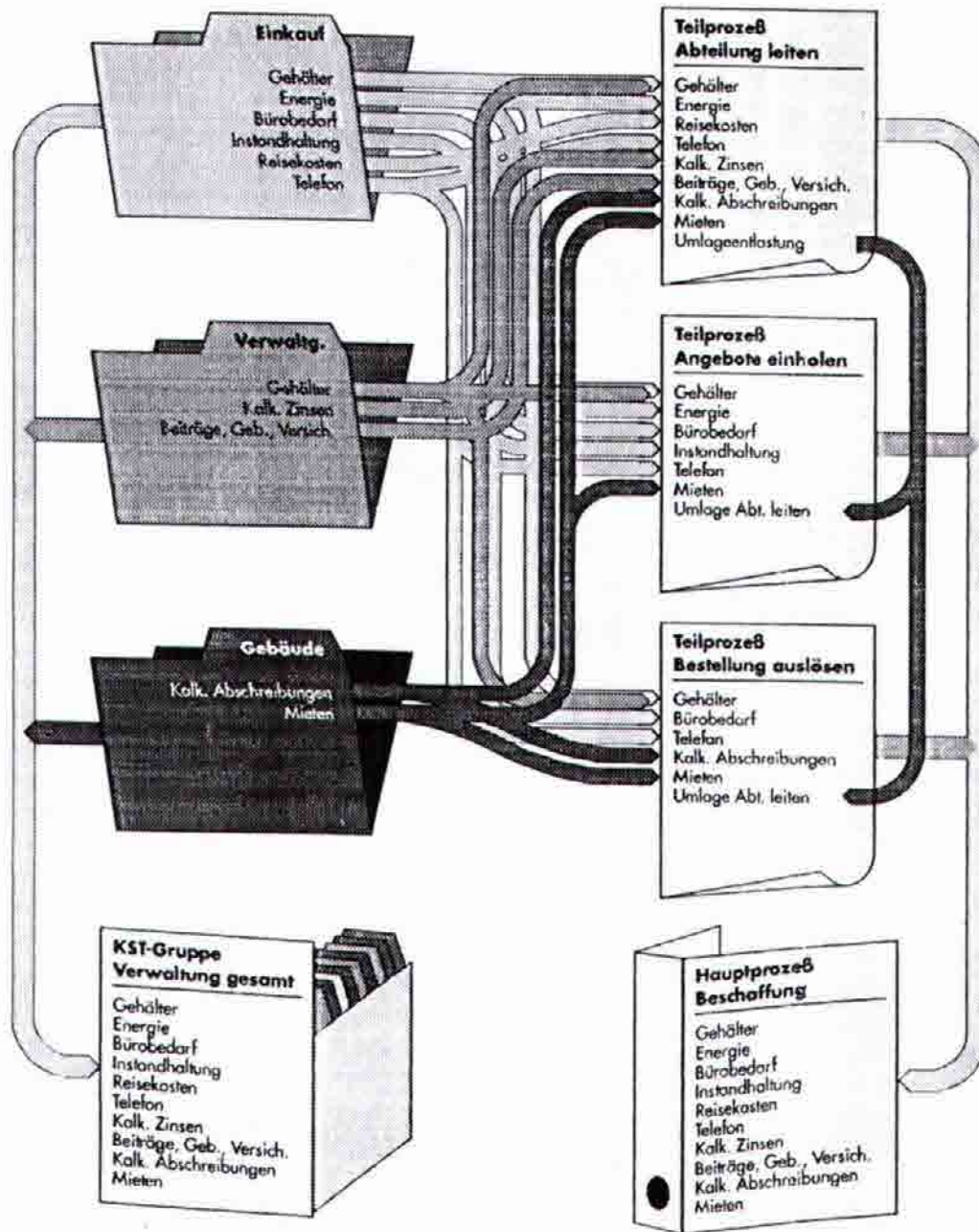
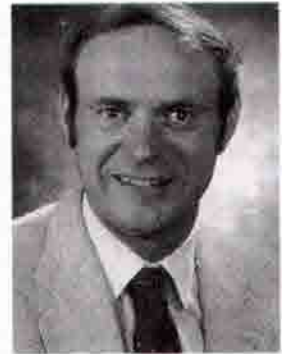


Bild 2: Funktionsweise des Prozeßkostenverteilers

CONTROLLER'S SICH VERÄNDERNDE UMFELDER MENGENDATEN - CONTROLLING



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

Der folgende Beitrag beschäftigt sich mit Veränderungen im Controlling-Umfeld und den damit im Zusammenhang stehenden Anforderungen an effiziente Steuerungsprozesse und insbesondere geeignete Steuerungsgrößen unter den Bedingungen der Praxis.

Veränderung des Controlling-Umfeldes

Der Controller sieht sich heute vielfältigen, dynamischen Veränderungen gegenüber, denen er aktiv und konstruktiv zu begegnen hat. Der permanente Wandel wird zur Konstanten. Der Wettbewerb wird intensiver. Die Kundenbedeutung wächst nachhaltig. Prozesse, in denen er sich einbinden muß, die er mitzugestalten hat, wenn er seinen Anforderungen und seinem Selbstverständnis gerecht werden will. Greifen wir einige markante Entwicklungen - ohne Anspruch auf Vollständigkeit oder gar abschließender Würdigung - heraus.

Der Weg zu dezentralen Einheiten

Da ist zunächst der sich immer deutlicher abzeichnende Trend "weg vom Zentralen, hin zum Dezentralen und zum Verteilten". Ein evolutionärer Trend. Seit einiger Zeit gehen viele Unternehmen dazu über, **ihre Organisation in eine Vielzahl kleinere, selbstverantwortliche und flexiblere operationelle Einheiten zu gliedern, die ohne großen Overhead und ohne überkomplexe Steuerungssysteme auskommen.** In der Diskussion steht eine Entwicklungskette "Steile Hierarchien - Flache Hierarchien - Operationell selbständige Geschäftseinheiten".¹⁾ Diese Entwicklung geht über die seit Jahren bekannten Profit Center hinaus, die Kostenbewußtsein und Gewinnorientierung in die Organisationseinheiten bringen sollen. Heute werden zunehmend aus den ehemals internen Profit Centern selbständige und selbstverantwortliche Unternehmen, die in einer Holding-Struktur zusammengefaßt werden. Besonders Großbetriebe und Konzerne sind hier gefordert. So spricht z. B. das Haus IBM in seinem Leitbild des

Wandels prägnant von "Nebeneinander von Zentralität und Dezentralität" und plastisch von "Schnellbooten statt Tanker".²⁾ In der Tat scheint in **der gelungenen Verbindung von Dezentralem, Verteiltem, Lokalem, Kleinem einerseits und Zentralem andererseits eine essentielle Aufgabe unserer Zeit** zu liegen. Die unternehmerischen Einheiten der Zukunft sind tendenziell klein, marktorientiert, prozeßorientiert, reaktionsfähig, flexibel und anpassungsfähig, eigenverantwortlich und eingebunden in ein übergeordnetes schlankes Berichtswesen und Controlling.

Business Reengineering und Prozeßorientierung

Business Reengineering - ein zentrales Thema unserer Tage. Es läßt sich noch nicht abschließend beurteilen, wie weit und wie radikal die Veränderungen tatsächlich gehen werden. Beleuchten wir einige für das Controlling besonders relevante Kernelemente. Im Sinne der betonten Prozeßorientierung erfolgt eine Verdichtung. Die einzelnen Prozeßschritte werden in eine natürliche Reihenfolge gebracht. Die Mitarbeiter werden stärker in die Verantwortung genommen und fällen mehr Entscheidungen und die Arbeit wird dort erledigt, wo es am sinnvollsten ist. Der Überwachungs- und Kontrollbedarf wird auf einen Mindestbedarf reduziert und insbesondere soweit als möglich direkt in den Wertschöpfungsprozeß integriert. Dazu zählt auch, daß sich Abstimmungs- und Koordinationsaufgaben auf ein Minimum reduzieren. Organisatorische Einheiten verändern sich von Fachabteilungen zu Prozeßteams. Arbeitsstellen ändern sich, es entwickeln sich mehrdimensionale Berufsbilder. Es wird eine Konzentration auf meßbare Leistungsgrößen erfolgen.³⁾

Werfen wir einen kurzen Blick auf die "japanische Herausforderung". Das japanische Kaizen fördert das prozeßorientierte Denken, weil die Prozesse verbessert werden müssen, ehe wir verbesserte Ergebnisse erwarten können. **Kaizen ist mitarbeiterorientiert und hängt von den Bemühungen der Mitarbeiter**

ab. Japaner sprechen oft von einem scharfen Kontrast zum ausschließlich ergebnisorientierten Denken der meisten westlichen Manager und stellen das prozeßorientierte Management dem ergebnisorientierten Management gegenüber. **Japaner neigen dazu, den Prozeß so wichtig zu nehmen wie das erwartete Ergebnis.** So spielen in der Steuerungsphilosophie prozeßorientierte Kriterien neben ergebnisorientierten Kriterien eine herausragende Rolle. Praktisch bedeutet dies u. a., daß **die unterstützend-stimulierende Rolle des Managers bei den Bemühungen der Mitarbeiter zur Prozeßverbesserung besonderen Stellenwert haben.** In einem modernen Verständnis muß ein Management prozeßorientierte Kriterien entwickeln neben den ohne Frage auch weiterhin wichtigen und notwendigen leistungs- bzw. ergebnisorientierten Kriterien. Prozeßorientierte Kriterien bedürfen einer längerfristigen Perspektive und zielen oft auf eine Veränderung in Verhalten und Einstellung ab. In der Praxis stellt sich das Problem, daß die Quantifizierung von ergebnisorientierten Kriterien in der Regel keine besondere Schwierigkeit bereitet, hingegen ist die Ausprägung von prozeßorientierten Maßstäben in den meisten Fällen schon eine anspruchsvolle Aufgabe.⁴⁾

Veränderungen in der Informatik

Dies ist ein bekanntes Dauerthema und wird es wohl bleiben. Aktuell steht die "Client/Server-Technologie" im Brennpunkt des Interesses, da sie als Grundlage für die Realisierung von Informatiklösungen betrachtet wird, welche die sich stark wandelnden Geschäftsabläufe wirkungsvoll unterstützen können. Client/Server-Technologie ist ein Überbegriff für alles, was mit verteilter, kooperativer Informationsverarbeitung zu tun hat. Damit wird eine der elementaren Aufgaben des Controllers tangiert, die Frage der Informationsversorgung und der Informationsvernetzung. Neue Technologien ermöglichen eine direkte und unmittelbare Informationsversorgung der Fachabteilungen.

Veränderungen durch den Einsatz neuer Technologien

Streifen wir kurz diesen weiten Themenkomplex. Veränderungen ergeben sich durch die Realisierung von CIM-Konzepten, durch den Einsatz flexibler Fertigungssysteme, durch die Realisierung des Just-in-Time-Konzeptes, durch die Realisierung des Lean-Productions-Konzeptes usw. Diese vielfachen Veränderungen führen zu veränderten Kostenstrukturen, stellen neue Anforderungen an die Integration von PPS und Kostenrechnung, beleben die Diskussion um Gemeinkostenzurechnung und Fragen der "richtigen" Kalkulation, wie die Dauerdiskussion um die Prozeßkosten- und Fixkostenrechnung zeigt, werfen Fragen nach der Gesamtbetrachtung der logistischen Kette auf, stellen die Forderung nach einer geeigneten Strategieunterstützung in den Mittelpunkt, um einige relevante Aspekte hervorzuheben.⁵⁾

Konsequenzen für den Controller

Aus diesen Veränderungen im Controlling-Umfeld lassen sich bestimmte Entwicklungslinien ableiten.

Die organisatorischen und strukturellen Veränderungen führen einerseits zu **neuen "Mischungen" zwischen zentraler und dezentraler Steuerung** und andererseits verstärkt zu einem "integrativen Controlling" und einem "Controlling vor Ort", Controlling soweit als möglich "vorne oder unten sowie mitten drin".

Die Bewegungen in der Informatik führen zunehmend zu einer **offenen Informationskultur** und definieren die Transparenzverantwortung und die Aufgabe der Informationsversorgung neu.

Es kommt zu steuerungsbezogenen Veränderungen und Vereinfachungen insbesondere in der Weise, daß Fremdsteuerung vermehrt **durch Eigensteuerung ersetzt** wird, es zu einem gewissen Verzicht auf Durchführungskontrollen kommt und sich der Steuerungsbedarf insgesamt reduziert.

Die vielfältigen Veränderungen in der Technologie rufen neue Anforderungen an das Controlling hervor, fordern z. T. ein neues Controllingverständnis. Controlling bedeutet Unterstützung der Führung. Die neuen Organisationsformen und Technologien wie z. B. JIT stellen neue oder modifizierte Ziel- und Führungsgrößen in den Mittelpunkt und lassen sich über die herkömmlichen kostenorientierten Steuerungsgrößen nur noch unzureichend erreichen.

Die **RW-Systeme** sind überwiegend entscheidungsorientiert konzipiert. Die **zunehmende prozeßorientierte Ausrichtung** wird nicht nur zu einer Verlagerung im Sinne von "Controlling vor Ort" führen, sondern auch eine stärkere verhaltensorientierte Ausrichtung nach sich ziehen.

Schließlich wird der Druck auf eine Reduzierung der Erfassungs- und Auswertungskosten und damit auch **der Controllingkosten** wachsen.

Was bedeutet dies für den Controller persönlich? Schon seit Jahren werden auf dem Congress der Controller in München, nicht zuletzt in pointierter Weise von Deyhle, die Entwicklungsperspektiven des Controlling thematisiert und die Frage aufgeworfen, ob immer besser Controlling treibende Manager überhaupt des Controllers noch bedürfen. Es gibt wohl keine einfache Antwort. Sicher ist, **daß sich Aufgaben- und Rollenbild des Controllers ändern und anspruchsvoller werden. Der Controller wird zunehmend Trainer, Coach, Kommunikations- und Methodenförderer.** Weber stellt fest, daß Controller aufgefordert sind, ihre Position und ihre Aufgabe grundlegend zu überdenken, bevor dies andere mit unkontrollierbaren Konsequenzen für sie tun. Das bedeutet, die Entwicklung des Controlling im Zusammenhang mit der Entwicklung des Führungssystems und des Umfelds zu sehen.⁶⁾

Auswirkungen auf die Steuerung und die Steuergrößen

Aus vorstehenden Überlegungen ergeben sich mannigfache Anforderungen an die zukünftigen Steuerungsgrößen.

Steuerungsgrößen müssen unmittelbar mit den zu steuernden Sachverhalten verwoben sein und auf diese direkt wirken. Sie sollen direkt aus dem Wertschöpfungsprozeß kommen und ihn begleiten. In diesem Zusammenhang besteht ein betriebswirtschaftlicher Bedarf bzw. auch ein Nachholbedarf, sich mit den gewollten Wirkungen von CIM, JIT, Lean Management usw. auseinanderzusetzen. Nur was man kennt und versteht, kann man messen, unterstützen und steuern. Bereits hier ist festzustellen, daß die heute noch vorwiegend anzutreffende eindimensionale Kostensteuerung den komplexen Anforderungen nicht gerecht wird und leicht zu einer Fehlsteuerung werden kann. Vereinfacht gesagt, geht es um die differenzierte Steuerung der drei Kern Erfolgsfaktoren Kosten, Zeit und Qualität, wobei Zeiten und Qualitäten unterschiedlich und vielfältig verstanden werden können.

Sie sollen eine prozeßorientierte Sichtweise unterstützen und damit die übliche Funktions- und Kostenstellenorientierung überwinden.

Sie sollen möglichst einfach gehalten sein, von den Steuernden verstanden und akzeptiert werden. **Controlling beginnt in den Köpfen und im Verständnis der Mitarbeiter.** Business-Grafiken können nur unterstützen, aber kein Controlling "an sich" machen. Ohne diese Voraussetzung ist keine Stärkung der Selbststeuerung und der Eigenkoordination möglich. Dies bedeutet letztlich, Steuergrößen zu finden in der Sprache und im Verständnis des steuernden Fachbereiches. **Der Controller muß insoweit "sprachkompatibel und teamfähig"** werden, wenn er den Fachbereich erreichen will.

Controlling ist ein laufender Prozeß, deshalb orientiert er sich auch an "laufenden Daten" aus dem Arbeits- bzw. Wertschöpfungsprozeß. Dies setzt einen hohen Informationsgrad voraus, aber mehr im Sinne gezielter steuerungsrelevanter Informationen und nicht im Sinne von Informationsballast.

Geeignete Steuerungsgrößen

Fragen wir uns vor diesem Hintergrund, welche Steuerungsgrößen nun geeignet sind. Die Dinge liegen zu komplex, als daß eine schnelle und einfache Antwort möglich und verantwortbar wäre. Es lassen sich aber bestimmte Kriterien heranziehen. So helfen insbesondere folgende Prüffragen weiter:

- * **Begreifbar**, d. h. wird sie von den steuernden Mitarbeitern/innen verstanden und akzeptiert? Kann er bzw. sie mit dieser Größe etwas anfangen?
- * **Greifbar**, d. h. ist sie verwoben mit den zu steuernden Sachverhalten, kommt sie unmittelbar aus

dem Prozeß, ist sie "da"? Schlecht ist es, wenn man noch einen Umsetzer bzw. eine Schnittstelle braucht. Dies ist häufig bei einer ausschließlichen Kostensteuerung der Fall. Die meisten Fachbereiche denken in technische Daten, in Zeiten- und Mengengrößen. Kostendaten erreichen sie schwer, sie müssen erst umgesetzt werden.

- * **Wirksam**, d. h. erreicht man hiermit die gewünschte Wirkung. Empirische Untersuchungen weisen z. B. nach, daß F & E-Controller, die sich in ihrer Arbeit nur auf die Kostensteuerung beschränken, in der Regel scheitern, da in einem Umfeld kurzer Produktlebenszyklen die Innovationszeiten und die Qualität das Ergebnis oftmals stärker beeinflussen als F & E-Kosten.⁷⁾ Ein anderes Beispiel ist die Logistik. Man kann das Ziel "Durchlaufzeiten" z. B. kaum mit Kostendaten steuern.
- * **Beeinflussbar**, d. h. kann der Berichtsempfänger, bezogen auf seinen Verantwortungs- und Kompetenzbereich überhaupt mit dieser Information etwas anfangen, kann er sie in erforderliche Entscheidungen und Veranlassungen umsetzen; mit anderen Worten, ist die Information verantwortungsgerecht.

Hinzu kommen natürlich weitere klassische Anforderungen, wie Aktualität, Informationskosten, Fragen der geeigneten Aufbereitung bzw. des Informationszugriffs.

In diesem Zusammenhang eine wesentliche ergänzende Anmerkung. Auch die Formen der Informationsvermittlung sind zu überdenken. Die Zielrichtung "Controlling vor Ort" sowie alle Formen der Selbststeuerung erfordern neue Formen der Visualisierung. Einfache, aber gekonnte Informationsstafeln z. B. als dezentrale Instrumente vor Ort des Geschehens bzw. entlang der Wertschöpfungskette über steuerungsrelevante Ziel- und Kenngrößen wie etwa Ausschußquote, Nacharbeit, Bestände, Durchlaufzeiten, Werkzeugverbrauch, Ausbringungsmengen, Nutzungsgrad der Betriebsmittel, Programmtreue usw. vermögen die Steuerung wesentlich zu unterstützen.

Mehrdimensionale Steuergrößen - Forderungen der Zeit

Modernes Controlling bedeutet mehrdimensionales Controlling von Wert-, Mengen-, Zeit- und Nutzengrößen.⁸⁾ Das Controlling kann sich nicht allein auf das Management von Wertgrößen und damit auf die Kostensteuerung begrenzen. Controller müssen mehrere Steuer-Sprachen kennen, beherrschen und situativ und im Mix einsetzen.

Wildemann weist in einem Forschungsbericht nach, daß die Wirkungen von JIT, CIM und Lean Management usw. mehrdimensionaler Art sind. Sie unterstreichen die These, daß eine einseitige Beurteilung auf Basis von Kosten nicht ausreicht, um die Effizienz von Wertschöpfungs-systemen zu messen.⁹⁾ Diese Beobachtung widerspricht jedoch in vielen Fällen der

Unternehmenspraxis. Nach wie vor werden in der Praxis überwiegend zur Steuerung und Kontrolle von Wertschöpfungsprozessen ausschließlich Kostengrößen herangezogen. Zu recht fordert Wildemann ein anderes Controllingverständnis zur Steuerung der Produktionsstrukturen.

Das klassische Rechnungswesen ist nach verbreiteter Auffassung eine Wertrechnung. Mengengrößen spielen nur eine untergeordnete Rolle, insbesondere als zu bewertendes Mengengerüst. Mengendaten werden heute noch weitgehend in vorgelagerte Nebenrechnungen und Statistiken abgedrängt. In der betrieblichen Praxis zeigt sich jedoch, daß alle Formen von Mengendaten einschl. Zeit- und Leistungsgrößen von hoher eigenständiger Bedeutung für Planung, Steuerung und Kontrolle sind. Riebel bringt in seiner Neuauflage Hinweise, daß rein mengenmäßige Betrachtungen sehr aufschlußreich sein können und die Wirtschaftlichkeit insbesondere der Produktion beeinflussen können, ohne daß irgendwelche wertmäßige bzw. kostenmäßige Überlegungen notwendig sind. Zudem sind Mengengrößen bei dem heutigen Stand der Betriebsdatenerfassung weitgehend automatisch meßbar und nachvollziehbar. In vielen Bereichen, z. B. in der Kapazitätsrechnung, spielen Mengendaten eine dominierende Rolle.¹⁰⁾

Insoweit ist der Controller aufgerufen, Nicht-Wertdaten und ihre große Bedeutung für die Steuerung und als Einflußfaktor für den Erfolg zu erkennen, zu analysieren und zu nutzen, und zwar nicht nur als Mengengerüst für die Wertrechnung, sondern als eigenständiger Zweig des modernen Controlling. **Mengendaten sind in vielen Fällen schneller, kostengünstiger, direkter und aussagefähiger als Kostendaten.** Sie können weiterhin notwendige und berechtigte Kostengrößen wirkungsvoll ergänzen. Mengendaten drücken im Rahmen der modernen Organisation das aus, was Deyhle schon frühzeitig mit "standards of performance" thematisiert hat.

Kostensteuerung und Mengensteuerung im Verbund

Die zuvor skizzierte Entwicklung macht die Kostenrechnung und die Kostensteuerung durchaus nicht überflüssig. Es verschieben sich aber die Schwerpunkte und die Kostenrechnung bzw. die Kostensteuerung finden sich in einem anderen Zusammenhang wieder. Ihr Schwerpunkt ist die globale Wirtschaftlichkeitsaussage, insbesondere in Form von Soll-Ist-Vergleichen. Die überwiegend aus den technischen und logistischen Systemen und Abläufen kommenden Größen der operativen Steuerung werden über die Kostenrechnung nicht nur verdichtet, sondern auch gleichnamig gemacht. Die Kostenrechnung liefert insoweit eine einheitliche Basis der Kommunikation und der Rechnung und spiegelt die Auswirkungen auf die Wirtschaftlichkeit aus der operativen Mengensteuerung entsprechend wider. Die Kostenrechnung stellt die Vergleichbarkeit her und ermöglicht die Verrechnung. Unabhängig davon hat die Kostenrechnung weiterhin ihre eigenständige Bedeutung in ihren klassischen Einsatzbereichen der Erfolgsermittlung und der Kalkulation.

Die Kostensteuerung sollte in den Fällen vermieden werden, in denen geeignete Vorsteuergrößen aus Mengen-, Zeit- oder Leistungsdaten für die eigenverantwortliche operative Steuerung zur Verfügung stehen.

In anderen Fällen, und die Prozeßkostenrechnung macht es deutlich, werden Kostendaten über Mengendaten erst richtig transparent.

Die Kostensteuerung sollte dort mit Bedacht und nur im Zusammenhang mit anderen Steuerungsgrößen eingesetzt werden, wo sich das Ziel bzw. die Ziele nicht alleine über Kostengrößen abbilden lassen, wie es gerade bei den modernen Technologien der Fall ist. Die Kostensteuerung wird aber reizvoller und anspruchsvoller, weil zeitliche Ziele, Ziele der Qualität oder Ziele der Flexibilität stets hinterfragt werden müssen auf ihre kostenmäßigen Auswirkungen. Es ist z. B. zu fragen, welcher Level Qualität welche Kostenhöhe verursachen darf. Insofern wächst die Koordinations- und Abstimmverantwortung des Controllers nachhaltig. Die Steuerungsverantwortung wird anspruchsvoller.

Literaturverzeichnis

¹⁾ Vgl. Karer, A. / Müller, B.: Client/Server-Technologie, Berlin 1994, S. 15 ff.
²⁾ Vgl. Männel, W.: Kongress Kostenrechnung 1993, Lauf an der Pegnitz 1993, S. 73 ff.
³⁾ Vgl. Hammer, M. / Champy, J.: Business Reengineering, Frankfurt 1994, S. 72 ff.
⁴⁾ Vgl. Imai, Masaaki: Kaizem, Berlin 1993, S. 39 ff.
⁵⁾ Vgl. Lorson, Peter: Straffes Kostenmanagement und neue Technologien, Herne 1993, S. 105 ff.
⁶⁾ Vgl. Weber, Jürgen: Einführung in das Controlling, Stuttgart 1994, S. 385 ff.
⁷⁾ Vgl. Gaiser, Bernd: Schnittstellencontrolling bei der Produktentwicklung, München 1993, S. 17
⁸⁾ Vgl. Wildemann, Horst: Systemorientiertes Controlling schlanker Produktionsstrukturen, München 1994, S. 265 f.
⁹⁾ Vgl. ebenda, S. 28 ff.
¹⁰⁾ Vgl. Riebel, Paul: Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung, Wiesbaden 1994, S. 742 f. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
05	06	11	G	F	P

CONTROLLING IST SPRACHE

von Gerhard Römer, Hamburg



Gerhard Römer, freiberuflich tätig
als Controller auf Zeit,
Friedensweg 1 a, 22609 Hamburg,
Tel. 040 / 82 09 74

1. Controller-Berichte,

seien sie nun mündlich oder schriftlich verfaßt, seien sie als Analyse, Report oder Gutachten konzipiert, sind gesprochene oder geschriebene Sprechstücke. Deren Sprache ist in der Regel eine Fachsprache. Jede Fachsprache wiederum hat ihre Eigentümlichkeiten:

- sie ist meist unverständlich für denjenigen, der sich außerhalb der Fachsprache befindet,
- sie ist ungenau und/oder
- sie kann sogar ideologisch sein.

2. Die Unverständlichkeit

ist ein universelles Problem jedes Mitmenschen, der der Controlling-Welt unbedarf und unkundig gegenübersteht. Obwohl das allgemeine Verständigungsmittel die deutsche Sprache ist, so zeichnet sich doch die Sprache der Controller durch eine gewisse Fremdheit aus:

- ein hoher Abstraktionsgrad,
- im allgemeinen eine geringe Anschaulichkeit,
- eine eigenständige Begriffswelt mit einer zum Teil verqueren Terminologie und
- zum Teil in einem umständlichen Stil verfaßt, der lange Sätze mit Verschachtelungen und allzu vielen Substantiven zu lieben scheint.

Controller-Berichte werden nicht für Otto Normalverbraucher verfaßt, sondern für einen eingrenzbaaren Kreis des Managements. Also ist deren Verständigungsmittel ein technisches Instrument, mit dem nur von Fachmann zu Fachmann (darunter verstehe ich im weiteren auch Fachfrauen, respektive

Controllerinnen) umgegangen wird. Dieser Umgang läßt die Vermutung aufkeimen, daß es sich auch um eine Art von Barriere für nicht-privilegierte Mitarbeiter handeln könnte.

Obwohl häufig auf der Manager-Ebene so argumentiert wird, daß erst mit einer etwas entwickelten Fachsprache garantiert werden könne, daß die Bewertungen und Beurteilungen vereinheitlicht und die Entscheidungen insgesamt berechenbar gemacht werden können, so läßt sich in jeder Konferenz das schiere Gegenteil beobachten. Trotz ihres zum Teil hohen Abstraktionsgrades ist die Sprache des Controlling mitunter recht unzuverlässig, weil sie unter anderem auch ungenau ist.

3. Die Ungenauigkeit der Berichte

ist ein Problem aller Controller. Denn kein Bericht kann so präzise formuliert werden, daß alle möglichen Interpretationsmöglichkeiten von vornherein ausgeschlossen werden könnten und daß nur die gemeinte Interpretation auch tatsächlich zum Zuge kommt.

Mit "Präzision" sei hier gemeint, daß die Controller den Sachverhalt eines unternehmerischen Entscheidungsfalles mit den Worten ihrer betriebswirtschaftlichen Ausbildung sprachlich zur Übereinstimmung bringen können. Erst wenn die ceteris-paribus-Klausel in Kraft treten kann, tritt Deckungsgleichheit zwischen Sprachbild und Entscheidungsgegenstand ein. Aber in der Realität ist das höchst unwahrscheinlich.

Über einen Sachverhalt können gerade Manager unterschiedlicher Unternehmensbereiche recht

schnell unterschiedlicher Meinung sein. Auch wenn sich eine bestimmte Konferenz für eine bestimmte Meinung durchgerungen hat, so heißt das noch lange nicht, daß sie auch bei gleicher Zusammensetzung zu dem gleichen Entscheidungsfall ebenso entschieden hätte. Die Konferenz kann sich dann nämlich auch einer anderen Meinung anschließen. Unter diesen Umständen wird eine Prognose über den möglichen Ausgang einer Entscheidungskonferenz höchst unsicher.

Schon die alten Griechen hatten gewußt, mit keiner Sprache könne man sich so präzise ausdrücken, daß sich damit ohne weiteres jedes Entscheidungsproblem abbilden ließe. Die heutige betriebswirtschaftliche Terminologie verleitet geradezu zu der Vorstellung, man könne auf dem Wege der rein logisch-mathematischen Deduktion für jeden Sachverhalt das Entscheidungsergebnis einfach ableiten. Manchmal scheint das zu funktionieren. Aber in aller Regel läßt einem die Sprache einfach im Stich. Sie ist der Ungenauigkeitsfaktor.

Damit ist das Dilemma der Controller umschrieben, das ihnen auch noch zum Vorwurf gemacht wird: die Berichte seien unscharf in ihrer Logik und erklärungsbedürftig in ihrer Interpretation! Daher wollen die Logiker unter den Controllern all ihre Kraft auf die Entwicklung einer präzisen Sprache lenken. Bisher ist aber noch kein überzeugendes Resultat ihrer Bemühungen zu sehen.

Die Interpreten unter den Controllern hingegen lassen die Vieldeutigkeit der Sprache unberührt und konzentrieren ihre Anstrengungen auf ein sogenanntes "Verstehen", "Erklären", "Übersetzen", indem sie an die geschichtliche Erfahrung ihres Fachs Controlling anknüpfen: Wie sah denn die Behandlung eines unternehmerischen Problems in der Vergangenheit aus? Wie hat sich seitdem dieses Procedere weiterentwickelt? Die Interpreten argumentieren, ein richtiges Behandlungsmuster könne man aus seiner Entwicklung erschließen, in der sich die Controller-Berichterstattung in ihrer ursprünglichen Form und Gehalt bis hin zu seinem gegenwärtigen Bedeutungsinhalt im geschichtlichen Wandlungsprozeß verändert habe. Unter dieser Prämisse ist Controlling nicht nur Sprache, sondern auch der Umgang mit ihr. Dieser Umgang kann richtig oder falsch sein - auf jeden Fall muß man sich für eine Meinung entscheiden, sei sie autoritär oder gar elitär.

Controlling kann also nicht nur Interpretation, sondern auch **Interpretationsherrschaft** bedeuten, hinter der sich die Durchsetzungskraft des Managements verbirgt. Die Interpretationsherrschaft ist in der Regel das Ergebnis eines langen unternehmerischen Meinungsbildungsprozesses. Dieser interne Prozeß scheint sich auf eine breite Mehrheitsmeinung zu stützen. Tatsächlich ist das aber nicht so. Denn in der obersten Führungsetage darf auch nicht jeder einen Bericht schreiben oder gar entscheiden. Überwiegend werden die Berichte auf der obersten Etage immer vorsichtiger. Bewußt oder unbewußt spielen in ihnen dann auch die gesamte Unternehmenspolitik und das allgemeine politische Umfeld eine wesentliche Rolle.

Theoretische Kenntnisse rücken dann für jeden Manager in den Hintergrund. Im Vordergrund steht dann das Vermögen, die "herrschende Meinung" zu antizipieren. Vorherrschend wird dann ein gewisser "Sechster Sinn" oder Instinkt, der dem Manager zu sagen vermag, wohin sich die herrschende Meinung bewegen wird. Es kommt dann zu einer gewissen Meinungsgläubigkeit der Manager. Damit gerät die Sprache der Controller ins Ideologische.

4. Die Ideologie

ist das undenkbare und unlösbare Problem für Controller wie für Nicht-Controller. Es besagt, daß beide nicht verstehen, worum es sich eigentlich bei bestimmten Fragen des Controlling handelt, auch wenn sie klar und verständlich formuliert worden sind. In diesem Zusammenhang meine ich mit "Ideologie" eine Überzeugung oder Vorstellung, die objektiv falsch ist, ohne daß es denen bewußt wird, daß sie ein objektiv falsches Bewußtsein haben. Für das Controlling verstehe ich darunter folgendes:

Wenn es für eine unternehmerische Problemstellung keine sofortige und/oder eindeutige Lösung gibt, wie es ja recht oft der Fall ist, dann findet der Controller sie in seinem unternehmenspolitischen Vorverständnis; dies geschieht meist im Unterbewußtsein, das jene Lösung präferiert, die der Controller selbst für die richtige hält. Einer logischen Argumentation hält diese Lösung nicht stand. Aber in der Argumentation des Controllers erscheint diese Lösung so, als sei sie die einzig wahre Interpretation der unternehmerischen Problemstellung. Aufgrund seiner eigenen Vorstellungskraft tritt der Controller die Herrschaft über Theorie und Philosophie des Controlling an. Er sieht sich selbst und seine Entscheidung als vollkommen unpolitisch und unideologisch an. Er fühlt sich ganz dem Controlling verpflichtet und unterworfen.

Die Sprache des Controlling erweckt somit den Anschein, als sei ihre Entscheidung Ausdruck eines rationalen Prozesses, bei dem es nur eine einzige Lösung gebe. Diese Vorstellung ist - wie gesehen - falsch. Für jedes unternehmerische Problem kann es mehr als zwei Entscheidungen geben. Diese unterschiedlichen Meinungen können, bewußt oder unbewußt, auf unternehmenspolitischen Fundamenten ruhen, hinter denen sich wiederum Interessen verschiedener Manager verbergen. Selbst hinter der betriebswirtschaftlichen Terminologie lassen sich egoistische Interessen einzelner Manager lokalisieren.

Je egoistischer sich die Mitglieder eines Führungsgremiums verhalten, desto präziser müßte die äußere Form der Sprache des Controlling sein. Aber je größer die individuellen Unterschiede an Fähigkeiten und Kenntnissen bei den Managern zu Tage treten, desto höher wird der Schutzanspruch jener, deren Machtposition gefährdet erscheint. Diesen Anspruch versuchen Manager (und Controller) mit ihrem Sprachvermögen zu erfüllen. Mit ihrer sprachlichen Genauigkeit oder Ungenauigkeit versuchen sie, ihre individuellen Mängel bei den Grundentscheidungen für das Unternehmen zu verdecken.

Die Controller sehen diesen Effekt als ihren logischen Beitrag für die Fortexistenz des Unternehmens an. Realiter aber verdecken sie egoistische Interessen der Manager. Den Controllern wird objektiv nicht bewußt, daß sie objektiv ein falsches Bewußtsein haben. Dies ist die ideologische Komponente der Sprache des Controlling.

5. Thesen

Gibt es keine Möglichkeit, der Unverständlichkeit, Ungenauigkeit und Ideologie der Sprache des Controlling zu entinnen? Dazu möchte ich einige Thesen formulieren:

1. Die Fachsprache des Controlling ist überflüssig. Wo immer sich Manager und Controller zusammmentun und neue Wörter für ihre Konferenzinhalte wirklich benötigen, schaffen sie sich diese Wörter selbst. Dazu bedarf es keines Fachvokabulars.
2. Der Gebrauch einer Fachsprache verrät Eitelkeit und Koketterie. Der Controller als Moderator oder Berichteschreiber präsentiert sich dann in seiner elitären Gespreiztheit.
3. Mit jedem Fachwort, das der Controller verwendet, schließt er die Manager, denen er sich ja verständlich machen will, hochmütig von dem Verständnis aus.
4. Ein Reichtum an Fachwörtern verbirgt oft eine Armut an Gedanken. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau				
	01	04	G	P

Impressum
ISSN 0939-0359

19. Jahrgang

Herausgeber

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

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

Redaktion

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

Herstellung

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

Anzeigen

direkt an den Verlag, z. Hd. Frau Kießling

Verlag

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

Hannelore Deyhle-Friedrich

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

Verkauf Schweiz:

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

Erscheinungsweise

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

Abbestellungen mit einer Frist von 3 Monaten zum jeweiligen Laufzeitende.

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

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

Durch die Annahme eines Manuskriptes oder Fotos erwirbt der Verlag das ausschließliche Recht zur Veröffentlichung.

Nachdruck (auch auszugsweise) nur mit Zustimmung der Redaktion.

2000 Mitglieder im Controller Verein eV



Am 18. April '94 konnte mit Frau Dr. Christine Jaap das 2000. Mitglied im Controller Verein begrüßt werden. Aus diesem Grund lud Vereins-Geschäftsführer C. Günther Frau Dr. Jaap zum 19. Congress der Controller am 6. und 7. Juni in München ein. Bei der Mitgliederversammlung am Vorabend des Congresses stellt der Vereinsvorsitzende M. Rimmel Frau Dr. Jaap dann den ungefähr 170 anwesenden Mitgliedern vor. Frau Dr. Jaap arbeitet als Controllerin in einem Unternehmen der Dienstleistungsbranche. Innerhalb des Controller Verein eV ist sie aktives Mitglied im Arbeitskreis Berlin / Brandenburg (Leitung H. Friedag), der sich vorwiegend mit Controlling-Themen für den Mittelstand befaßt.

In den letzten Monaten stieg die Zahl der Vereinsmitglieder weiter an auf inzwischen über 2050. Damit hat der Verein seine Mitgliederzahl innerhalb von 5 Jahren verdoppelt. Davor hatte es ca. 14 Jahre ab Gründung des Controller Verein gedauert, bis 1000 Mitglieder erreicht waren.

MOBILFUNK- KOMMUNIKATION



von Dipl.-Wirtschaftsing. Wolfgang **Müller-Golchert**, Hennef

Wolfgang Müller-Golchert, Dipl.-Ing. (FH) u.
Dipl.-Wirtschaftsing.; D-53773 Hennef,
Postfach 4130; Tel. 02248-3192 Fax 02248-3192

Mehr als jemals zuvor ist heute die Wettbewerbsfähigkeit eines jeden Betriebes davon abhängig, mit welcher Geschwindigkeit die Probleme der jeweiligen Zielgruppe gelöst werden. Fast alle modernen industriellen Methoden des Managements, der Marktbeeinflussung, der elektronischen Kommunikation und der Datenverarbeitung wurden über viele Jahre hinweg besonders in kleineren mittelständischen Betrieben recht wenig beachtet und noch weniger eingesetzt. Heute sind, auch wegen der extrem gesunkenen Anschaffungskosten, praktisch alle modernen elektronischen Geräte in den Bereichen Datenverarbeitung, Texterstellung, Textausgabe und Kommunikation mit erheblichen Vorteilen selbst in vergleichsweise kleinen Betrieben sehr kurzfristig nutzbar.

Überleben im schnellen Markt

Aus den Vorbemerkungen ist ableitbar, daß auch kleine mittelständische Unternehmen seit über zehn Jahren in eine neue, stärker beschleunigte Form des Wirtschaftens eingetreten sind. Die Markt-Spielregeln haben sich entsprechend gewandelt. Wer im Geschäft Tag für Tag durch Anwendung überholter Methoden und Geräte Minuten oder gar Stunden verliert, wird nach ein oder zwei Jahren in der Addition schon hoffnungslos zurückliegen. Es wird immer wahrscheinlicher, daß der Betrieb das Rennen macht, der schnell kommuniziert.

Schnelligkeit - eine Form der Unternehmer-Energie

Heute stellen die niedrigen Investitionskosten kaum noch einen Hinderungsgrund für die Nutzung modernster Büro- und Kommunikationstechnik dar. Zu viele Betriebe werden durch einen Mangel an Information und infolge Zeitknappheit daran gehindert, geeignete Systeme auszuwählen und zu installieren. Tatsache ist, daß im schnellen Markt nur die Betriebe auf Dauer überleben können, die durch eigene Schnelligkeit eine Anpassung an die Erfordernisse des Marktes vollziehen. In Wahrheit ist es so, daß Schnelligkeit immer mehr zum Engpaß-Faktor

Nr. 1 wird. Schnelligkeit ist eine zunehmend wichtiger werdende Form unternehmerischer Energie, die bereits heute **der existenzsichernde** Erfolgsfaktor ist - auch wenn es viele noch nicht im vollen Ausmaß wahrnehmen und im betrieblichen Alltag berücksichtigen.

Mit dem A-Netz fing es an

Das erste öffentliche Funktelefonnetz war das A-Netz und ging 1958 in Betrieb. Zuvor hatte bereits die Eisenbahn Versuche zwecks Aufbau eines betrieblichen Funktelefonnetzes durchgeführt. Die Besonderheit des A-Netzes war, daß die Funkverbindungen durch ein "Fräulein vom Amt" geschaltet werden mußten. Diese erste öffentliche Funktelefoneinrichtung war bis 1977 in Betrieb. Die nach der Stilllegung dieses Netzes freigewordenen Funkfrequenzen wurden für die Erweiterung der Kapazität des B-Netzes genutzt.

Das B-Netz

Das B-Netz, das 1972 in Betrieb genommen wurde, war das erste Funktelefonnetz, das ohne das "Fräulein vom Amt" auskam. Der Verbindungsaufbau erfolgte über Funkfeststationen und Weiterleitung

über Zwischenstationen. Im Jahre 1977 war das B-Netz so erfolgreich geworden, daß ihm die alten Frequenzen des früheren A-Netzes zugeschlagen wurden. Diese Erweiterung wurde B2-Netz genannt. Eine historische Rolle spielte das B-Netz übrigens in den Jahren 1989 bis 1991, als es in Westberlin und in der Nähe zu den alten Bundesländern dazu beitrug, die fernmeldetechnische Unterversorgung der alten DDR regional zu kompensieren. Übrigens: Das B-Netz, das im Vergleich zum C-Netz als technisch überholt anzusehen ist, war sogar international nutzbar. Dies galt für die fernmündliche Kommunikation mit Österreich, den Niederlanden und Luxemburg. Besonders in den Grenzgebieten werden Nutzer des C-Netzes dieses Leistungsmerkmal schmerzlich vermissen. Das B-Netz verfügt über 160 Funkfeststationen (FuFSt), deren Sendeleistung jeweils 20 Watt beträgt und ermöglicht einen Aktionsradius von 25 km. Ein Nachteil des B-Netzes: Wenn das mobile Endgerät den Sendebereich einer Funkfeststation verläßt, bricht die Verbindung zusammen.

Praktischer Nutzen des B-Netzes

Das B-Netz-Funktelefon eröffnet die Möglichkeit, im Auto, zu Fuß oder auf einem Boot mittels des tragbaren Endgerätes ständig erreichbar zu sein. Für den Geschäftsmann ist bei der gegenwärtigen Verkehrssituation, besonders in Ballungsgebieten, von besonderer Bedeutung, daß unproduktive Zeit im Verkehrsstau für Telefonate genutzt werden kann. Natürlich können wichtige Mitteilungen, welche den Betrieb erreichen, an den jeweiligen Entscheider außerhalb des Hauses weitergeleitet werden. Ganz billig waren diese enormen geschäftlichen Vorteile allerdings nicht zu haben. Für heutige Verhältnisse horrenden Preise für Endgeräte und saftige Monatsgebühren setzten viel sorgfältigere Kosten-Nutzen-Analysen, als dies heute der Fall sein muß, voraus. Tarifliche Änderungen und der Umstand, daß B-Netz-Endgeräte überwiegend gebraucht gehandelt werden, entlastet den Geldbeutel der Nutzer erheblich. Nach dem Fall der innerdeutschen Grenze ist das B-Netz vor allem für Betriebe interessant, die innerdeutsche Geschäftskontakte pflegen. Dies auch insbesondere deshalb, weil das vollständig überlastete Funktelefonnetz C sich als Engpaß erweist.

Das Ende kommt 1994

Da nichts beständiger ist als der Wandel, kommt Ende 1994 das Aus für das B-Netz. Die Konkurrenzfähigkeit gegenüber moderneren Funktelefonnetzen nimmt immer schneller ab. Das Fehlen der Gesprächsübernahme beim Verlassen des Sendebereichs der jeweiligen Funkfeststation ist wohl der gravierendste Mangel - eben weil dadurch die Mobilitätsfunktion eingeschränkt wird. Auf jeden Fall werden Betriebsgenehmigungen für B-Netz-Endgeräte nur noch bis Ende 1994 erteilt.

Das C-Netz - sehr gut ausgebaut

Zur Zeit ist das C-Netz der Telekom das in Deutschland am optimalsten ausgebaute Funktelefonnetz.

Neben den auf digitaler Basis arbeitenden Netzen D1 und D2 wird es - eben aufgrund breiter Verfügbarkeit - noch viele Jahre im Einsatz sein. Möglicherweise werden die knapper werdenden Finanzen die Lebensdauer dieses Netzes zusätzlich verlängern.

Zellulärer Aufbau

Das C-Netz ist zellular aufgebaut (s. Grafik). Die einzelnen Funkzellen, in denen die Funkfeststationen stehen, werden in Abhängigkeit von der erwarteten "Teilnehmerdichte" ermittelt und installiert. Der Aktionsradius einer jeden Funkzelle ist gleichfalls abhängig von der Anzahl potentieller Teilnehmer, da immer nur eine begrenzte Zahl von Funkkanälen je Funkzelle betrieben werden kann. Dort, wo weniger Teilnehmer zu erwarten sind, werden sog. Großzellen errichtet; Kleinzellen entstehen in Bereichen mit großer Teilnehmerzahl und starkem Gesprächsaufkommen.

Großzellen

Die eher in ländlichen bzw. strukturschwachen Gebieten errichteten Großzellen bedeuten für den Netzbetreiber geringere Betriebskosten. Der Anwender hingegen muß sich mit einer geringeren Zahl von Funkkanälen begnügen, die zudem nur jeweils für ein Gespräch genutzt werden können. Außerdem muß sein mobiles Endgerät, wegen des größeren Aktionsradius, oft mit hoher Sendeleistung arbeiten, was zu einer schnelleren Entleerung der Akkus führt.

Kleinzellen

In den Kleinzellen stehen wesentlich mehr Funkkanäle zur Verfügung. Hier ist die Sendeleistung der Funkfeststation wesentlich geringer, wodurch die auch in diesen Zellen zahlenmäßig begrenzten Funkkanäle mehrfach (also parallel) genutzt werden können. Vorteil für den Anwender: Es stehen mehr Verbindungsmöglichkeiten offen und die Kapazität der Akkus der mobilen Endgeräte wird nicht so arg strapaziert. Für den Betreiber des Netzes bedeutet diese Kleinzellen-Struktur natürlich, daß zahlreiche Stationen (mit geringerer Sendeleistung) zu errichten und zu warten sind. Wie die Grafik zeigt, erfolgt die Verbindung immer über die jeweilige Funkfeststation zu einer regional zugeordneten Funkvermittlungsstelle (FuVSt) und von dort über das Fernmeldeamt zum (drahtgebundenen) Anschluß des vom Autotelefon aus angerufenen Teilnehmers.

Analoge Übertragung

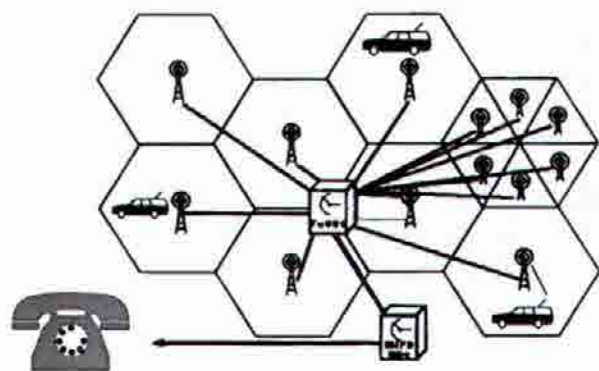
Da die Übertragung der Funktelefonate beim C-Netz analog (und nicht digital wie bei den D-Netzen) erfolgt, ist die Übertragungsqualität vergleichsweise störanfällig. Die Gesprächssignale werden unmittelbar auf die Trägerfrequenzen 451,90 bis 455,74 MHz 461,30 bis 465,74 MHz aufmoduliert. Anders als bei digitaler Aufbereitung der Funksignale lassen sich teilweise "untergegangene" Gesprächssignale nicht mittels geeigneter elektronischer Tricks, ähnlich wie dies bei moderner Fax-Übertragung geschieht, reparieren.

Mobilität ohne Grenzen

Anders als bei dem nunmehr technisch überholten B-Netz bricht kein Funktelefonat mehr zusammen, wenn die Grenze der jeweiligen Funkzelle, beispiels-

Struktur des C-Netzes

- Voraussichtlich bis über das Jahr 2000 hinaus in Betrieb -



© merker 9310K07

Quelle: R. Schoblick 1993

weise im fahrenden Pkw, überschritten wird. Die einzelnen Funkvermittlungsstellen sind miteinander vermascht und in der Lage, Telefonate unterbrechungslos von Zelle zu Zelle "weiterzureichen".

Automatische Positionsermittlung

Sobald der C-Netz-Teilnehmer sein mobiles Funkgerät einschaltet, findet auf sog. Organisationskanälen eine Kommunikation mit der jeweiligen Funkstation statt. Bei dieser automatisch und digital ablaufenden Prüfroutine erfolgt die sog. Einbuchung in das C-Netz. Dabei werden die Kenndaten des C-Netz-Anwenders elektronisch erfaßt und für die spätere Abrechnung gespeichert. Wird andererseits der C-Netz-Nutzer in seinem Pkw oder an seinem Einsatzort angerufen, wird über die digital und daher extrem zuverlässig arbeitenden Organisationskanäle sein Standort bestimmt und parallel dazu die für die Abrechnung erforderlichen Daten elektronisch registriert. Sobald der Nutzer des C-Netzes sein Gerät einschaltet, also On-Line ist (und Funkkanal-Kapazität verfügbar ist), erfolgt der eigentliche Anruf und das Funktelefonat, wobei dann die Umschaltung auf die analoge, frequenzmodulierte Übertragung erfolgt.

Die Telekarte - Schlüssel zum C-Netz

Vor Einführung der Telekarte (Typ C) gab es, bis 1989, die sog. Berechtigungskarte (Typ B), die den Zugang zum Funktelefonnetz eröffnete. Die Telekarte Typ C, auf der die persönliche Funktelefonnummer und die Sicherheitskennung gespeichert ist, ermöglicht es, mit jedem C-Netz-Funktelefon zu telefonieren. Die "Intelligenz" dieser Karte, die mit einem integrierten Speicherchip und mit einem Magnetstreifen ausgestattet ist, reicht aus, um die Gesprächskosten immer dem eingetragenen Inhaber der Telekarte zuzuordnen - unabhängig vom gerade für das Telefonat benutzten Funktelefon. Eine sorgfältige Aufbewahrung der Telekarte, auch im Hinblick auf gesprächsfreudige Familienmitglieder, ist daher wohl angebracht...

Vorteilhaft ist ferner, daß mit der modernen Telekarte auch von jedem öffentlichen Kartentelefon aus telefoniert werden kann. Der Erwerb der Telekarte ist nicht an den Besitz eines Funktelefons für das C-Netz gebunden. Für eilige Nutzer gibt es

als besonderen Service der Telekom die sog. Sofortkarte, mit der bereits kurze Zeit nach dem Kauf der Karte telefoniert werden kann.

Telekarte "Typ D"

Gleichfalls 1989 brachte die Telekom Telekarte vom Typ D auf den Markt. Diese Karte besitzt, anders als die Telekarte vom Typ C, keinen zusätzlichen Magnetstreifen. Dieser fehlende Magnetstreifen hat allerdings den Nachteil, daß ältere Mobilfunkgeräte, die mittels Magnetstreifenleser aktiviert werden, damit nicht genutzt werden können. Wichtig ist dies vor allem, wenn beabsichtigt ist, zunächst ein etwas älteres Gebrauchtgerät zu erwerben. Der Vorteil der Typ D-Telekarte ist allerdings, daß sie 100 %ig durch eine persönliche Identifikationsnummer (sog. PIN) schützbar ist.

Telekarte verloren - was nun?

Es ist klar, daß eine verlorene Telekarte für den Finder so gut wie Bargeld ist. Sorgfältige Aufbewahrung (wie Schecks oder Scheckkarten) ist daher angezeigt. Auf gar keinen Fall die persönliche Identifikationsnummer (PIN) auf der Karte notieren - dann lieber gleich Bargeld offen herumliegen lassen ... Wenn der Teufel es will, dann ist die kostbare Telekarte aber doch abhanden gekommen - per Zufall oder infolge der Kunst eines Langfingers. Unter der Rufnummer 0911 - 22 22 28 kann die Karte dann sofort (allerdings gebührenpflichtig) gesperrt werden. Logischerweise sollte man diese Nummer gleichfalls nicht auf der Telekarte notieren ...

Telefax, DFÜ und Btx - im C-Netz kein Problem

Wer als Unternehmer oder Führungskraft die Möglichkeiten moderner Kommunikationstechnik voll ausschöpfen will, der kann dies auch innerhalb des C-Netzes tun. So ist es kein Problem, den mobilen Laptop oder den stationären PC bei Ausstattung mittels Fax-Karte und / oder Modem innerhalb des C-Netzes zu nutzen. Kein Problem ist es, auf seinem mobilen Computer mit der Text-Software (z. B. Word für Windows) eine Mitteilung zu schreiben und per eingebauter Fax-Karte bundesweit an einen oder mehrere Besitzer von Fax-Geräten zu versenden. Moderne Fax-Software wie z. B. Winfax Pro 3.0 verfügt über Treiber-Software, die mit den gängigsten Textverarbeitungsprogrammen kooperiert.

Der Faxversand wird minutengenau auf der Festplatte registriert und kann mittels speziellem Link-Programm (wie z. B. im DOS 6.0 von Microsoft enthalten) und eines Kabels (sog. Nullmodem-Kabel) in den stationären Computer überspielt werden (Datenaustausch). Wer noch etwas tiefer einsteigt, der wird mit anderen Computern über das C-Netz kommunizieren und unterwegs bzw. im Büro angefertigte Text-Dateien per Modem (DFÜ, also Datenfern-Übertragung) in den Computer des Geschäftspartners überspielen (in dessen sog. Mailbox). Leistungsfähige Software und preiswerte Modems

stellen für einen Betrieb, der lebensfähig ist, unter Kostengesichtspunkten aus rationaler Sicht kein Problem dar. Vielmehr besteht hier der Engpaß im Wissen um die Möglichkeiten und Zeit für das Erlernen der Handhabung. In kurzer Zeit wird es auf diesem Sektor ein wesentlich größeres Dienstleistungs-Angebot geben, das speziell auf die Bedürfnisse mittelständischer Betriebe zugeschnitten sein wird (DFÜ-Seminare).

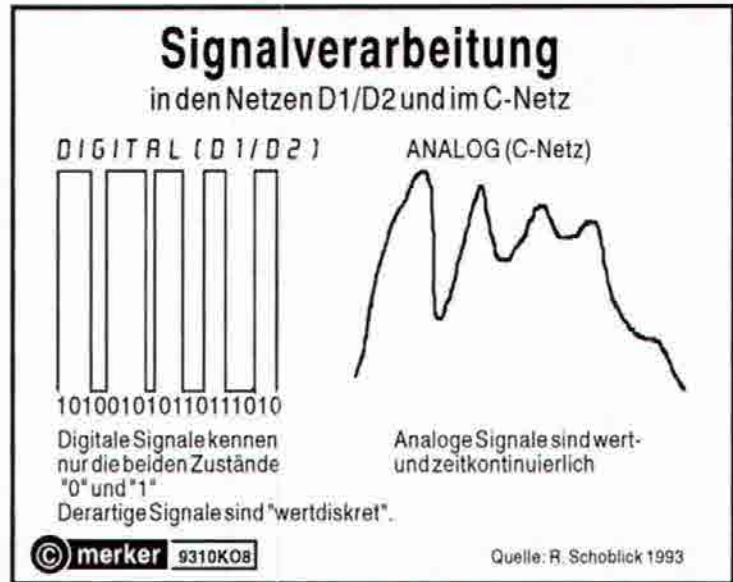
Kosten für C-Netz-Anwender

Die Kosten für die Nutzer des C-Netzes sind beileibe keine zu vernachlässigende Größe. Natürlich sind Betriebskosten ein relativer Faktor, da immer entscheidend ist, wie die Qualität und Quantität der Nutzung moderner Kommunikationstechniken ist. Im Vordergrund hat die Frage zu stehen, ob mit dem Einsatz dieser Technik betriebliche und persönliche Engpässe gelöst werden können. Es hat nichts mit Egoismus zu tun, wenn Unternehmer oder Führungskräfte dabei auch die Lebensqualität im Auge behalten - für sich und ihre Familien. Die seit einem Jahr stark fallenden Preise für die Endgeräte werden von Quartal zu Quartal kundenfreundlicher. Die monatliche Gebühr beträgt 80,50 und die Kosten für eine Gesprächseinheit von 10,6 Sekunden 0,2645 DM (Normaltarif) bzw. 0,2645 für 23 Sekunden (Billigtarif).

Die D-Netze - Stand der Technik

Im Juli 1991 wurde das D-Netz, seinerzeit noch als Test, in Betrieb genommen. Während bis zu diesem Zeitpunkt die Funktelefon-Netze dem Monopol der Post zugehörig waren, streiten zwei Netzbetreiber um die Gunst der Funktelefon-Kunden: Telekom (D1-Netz, aus der Bundespost hervorgegangen) und Mannesmann Mobilfunk GmbH (D2-Netz). Letzterer Betreiber vereint unter seinem Dach eine Gruppe aus mehreren Hochtechnologie-Unternehmen. Die beiden D-Netze (D1 und D2) sind in technischer Hinsicht unterschiedlich, verhalten sich jedoch kompatibel zueinander. So kann denn jeder D-Netz-Nutzer jeden beliebigen Telefonanschluß anrufen und in umgekehrter Weise angerufen werden. Die Bezeichnung "D-Netz" ist in zweifacher Weise zutreffend: Einerseits bleibt damit in chronologischer Sicht die richtige Bezeichnung gewahrt (zuvor auf dem Markt: A-Netz, bis 1977; B-Netz, wahrscheinlich bis 1994; C-Netz, wahrscheinlich über das Jahr 2000 hinaus; D-Netze, ab 1991) und andererseits steht das "D" für die digitale Übertragung aller Operationen.

Die **digitale Übertragung**, insbesondere der Gespräche (s. Grafik), eröffnet eine neue Qualität fernmündlicher Kommunikation. Ferner wird dadurch die digitale Signalverarbeitung die Kapazität der zugewiesenen Funkkanäle gesteigert, womit die Voraussetzung für eine andere Dimension der Teilnehmerzahl der D-Netze gegeben ist. Erstmals wird dadurch im Bereich der Funktelefonie eine Massenproduktion bei den Endgeräten möglich, was bereits zu drastischen Preissenkungen führte. So sind heute Preise



um 1.200,- für D-Netz-Funktelefone keine Besonderheit. Es wurden bereits Sonderangebote für deutlich unter tausend Mark gesichtet.

Prinz Charles ginge es heute besser, wenn ... Die Abhörsicherheit dieser Gattung von Funktelefonen (im D2-Netz) ist so gut, daß der Verfassungsschutz darüber nicht sonderlich glücklich ist. Mitglieder krimineller Organisationen können damit derzeit weitgehendst ungestört kommunizieren, was im Grunde nicht dem Wohle der Gesellschaft dient. Prinz Charles wären, hätte er das deutsche D2-Netz nutzen können, diverse Ärgernisse erspart geblieben. Warum? Nun, weil dann dem britischen Geheimdienst MI-5 sein digitalisiertes Süßholzraspeln bei Lauschangriffen mit ziemlicher Sicherheit verborgen geblieben wäre ...

Was bieten D-Netze außerdem?

Während das C-Netz lediglich die Rufumleitung (Umleitung auf ein drahtgebundenes Telefon am Standort des Mobilgerätes) und die "Mobilbox" (quasi ein elektronischer Anrufbeantworter) als Zusatznutzen boten, können die D-Netze mit zusätzlichen technischen Leckerbissen aufwarten. Zusätzlich zu den vorgenannten Funktionen bieten die D-Netze:

Anzeige der Rufnummer: Empfängt das Mobilgerät einen Anruf, erscheint die Rufnummer des Anrufenden auf dem Telefon-Display, sofern dieser auch die Digitaltechnik (ISDN oder D-Netz-Funktelefon) nutzt. Außerdem muß der Anrufer diese Möglichkeit der Anzeige seiner Rufnummer freigeben. Klar ist, daß damit die Anonymität des Anrufenden aufgehoben wird, weshalb diese Funktion umstritten ist.

Anklopfen und Parken: Vielbeschäftigte wissen um das Problem, daß gerade dann, wenn ein Geschäftspartner kurz vor dem Verlassen des Büros angerufen werden soll, dieser ein Dauertelefonat führt. Das "Anklopfen" bedeutet, daß in das gerade laufende Telefonat hinein ein Signal gesendet wird. Dieses "Anklopfen" kann der Angerufene, sofern er will, als Grund nehmen, das aktuelle Telefonat schnellstmöglich zu beenden. Der Angerufene kann dann das

neue Gespräch übernehmen. Oder aber es wird das Leistungsmerkmal "Parken" genutzt, wobei der Angerufene das laufende Gespräch kurz unterbricht, um mit dem anklopfenden Anrufer Informationen auszutauschen, was in der Regel auf einen baldigen Rückruf hinauslaufen dürfte.

Warteschlange: Das D1-Netz verfügt über die Funktion "Warteschlange". Ist der angerufene Anschluß besetzt, wird der Anrufer in eine Warteschlange eingereiht, worüber er eine Information erhält. Sobald die angerufene Nummer wieder frei ist, wird die aufgelaufene Warteschlange abgearbeitet.

Automatischer Rückruf: Sofern der angerufene Anschluß besetzt ist, merkt sich das angerufene Endgerät die Nummer des Anrufers und es erfolgt automatischer Rückruf durch das Gerät des Angerufenen, sobald die Leitung frei ist.

Anzeige der Gesprächskosten: Kostenbewußte Nutzer von Funktelefonen werden diese D-Netz-Funktion ganz besonders zu schätzen wissen, zumal damit die Differenzkosten Funktelefon zu Normaltelefon minimiert werden können.

Europa-Notrufnummer: Es ist seitens der Netzbetreiber, die sich auch auf Europa-Ebene organisieren, vorgesehen, daß eine für Europa einheitliche Notrufnummer in das Leistungsspektrum der D-Netze aufgenommen wird. Im Ernstfall geht es um Minuten oder gar Sekunden, weshalb dieser Zusatznutzen, auch aus psychologischer Sicht, nicht unterschätzt werden sollte. Dabei ist auch an "gefährgeneigte" Aktivitäten, beruflich oder privat, zu denken.

Sperren des Mobilfunk-Gerätes: Der Nutzer des D-Netzes kann sein Funktelefon für eingehende Anrufe sperren, selber jedoch ungehindert telefonieren. Aber auch das Sperren ausgehender Gespräche ist möglich, wodurch es kommunikationsfreudigen Clan-Mitgliedern unmöglich wird, auf Kosten des Patrons oder der Chefin sein Mitteilungsbedürfnis zu stillen.

SIM statt Telekarte

Was beim guten C-Netz die Telekarte ist, das ist bei den D-Netzen die SIM-Karte. "SIM" bedeutet hier im besten Neu-Deutsch: Subscriber Identifikation Module. Es handelt sich ausschließlich um Speicherchips; Magnetstreifen gehören im D-Netz der Vergangenheit an. SIM-Karten erhält man in den gleichen Verkaufsstellen, wo auch die Geräte erworben werden können. Nach dem Einbau sind sie sofort nutzbar, weil die benutzerspezifischen Daten direkt in der Verkaufsstelle in den Speicherchip "eingeschnitten" werden.

Europäische Dimensionen

Die D-Netze sind gesamteuropäisch konzipiert und genügen den GSM-Spezifikationen (GSM: Groupe Spécial Mobile). Eines Tages, wenn die digitalen Netze voll ausgebaut sein werden, wird es unerheblich sein, von wo aus innerhalb der EG man anruft oder angerufen wird. Heute ist das Telefonieren mit D-Netz-Geräten bereits in acht europäischen Ländern möglich. Jeder Netz-Teilnehmer erhält eine europaweit gültige Funktelefon-Nummer. Dieser Sachver-

halt verdeutlicht, daß vor allem europaweit tätige Geschäftsleute nicht umhin kommen werden, die D-Netze zu nutzen.

Kosten für Nutzer der D-Netze

Zwischen den beiden Netzen D1 und D2 bestehen relativ geringe Unterschiede. Die Netzbetreiber Telekom und Mannesmann, die zugleich auch Anbieter von Mehrwertdiensten (also sog. Service Provider) sind, arbeiten mit etwas unterschiedlichen Marketingstrategien und versuchen naturgemäß, ihre Gebührenstruktur (Anschlußkosten, Grundgebühr, Zeittakte, Normaltarif, Billigtarif, Mehrwert-Dienste)/ Kostenstruktur den Kunden als vorteilhafter zu verkaufen. Da es außer diesen beiden Großanbietern **noch 13 weitere Service-Provider gibt**, ist der Markt ohne ein spezielles mehrtägiges Studium für den Normalverbraucher kaum noch überschaubar. Folgerichtig gibt es in diesem heiß umkämpften Zukunftsmarkt einen beinhalten Wettbewerb. Schlitzohrige Angebote und schwer erfüllbare Werbeversprechen sind nur durch gründliche Information und Praxistests aufzudecken. Diese Produktdifferenzierungen muten manchmal etwas verkrampft an, da natürlich keiner der beiden großen Netz-Betreiber (Telekom und Mannesmann) auch nur eine Mark verschonen möchten. Während Telekom die Anschlußgebühren etwas moderater gestaltet, operiert Mannesmann mit etwas geringeren Gebühren je Einheit.

Anwender sollten jedoch auch auf Schlitzohrigkeiten im Tarifbereich achten, da beispielsweise Gebührenintervalle von 60 Sekunden nicht gerade selten dazu führen, daß 30, 40 oder gar 50 Sekunden einfach verschenkt werden. Wer die Zeit beim Telefonieren im Auge behält, kann derartige Gebührentricks unterlaufen und so je Monat manchen 10-DM-Schein für andere Zwecke ausgeben.

Zusatznutzen von den Service-Providern

Die D-Netz-Betreiber Telekom und Mannesmann können die Vielfalt technischer Nutzungsmöglichkeiten der leistungsstarken digitalen Netze unmöglich alleine ausschöpfen. Aus diesem Grunde, aber auch um die Milliarden-Investitionssummen für die Errichtung der D-Netze durch Lizenznehmer zu verdünnen, haben sie Anbieter spezieller Dienste ("Service-Provider" genannt) mit in das D-Netz-Gesamtgeschäft aufgenommen. Aufgrund der Nutzenorientierung, die auch in der sozialen Marktwirtschaft vorherrscht, **neigen sich potentielle Kunden dem Netzbetreiber bzw. Service-Provider zu, der den besten Gesamtnutzen zu bieten vermag**. Mehr denn je ist also Kundenorientierung und Kundennähe gefragt - für die alte Post ein absolut unbekanntes Terrain, zumal Kunden eher als anarchische Störenfriede betrachtet wurden.

Die derzeit insgesamt 15 Service-Provider (mit Mannesmann und Telekom) sind Dienstleistungsgesellschaften, die mit den Netzbetreibern Verträge abschließen und am Markt wie eigenständige Anbieter auftreten, die für ihre speziellen Leistungen Rechnungen ausstellen. Jeder D-Netz-Anwender schließt automatisch mit einem ihm zugeordneten Service-Provider einen Vertrag ab, wodurch der Zugang zu diversen Dienstleistungen eröffnet wird. Auch die sog. SIM-Karte, die der Schlüssel zum D-Netz ist, wird beim Service-Provider erworben.

Chekker - der regionale Bündelfunk

Für vornehmlich regional arbeitende Unternehmen dürfte ein spezielles Angebot der Proficom Kommunikationsdienstes GmbH, das Bündelfunksystem mit der Bezeichnung "Chekker", von Interesse sein. Dieses System ist als Nachfolger des bislang in derartigen Betrieben häufig anzutreffenden Betriebsfunks zu betrachten. Chekker gestattet eine verbesserte Nutzung der Funkkanal-Kapazitäten und ist, im Vergleich zum Betriebsfunk, wesentlich besser gegen Abhören geschützt. Der (bei allerdings regionaler Beschränkung) kostengünstige Bündelfunk wird derzeit (im Netz der Telekom) in 14 Bereichen angeboten, vornehmlich in Ballungszentren (Stand Mitte 1993). Chekker dürfte für viele vornehmlich regional arbeitende Betriebe aus mehreren Gründen das am ehesten geeignete Funktelefon-Netz sein. Die Telekom rechnet in 10 Jahren mit einer Million Bündelfunkern. Durch das Zusammenfassen (also Bündelung) aller Funkfrequenzen in einer Region steigt die Verfügbarkeit freier Funkkanäle enorm an. Die im Vergleich zum alten Betriebsfunk verbesserte Technik macht endlich Schluß mit dem ärgerlichen Abhören des Betriebsfunks. Der Aktionsradius ist immer auf die Wirtschaftsregion zugeschnitten und übersteigt erheblich die Reichweite des Betriebsfunks. Nur das Wechselsprechen erinnert noch an den Betriebsfunk.

Kosten für Chekker

Gerade für Betriebe, die scharf kalkulieren wollen oder müssen, ist Chekker der Zugang zur modernen Funkkommunikation. Da Bündelfunk keinen Zeittakt kennt, fällt (neben den Kosten für die mobilen Endgeräte, deren Wartung und Akku-Energieversorgung) derzeit nur die Grundgebühr von 50,- DM an. Bei manchen Netzbetreibern entfällt sogar die Begrenzung der Gesprächszeit. Wer Zusatzleistungen in Anspruch nehmen will (Rufen in das drahtgebundene Telefonnetz, Prioritäts-Privileg), zahlt natürlich mehr. Auch wenn zu erwarten ist, daß die Geldnot der Netzbetreiber mittelfristig zu höheren Gebühren führen wird, dürfte Chekker im Sektor Regionalwirtschaft auch zukünftig starken Zuspruch finden.

Ja oder nein - Entscheidungshilfen

Es liegt wohl am jeweils höheren Nutzen, daß alles das, was Unternehmen und Personen auf geräte-technischem Wege effizienter macht, immer etwas teurer ist. Aber gibt es für den Betrieb, der mit einiger Zielklarheit im Markt operiert, wirklich echte Alternativen zur Nutzung moderner Kommunikationstechniken? Wohl kaum. Beißt man also wirklich in einen sauren Apfel, wenn man die höheren Kommunikationskosten in Kauf nimmt? Ist es nicht vielmehr so, daß man dasselbe Glas als halb leer oder als halb voll bezeichnen kann? So ist es auch hier. Im Grunde genommen läuft es für viele Betriebe eben nicht darauf hinaus, ob die zahlreichen Möglichkeiten des Funktelefons genutzt werden, sondern welches Funktelefon-System (C-Netz, D1/D2-Netz, oder Chekker-Bündelfunk) das richtige ist.

Während die D-Netze mit brillanter Übertragungsqualität und verbessertem Datenschutz (Mißbrauchs- und Abhörsicherheit) und später EG-weiter Nutzung brillieren, kann das C-Netz innerhalb der Bundesrepublik flächendeckend, auch in den neuen Bundesländern, eingesetzt werden. Wer jedoch nur regional, vornehmlich in Ballungsgebieten, seinen Markt findet, für den wird, vornehmlich unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten, das Bündelfunksystem Chekker mit der besten Funkkanal-Verfügbarkeit in Betracht ziehen. Damit ist - neben den Anschaffungs- und Betriebskosten - eigentlich schon der wichtigste Faktor für die Entscheidung genannt - flächendeckende Nutzung, regionale Nutzung, europaweite Nutzung. Dabei muß dann wiederum in das regionale Detail gestiegen werden, ob nämlich am Standort des Betriebes (und innerhalb welchen Aktionsradius) zum Zeitpunkt der Anschaffung das Funknetz wirklich funktionstüchtig ist (eigener Praxistest sinnvoll). Auch dort, wo die D-Netze angeblich flächendeckend arbeiten (im Bereich der Autobahnen), ergaben neueste Praxistests, daß die Verbindungs-Ausfallquoten bei 20 bis 25 Prozent liegen. Auf verlockende Ausbauversprechen seitens der Netzbetreiber, die zudem juristisch nicht bindend sind, sollte man sich in Zeiten knapper werdender Finanzen besser nicht verlassen. Es muß absolut sichergestellt sein, daß das anzuschaffende System voll und ganz in der beabsichtigten Weise genutzt werden kann. Nur dann macht das Arbeiten damit Spaß und ist der Rationalisierungseffekt und die positive Image-Ausstrahlung für den Betrieb maximal. Nach gegenwärtigem Wissensstand wird das C-Netz bis weit über das Jahr 2000 hinaus in Betrieb sein (auch hier ist an die knapper werdenden Finanzen zu denken, da neue Funknetze zum Teil gewaltige Investitionen verursachen). Ein weiterer Aspekt ist, daß es viele Umsteiger von den C-Netzen auf die D-Netze geben wird, wodurch der Gebrauchtgeräte-Markt für C-Netz-Endgeräte für Einsteiger immer günstiger wird.

Das Funktelefon - auch eine Streßbremse?

So kann es auch für erfolgreiche Unternehmer und Führungskräfte, die immer unter Zeitmangel leiden und daher auch auf Kurzreisen in der gesamten Bundesrepublik (auch zum verdienten privaten Vergnügen bzw. bei Ausübung von Outdoor-Hobbies) immer erreichbar sein wollen, sehr sinnvoll sein, das flächendeckende C-Netz in Anspruch zu nehmen.

Unbedingt zu erwähnen sind aber besonders die aufgezwungenen "Arbeitspausen", sei es der Stau in der City, auf der Autobahn oder bei Terminen, bei denen der Partner aus den vorgenannten Gründen nicht pünktlich sein konnte. Daß in diesen Situationen ein Funktelefon unter dem Gesichtspunkt einen "therapeutischen Nutzen" im Hinblick auf Berufsstreß erfüllt, dürfte insbesondere bei hochmotivierten, arbeits- und schaffensfreudigen Unternehmern und Führungskräften auf der Hand liegen. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
	21	31	A	R	G



COMMERCE AND INDUSTRY

CI - Eine revolutionäre neue Softwaregeneration

Bislang blieb der Wunsch des Anwenders nach einer 100%igen Softwarelösung weitgehend unerfüllt. Mit bisheriger Standardsoftware wurde vielfach nur ein Kompromiß getroffen. CI schafft hier Abhilfe.

Das Baukastenprinzip von CI erlaubt es Ihnen, nur die für Sie notwendigen Funktionen und Daten für Ihre optimale Softwarelösung zu implementieren.

Neuartiges Customizing senkt Kostenstrukturen

CI ist eine zukunftsorientierte Lean Software. Alle Datenstrukturen und Abläufe sind frei definierbar. Anpassungen können direkt am Bildschirm ohne Programmierkenntnisse erfolgen. Modifikationen entsprechend veränderter Gegebenheiten sind während der gesamten Zeit des Praxiseinsatzes möglich.

CI - Neue Perspektiven für Handel, Industrie und Dienstleistungen

Im Gegensatz zu herkömmlichen Softwarelösungen kann CI sowohl einfache Unternehmensstrukturen eines mittelständischen Unternehmens mit einem oder mehreren Standorten als auch miteinander vernetzte Strukturen von internationalen Konzernunternehmen oder Handelsorganisationen abbilden. Sie erhalten die notwendige Transparenz und erzielen somit die Optimierung Ihrer Informationsflüsse.

CI beinhaltet die Grundkomponenten

- Logistik
- Rechnungswesen
- Personalwesen

Mit CI von AT&T ISTELE sind Sie dem Wettbewerb immer eine Nasenlänge voraus.

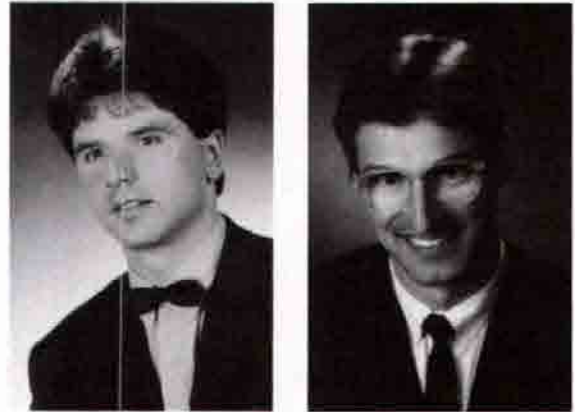


INFOPLAN-CAB

INFOPLAN Informationstechnik GmbH
Leibnizpark, 51503 Rösrath, Tel. 02205/805-0
Niederlassung Essen
Am Luftschaft 21, 45307 Essen, Tel. 0201/59214-0
Geschäftsstellen:
Hamburg, Jena, Leipzig, München, Schwerin,
Stuttgart, Linz, Wien

DER CONTROLLER: NAVIGATION MIT INSTRUMENTEN- EINSATZ UND/ODER INTUITIVEM UNTERNEHMERBLUT?

von Dr. Dietram **Schneider** und Michael **Bäumler**



Dr. Dietram Schneider (links) ist Professor für Betriebswirtschaft an der Fachhochschule Kempten;
Dipl.-Kfm. Michael Bäumler (rechts) ist Vertriebscontroller bei der Alkor GmbH Kunststoffe, München

Sowohl in der Praxis als auch in der Theorie wird häufig die These vertreten, die Verwendung von betriebswirtschaftlichen Instrumenten würde zu einer Einebnung der unternehmerischen Intuition führen. Die Verfasser wehren sich gegen diese konfliktträchtige Sichtweise. Eine einfache und theoretisch wie praktisch gestützte Argumentation verdeutlicht vielmehr, daß die Navigation des Unternehmens beider Faktoren bedarf. Sie wird zeigen, daß zwischen Instrumentenverwendung einerseits und unternehmerischer Intuition andererseits eine enge und sich gegenseitig befruchtende Beziehung besteht, die der Controller in seiner Arbeit nutzen muß.

1. Controlling und Controlling-Konzeptionen

Das Controlling gehört zu den wichtigsten Aufgaben des Unternehmens. Die Funktionen des Controlling erstrecken sich u. a. auf die Übernahme bzw. Unterstützung von Planung, Steuerung und Kontrolle (*Controlling als Funktion*). Diese Aufgaben werden im Unternehmen sowohl durch hierarchisch als auch durch funktional unterschiedlich angesiedelte Controller wahrgenommen (*Controlling als Institution*).

Die Controller bedienen sich verschiedener Instrumente und Verfahren. Hierzu zählt insbesondere ein vielfältiges Planungs- und Kontrollsystem mit integrierter Planungs- und Kontrollrechnung. Idealerweise ist es mit dem Rechnungs- und Finanzwesen als Dokumentationssystem verbunden.

Neben dieser allgemein akzeptierten Beschreibung des Controlling lassen sich in Anlehnung an Reichmann, Horváth und Küpper *drei theoretische Controlling-Konzepte* unterscheiden (vgl. Abb. 1):

- Folgt man Reichmann, dann ist Controlling als zielbezogene Erfüllung von Führungsaufgaben aufzufassen. Es dient der Informationsbeschaffung und -verarbeitung für die Planung, Koordination und Kontrolle.

- Horváth sieht im Controlling ein Subsystem der Unternehmensführung. Es koordiniert Planung und Kontrolle sowie Informationsversorgung und unterstützt auf diese Weise die Anpassung und Koordination des Gesamtsystems.
- Küpper betont die zentrale Zwecksetzung des Controlling im Zuge der Koordination des Führungssystems. Controlling übernimmt hier Anpassungs-, Innovations- und Servicefunktionen und dient der Zielausrichtung des Unternehmens.

Allen drei Konzeptionen ist der instrumentelle Referenzrahmen des Controlling gemeinsam. Es wird u. a. auf folgende Instrumente verwiesen: Finanz-, Erfolgsplan; Planbilanz; Kennzahlen; Standard-, Abweichungs-, Bedarfsberichte; Planungs- und Kontrollsysteme; Kosten- und Leistungsrechnung; Investitionsrechnung; funktionale, operative und strategische Berichtssysteme usw.

Vor diesem Hintergrund ist das Controlling als umfassendes Informationssystem zu interpretieren (*Controlling als Informationsinstrument*). Im Zentrum steht die Aufgabe, dem Management ein entsprechendes qualitatives und quantitatives Niveau an Informationen zu bieten. Erst auf einer solchen Informationsbasis ist die erfolgreiche Führung des Unternehmens sicherzustellen.

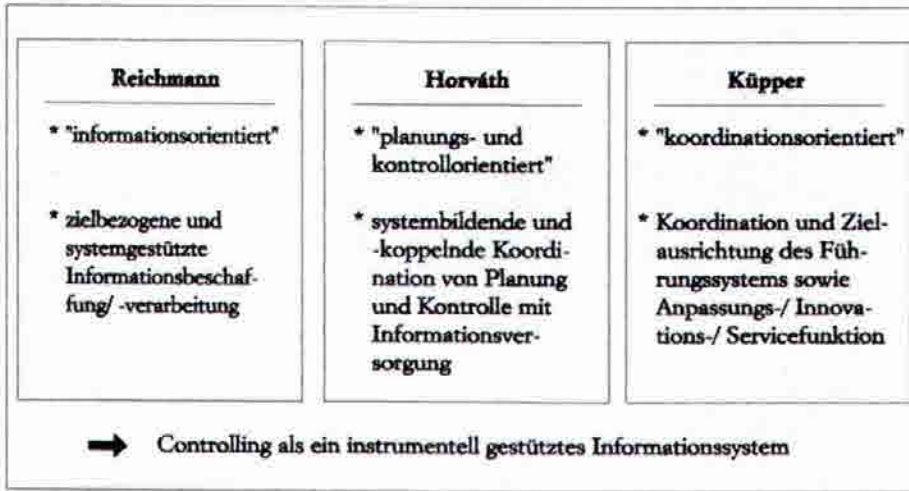


Abbildung 1: Controlling-Konzeptionen

- Jüngere Darstellungen nehmen vor allem Anleihen bei der sogenannten Austrianischen Schule der Wirtschaftstheorie. Vor allem der Rekurs auf Schumpeter und dessen umtriebigen und "gleichgewichtszerstörenden Unternehmer" ist gegenwärtig sehr populär. Weniger bekannt - aber auch der Austrianischen Nationalökonomie zugehörig - ist die Auffassung von Kirzner. Sie knüpft insbesondere an die Erkenntnis- und subjektive Wahrnehmungsfähigkeit ("perception") sowie die unternehmerische Intuitions- und Koordinationskraft an.

2. Unternehmertum und Unternehmer-Konzeptionen

Die Bedeutung des unternehmerischen Elements wird in keiner der drei Konzeptionen explizit thematisiert. Zwar wäre es auch nicht sinnvoll, das unternehmerische Element zum Zentrum des Controlling hochzustilisieren. Allerdings muß insbesondere in kleineren und mittelständischen Unternehmen der Mangel an Controlling-Instrumenten und -Konzepten nicht selten durch die unternehmerische Intuitionskraft der Verantwortlichen kompensiert werden. Wie so oft, so gilt auch hier, "das Im-Blut-Haben ist Ersatz für die Instrumente". Außerdem gehört auch in Großunternehmen zur Controllerarbeit vor allem auch die Vorsorgetherapie, was vom Controller das rechtzeitige Erkennen und unternehmerische Interpretieren "sanfter Signale" verlangt (Deyhle).

Konzentriert man sich daher auf die konzeptionell fundierten Ansätze zum Unternehmertum, so wird man bereits in den Werken der Klassiker der Wirtschaftstheorie fündig (vgl. Abb. 2):

- Die "alte" englische Konzeption in der Gefolgschaft um Adam Smith sah im Unternehmer insbesondere den Inhaber von Kapital bzw. Ressourcen (kapitalistische Unternehmerkonzeption).
- Die französische Auffassung orientierte sich vor allem an den Arbeiten von Jean Baptiste Say. Er sah im Unternehmer v. a. den handlungskräftigen Koordinator von wirtschaftlichen Ressourcen (z. B. beim Bau von Brücken und Kathedra- len).

Mit Einschränkungen bei der Auffassung von Smith ist letztlich allen Unternehmer-Konzeptionen gemeinsam, daß sie vor allem die subjektive Intuitions- und Visionskraft, die Wahrnehmungs-, Erkenntnis- und Handlungsfähigkeit des Unternehmertums betonen.

Diese Eigenschaften sind besonders in einer hoch variablen und wenig strukturierten Umwelt notwendig. Eine solche Welt bildet das Lebenselixier des Unternehmers (Schneider).

Findigem Unternehmertum wird dabei gegenüber "anderen Wirtschaftssubjekten" (sie werden als "Ökonomisierer" oder "Bürokraten" bezeichnet) vor allem auch ein Informationsvorteil im Hinblick auf die Erkennung ökonomischer Opportunitäten bzw. Gewinngemeinschaften bescheinigt. Allerdings handelt es sich dabei weniger um einen objektiv vorhandenen Informationsvorteil. Vielmehr geht es "nur" um den Glauben, Wissens- bzw. Informationsvorsprünge über unternehmerische Gewinngemeinschaften zu haben. Daher können unternehmerische Intuitionen insbesondere in variablen und unsicheren Umweltsituationen trügen und falsche Entscheidungen die

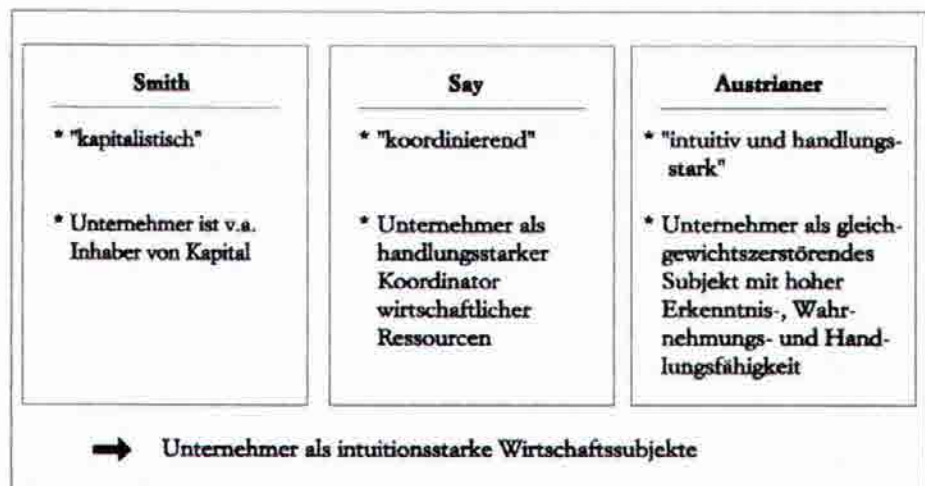


Abbildung 2: Unternehmer-Konzeptionen

Folge sein; oder sehr plastisch ausgedrückt, "man kann auch ver-seuchtes Blut in den Adern haben".

3. Controlling-Instrumente und Unternehmertum - "begrenzte Substitutionsfähigkeit"

Das Zwischenfazit an dieser Stelle kann nur lauten: Die Führung des Unternehmens braucht Controlling-Instrumente und intuitives Unternehmertum gleichermaßen (Schneider/Bäumler).

Unterstellt man vor diesem Hintergrund, daß für die erfolgreiche Führung eines Unternehmens ein bestimmtes Informationsniveau notwendig ist, dann besteht zwischen beiden Faktoren eine *beschränkte Substitutionsfähigkeit* (vgl. Abb. 3).

Substitutionsfähigkeit bedeutet, daß ein bestimmtes Informationsniveau (I_0) durch mehr unternehmerische Intuitionskraft (r_{11}) und weniger Instrumenteneinsatz (r_{21}) oder durch weniger Intuitionskraft (r_{12}) und mehr Instrumenteneinsatz (r_{22}) erreicht werden kann.

Beschränkt ist die Substitutionsfähigkeit, weil für die erfolgreiche Führung beide Faktoren - wenn auch nur auf Sparflamme - vorhanden sein müssen.

Diese Beziehung ist weit weniger trivial als man vielleicht annehmen könnte. Außerdem trägt sie zu

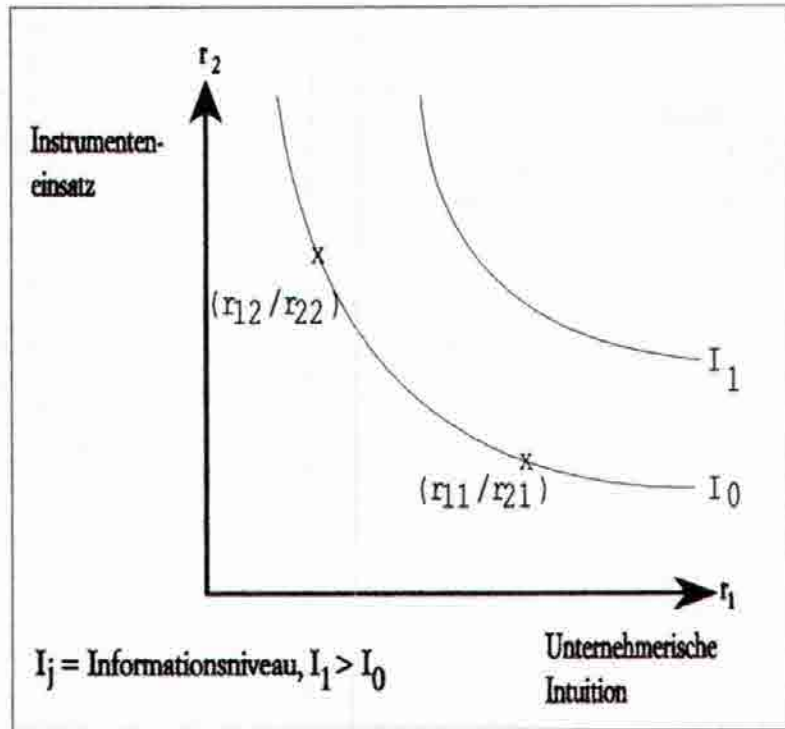


Abbildung 3: Beschränkte Substitution

einer Veranschaulichung gegenwärtiger Tendenzen in der speziellen Controlling- und der allgemeinen Unternehmenspraxis bei:

Im Hinblick auf den Einsatzmix beider Faktoren arbeiten zum Beispiel *Großunternehmen* mit einer anderen Mischung als *kleine und mittelständische Unternehmen* (vgl. Abb. 4). Außerdem deuten sich derzeit bei beiden Unternehmensgrößenklassen *Veränderungen der Mischungsverhältnisse* der Einsatzfaktoren an (vgl. Pfeile in Abb. 4):

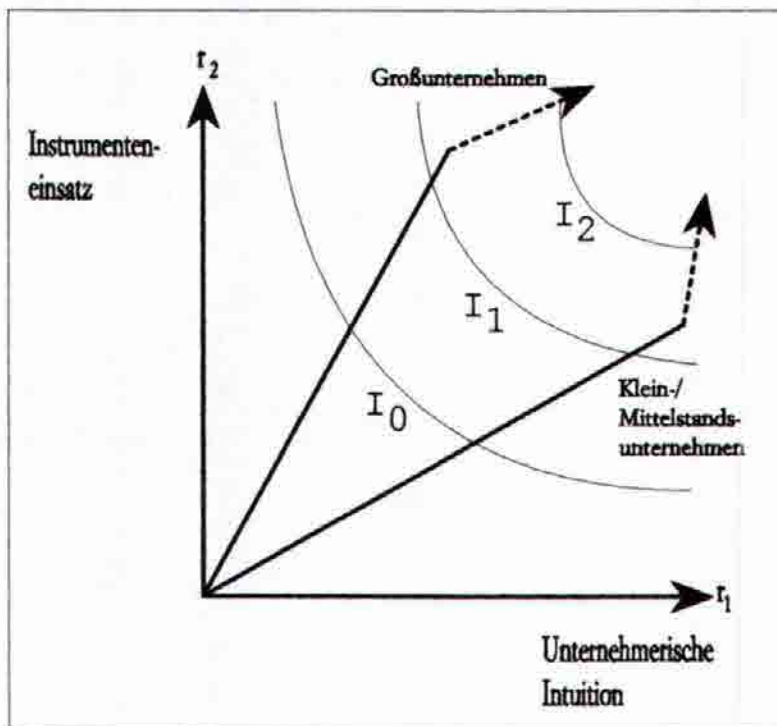


Abbildung 4: Unterschiedlicher Instrumentenmix und Entwicklungspfad

- *Großunternehmen* verfolgen derzeit die *Kultivierung der unternehmerischen Intuition* - vor allem auch im Controlling. Außerdem wollen sie ihre Mitarbeiter - vor allem auch im Zuge des Lean Managements - zu *Unternehmern im Unternehmen* machen ("Intrapreneuring"). Die grundlegende Hypothese dabei ist, daß die unternehmerische Intuition eine elementare Voraussetzung für das erfolgreiche Agieren in einer immer variableren und immer weniger strukturierten Welt darstellt.
- Demgegenüber werden in *Klein- und Mittelstandsunternehmen* die Defizite im instrumentellen und qualifikatorischen Bereich beklagt. Daher treiben kleinere und mittelständische Unternehmen seit geraumer Zeit die *Kultivierung der instrumentellen Ebene* voran und arbeiten an der konzeptionell-qualifikatorischen Stärkung des Managements - vor allem auch im Controlling.

Ähnliche Entwicklungen lassen sich anhand unseres Modells auch für die *Unternehmen in den Neuen Bundesländern* erklären und nachzeichnen. Aufgrund des enormen Instrumentendefizits, das vor allem auch auf dem Gebiet des Controlling zu verzeichnen war (und wohl auch noch ist), kam (kommt) dem unternehmerischen Element eine enorme kompensatorische Bedeutung zu, um ein ausreichendes Informationsniveau für die Führung der Unternehmen sicherzustellen.

4. Controlling-Instrumente und Unternehmertum - "Konkurrenz oder Ergänzung?"

Nicht nur angesichts dieser Tendenzen stellt sich die Frage, ob beide Faktoren in einer konkurrierenden oder in einer sich ergänzenden Beziehung zueinander stehen.

Vielfach wird hierzu geäußert, daß der Stärkung des unternehmerischen Elements in Großunternehmen zuerst ein Verzicht auf bestehende (oft "starre") Instrumente vorausgehen müsse. Erst dann könnte dem intuitiven Unternehmertum ein nahrhafter Spielraum geboten werden. Auf der anderen Seite hört man vor allem in kleineren Unternehmen Argumente, wonach ein vermehrter Einsatz von Instrumenten und Konzepten zum Zuschütten der unternehmerischen Intuition führen würde. Slogans wie "bürokratischer Instrumentenfetischismus vergiftet Unternehmerblut" sind in der Praxis nicht selten.

Zu einer Vernachlässigung der instrumentellen Ebene darf und wird die Kultivierung des Unternehmertums in Großunternehmen nicht führen - und Instrumentenverwendung bedeutet nicht zwangsläufig Zunahme sklerotischer Bürokratie. Außerdem ist zu erwarten, daß sich auch das Controlling-Instrumentarium in Großunternehmen verändern wird (vgl. hierzu auch Abb. 5). Diese Entwicklungen sind schon heute absehbar.

An dieser Stelle ist beispielsweise an die Veränderung bzw. Ergänzung des *"rechnungswesenorientierten Controlling"* zu denken. Es ist in der Praxis meist *prozedural* ausgerichtet und wirkt allein dadurch oft sehr *bürokratisch* (z. B. zeitlich strukturierte Planungs-, Budgetierungs- und Kontrollrhythmen, turnusgemäße Monats-, Vierteljahres- und Jahresberichte). Dazu trägt auch bei, daß es sich oft nur für *strukturierte und vorherbestimmbare Controlling-Aufgaben* eignet und die *Variabilität dieser Systeme eher niedrig* ist.

Auch die Praxis hat erkannt, daß das prozedurale Controlling nur hoch strukturierte und wenig veränderliche Informationskategorien transportieren kann, die das standardisierte Controlling-Raster in seinen Spalten und Zeilen - vielleicht seit Jahren - vorsieht.

Daher wird es heute immer mehr

durch ein *"modernes Controlling-Instrumentarium"* ergänzt, das *ad-hoc-Auswertungen sowie einmalige und fallspezifische Analysen* zuläßt. Insbesondere angesichts zunehmender Dynamik auf den Märkten, schnellerer Veränderungen der Wertschöpfungsstrukturen (in und zwischen Unternehmen), steigender Produktvielfalt, flexiblen Produktionssystemen und dem Zwang zu vermehrten Innovationen wird dies immer wichtiger. Auch das technische Instrumentarium für solche einmaligen und spezifisch auf bestimmte Fragestellungen zugeschnittenen Analysen setzt sich immer mehr durch (z. B. relationale Kosten- und Erlösdatenbanken, wissensbasierte Systeme). Die Verdienste, dafür die theoretischen Grundlagenarbeiten geleistet zu haben, sind insbesondere Riebel und dessen Unterscheidung in *Grund- und Auswertungsrechnung* zuzurechnen.

Das Controlling verändert sich demnach in eine Richtung, die es auch erlaubt, für gering strukturierte und hoch variable Aufgabenstellungen Informationen bereitzustellen (vgl. Abb. 5). Damit wird controllingseitig immer mehr eine Rationalisierung in einem Feld vorgenommen, das vormalig allein der unternehmerischen Intuition vorbehalten schien.

Diese Entwicklung läuft allerdings nicht auf eine Verdrängung, sondern vielmehr auf eine Ergänzung der unternehmerischen Intuition hinaus. Denn der unternehmerischen Intuition und subjektiven Wahrnehmungsfähigkeit kann hierdurch sehr viel leichter nachgegangen und "auf die Sprünge geholfen" werden:

- Auf der einen Seite ist zwar nicht zu unterschätzen, daß das Gespür und die Wahrnehmungsfähigkeit des Unternehmers durch den verstärkten Einsatz "moderner Controlling-Instrumente" schneller gefiltert und rascher einer rationalen Kritik ausgesetzt werden. Hierdurch mögen sich bei den Betroffenen auch Sinn- und Statuskrisen ergeben. Wenn beispielsweise im Vertriebscontrolling eine genaue Analyse dazu führt, daß die zahlreich hervorgebrachten und subjektiv empfundenen Produktideen des Firmeninhabers zum wiederholten Male aus Kostengründen wirtschaftlich nicht tragfähig sind, dann stellen sich zwangsläufig Frustrationen beim unermüdlichsten Ideengeber ein.

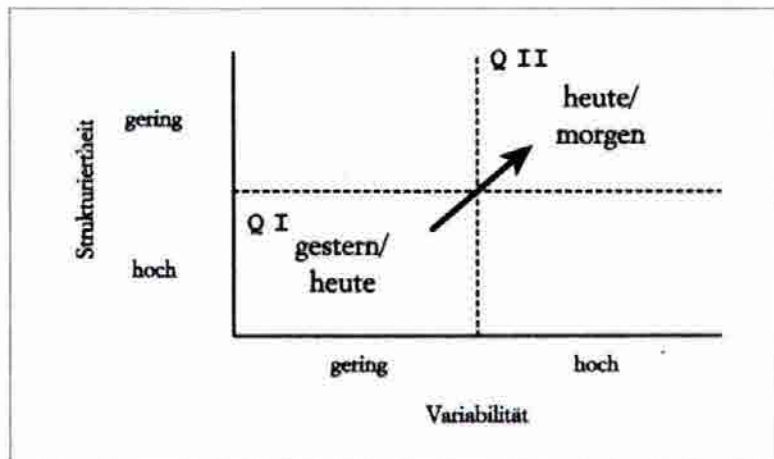


Abbildung 5: Einsatzfelder und Entwicklungsrichtung von Controlling Instrumenten

- Auf der anderen Seite muß sich aber im Endeffekt jeder verantwortlich Handelnde im Unternehmen - und sei er noch so visions- und wahrnehmungstark - darüber klar sein, daß Kritik der Motor des objektiven Erkenntnisfortschritts ist (Popper). Allein aus wirtschaftlichen Gründen muß er daher daran interessiert sein, daß seine subjektiv wahrgenommenen unternehmerischen Ideen und Visionen einer instrumentell unterstützten Analyse zugänglich gemacht und von unerfüllbaren Wünschen und übertriebenen Hoffnungen "gesäubert" werden. Dies ist vor allem deshalb wichtig, weil das Individuum seinen eigenen Visionen und Ideen meist wenig kritisch gegenübersteht.

Daher ist der Einsatz von Instrumenten nicht als "Bremsklotz", sondern als "Geburtshelfer" und Rechtfertigungsinstitution wirtschaftlich tragfähiger unternehmerischer Intuitionen zu betrachten. Hat die unternehmerische Intuition dem Filter der analytischen Instrumente erfolgreich standgehalten, geht sie gefestigt aus ihm hervor. Dies stärkt nicht nur die unternehmerische Erkenntnisfähigkeit, sondern auch die Handlungsfähigkeit in variablen und unstrukturierten Situationen. Außerdem wird der Wachstumsfaktor Managementkapazität weniger mit aussichtslosen Aktivitäten belastet und unnötiger Ressourceneinsatz vermieden.

Der Einsatz objektivierender Instrumente steht daher im Interesse "guter" Intuitionen und deren Hervorbringer. Angst vor ihrem Einsatz müssen nur Hervorbringer "schlechter" Intuitionen haben, weil sie befürchten müssen, schneller selektiert zu werden (Schneider).

Daher wird auch die derzeitige Kultivierung der Controlling-Instrumente v. a. bei kleineren und mittelständischen Unternehmen nicht zu Lasten der unternehmerischen Intuition gehen. Vielmehr ist auch bei ihnen eine ergänzende Beziehung absehbar.

5. Vorteile für kleinere und mittelständische Unternehmen

Außerdem scheinen die in Abbildung 4 aufgezeigten Wege für Klein- und Mittelstandsunternehmen weniger steinig als für Großunternehmen.

So wird die Aneignung und Implementierung von "modernen" Controlling-Instrumenten aufgrund des breiten Zugriffs auf entsprechende Informationen (z. B. auf Literatur, Beratung usw.) und der immer günstigeren technologischen Voraussetzungen (z. B. Preisverfälle bei leistungsfähiger Hard- und Software) für kleinere und mittlere Unternehmen unter immer einfacheren Bedingungen möglich.

Schließlich ist zu berücksichtigen, daß z. B. moderne datenbankgestützte Controlling-Systeme Aufgaben aus dem Quadranten I gleichermaßen wie Aufgaben aus dem Quadranten II befriedigen können. Kleinere und mittelständische, neugegründete oder vor einem Neuanfang stehende Unternehmen haben daher die Chance, unabhängig von traditionellen Fesseln und emotional belastenden Erinnerungen an prozedurale Verfahren sehr schnell zu einer Technologie zu greifen, die beiden Kategorien gerecht werden kann.

In bürokratischen Großunternehmen können sich dagegen prozedurale Systeme derart verfestigt haben, daß die Einführung modernerer Instrumente torpediert, argwöhnisch beäugt und/oder verschleppt wird. Hinzu kommt, daß die von Klein- und Mittelstandsunternehmen vorangetriebene Aneignung instrumenteller Kompetenz i. d. R. weniger zeitintensiv ist als die Entwicklung der Mitarbeiter von Großunternehmen in Richtung Unternehmer. Denn das Letztgenannte erfordert neben einer mentalen Neuausrichtung vor allem auch einen Umorientierungsprozeß, dessen Erfolg weniger an das "Erlernen", sondern vielmehr an das "bewußte Erfahren" geknüpft ist.

6. Fazit

Unternehmerische Visionen, Intuitionen, Produktideen und Wahrnehmungen für Risiken und Chancen usw. stellen nichts anderes als subjektiv gefärbte und "unsichere" Informationen dar. Sie müssen von Unwahrheiten, Fehlern, Mythen und haltlosen Spekulationen gereinigt und "verobjektiviert" sowie nachvollziehbar und kommunizierbar gemacht werden.

Erfolgreiche pragmatische Wirkung können sie im Wirtschaftsleben erst erzielen, wenn sie semantisch verstanden und sich als ökonomisch tragfähig erwiesen haben. Hier hilft die genaue Analyse, die zwangsläufig auf den Einsatz von Instrumenten aufbauen muß. Daher gilt:

Es lebe der Controller im Sinne eines instrumentell versierten intuitiven Unternehmers !

Literatur

Deyhle, A. (1994): Im Gespräch mit ..., in: Controlling aktuell, Nr. 1, S. 5 - 8

Horváth, P. (1991): Controlling, 4. Aufl., München

Kirzner, J.M. (1978): Wettbewerb und Unternehmertum, Tübingen

Küpper, H.-U. (1990): Industrielles Controlling, in: Industriebetriebslehre, hrsg. v. M. Schweitzer, München, S. 781 - 891

Popper, K. (1974): Objektive Erkenntnis - Ein evolutionärer Entwurf, 2. Aufl., Hamburg

Reichmann, T. (1993): Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten, 3. Aufl., München

Riebel, P. (1979): Zum Konzept einer zweckneutralen Grundrechnung, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, S. 785- 798

Say, J.B. (1880): Ausführliche Darstellung der Nationalökonomie oder der Staatswirtschaft, 2. Aufl., Heidelberg, deutsche Übersetzung durch E. Morstadt

Schneider, D. (1991): Die unternehmerische Produktion von Erstmaligkeit und ihre Konsequenzen für die Evolution ökonomischer Transaktionsbeziehungen, in: Innovation und Unternehmertum, hrsg. v. U.D. Laub und D. Schneider, Wiesbaden, S. 341 - 367

Schneider, D.; Bäuml, M. (1994): Controlling-Instrumente versus Unternehmertum - wider ein altes Vorurteil, erscheint demnächst, in: Controlling

Schumpeter, J.A. (1928): Unternehmer, in: Handwörterbuch der Staatswissenschaften 8, 4. Aufl., Jena, S. 476 - 487

Smith, A. (1789): An inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations, 5. Aufl., London

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
02	04	06	G		

TRENDS IM CONTROLLING - BEFRAGUNG DER TEILNEHMER BEIM CONGRESS DER CONTROLLER

Während des vom 6. bis 7. Juni '94 in München stattfindenden "19. Congress der Controller" führte die ICON Forschung und Consulting für Marketingentscheidungen GmbH eine Umfrage zur Einschätzung des Controller-Dienstes und seiner Zukunftsperspektiven durch. Von den rund 550 angemeldeten Teilnehmern nahmen 333 aktiv an dieser Befragung teil.

83 % der Befragten sind der Meinung, daß der Controller-Dienst innerhalb der Unternehmen seit Beginn der 90er Jahre an Bedeutung gewonnen hat. Dabei schätzt ein großer Teil der Controller die Einflußchancen auf den Entscheidungsprozeß des Managements im Unternehmen günstig ein. Im auffälligen Kontrast zu dieser positiven Selbsteinschätzung wird der Informationsfluß von den Fachabteilungen zu den Controllern meist negativer eingeschätzt. Hier schätzen nur 32 % der Befragten die Situation als besonders gut ein.

Diese Ergebnisse sind allerdings abhängig von der Hierarchieebene, in der der Controller-Dienst organisiert ist. Je höher er in der Unternehmenshierarchie angesiedelt ist, desto günstiger wird die eigene Einflußmöglichkeit gesehen. Ähnliches gilt für die Bewertung des Informationsflusses von den Fachabteilungen zu den Controllern selbst. Je wichtiger der Controller, desto besser wird tendenziell der Informationsfluß eingeschätzt.

Generell ist natürlich die eigene Einschätzung immer etwas positiver als die objektive Sichtweise, interessant dürfte deshalb vor allem die Entwicklung dieser Kriterien im Zeitablauf sein. Problematisch könnte vor allem das aktuell negative Verhältnis der eigenen Einflußmöglichkeiten vs. Informationsfluß von den Fachabteilungen werden, denn ohne entsprechenden Rückhalt aus den Fachabteilungen wird der einzelne Controller seine Position nicht optimal ausfüllen können.

Der Controller-Dienst in Deutschland ist noch überwiegend zentral im jeweiligen Unternehmen organisiert, wobei überproportional die zentral in die Organisationen eingebundenen Controller anwesend waren. Nach Meinung dieser Experten wird die Bedeutung des Controller-Dienstes zunehmen, vor allem in Bereichen, die bisher nur unterdurchschnittlich betreut wurden. Dies betrifft vor allem die Bereiche "Verkauf/Marketing" und "Forschung & Entwicklung".

Nach Ansicht von 80 % der Controller betrifft dieser Bedeutungszuwachs des Controlling in den nächsten Jahren besonders die Dienstleistungsbranche. Eine durchaus notwendige und wichtige Entwicklung, man denke hierbei nur an die explosionsartige Kostensteigerung im Gesundheitswesen. Aber auch in der öffentlichen Verwaltung, in Non-Profit-Organisationen und bei Banken und Versicherungen werden Controller-Dienste zunehmend gebraucht. Immerhin 1/3 bzw. 1/4 der Befragten sind darüberhinaus der Meinung, daß der Controller-Dienst auch in der Industrie und im Handel weiter an Bedeutung gewinnen wird.

Insgesamt gesehen ist das Controlling auch in Deutschland zu einem wichtigen Bereich der Unternehmensführung geworden und dürfte in Zeiten schwieriger Konjunktur noch an Bedeutung gewinnen.

Arbeitskreise im Controller Verein eV (Auszug)

Arbeitskreis	Leiter	Termin	Ort	Themen (soweit schon bekannt)
Schweizer Arbeitskreise im Controller Verein eV	H. Jenny (Tagungsleitung)	6. Sept.	ABB-Forschungszentrum Dättwil/Baden	das komplette Programm gibt es über das "Sekretariat Controller Tagung" in Schaffhausen, Tel. 053 - 35 35 60
Assekuranz II	Dr. W. Kirchner	26. Sept.	Münster	auf Anfrage
Franken	C.-J. Scheuer	29./30. Sept.	Nürnberg	F & E - Controlling
Assekuranz I	Dr. R. Pelizäus	4./5. Okt.	Köln	auf Anfrage
West III	M. Herrmann	13./14. Okt.	bisher liegt nur der Termin fest. Näheres über die Geschäftsstelle oder direkt beim zuständigen AK-Ltr.	
Süd II	B. Kapp	14. Okt.	Stuttgart	Steuerung und Überwachung von Beständen

LITERATURFORUM



Liebe Leserin, lieber Leser !

Ich begrüße Sie zur neuen Ausgabe des Literaturforums. In der vorliegenden Ausgabe stelle ich zunächst zwei Themen zur Diskussion: "**Business Reengineering**" und "**Ökologieorientiertes Controlling**". "Business Reengineering" versteht sich als fundamentales Überdenken und radikales Redesign des Unternehmens und aller wesentlichen Geschäftsprozesse. "Ökologieorientiertes Controlling" thematisiert das Problemfeld Ökologiebezug des betrieblichen Controlling und die neuen Anforderungen an das Controlling.

Ferner enthält diese Ausgabe die Themenblöcke "**Aktuelles zum Controlling**" mit zahlreichen Neuerscheinungen und Neuauflagen, ferner "**Neues zur Kostenrechnung**" mit dem Schwerpunkt Veränderungen und Neuausrichtung der Kostenrechnung, "**Buchführung und Bilanz**" mit klassischem "Handwerkszeug" sowie wieder einmal eine Rubrik "**Persönliches**" mit Schwerpunkt Bewerbungen.

Ich hoffe und wünsche, ich konnte Ihnen eine informative und bereichernde Lektüre erarbeiten und zusammenstellen.

In der Diskussion

Hammer, Michael und Champy, James: Business Reengineering
Frankfurt/New York: Campus Verlag 1994 - 288 Seiten - DM 68,-

Autoren und Konzeption

Hammer gilt als Begründer und führender Vertreter des Business Reengineering. Er war früher Professor am MIT. Er ist heute Präsident einer Schulungs- und Beratungsfirma. Business Week kürte ihn zu einem der vier herausragenden Managementpäpste. Champy gilt als der führende Fachmann auf dem Gebiet der Implementierung von Reengineering-Projekten. Business Reengineering, wie es hier verstanden wird, ist fundamentales Überdenken und radikales Redesign von Unternehmen oder wesentlichen Geschäftsprozessen mit dem Ziel von Verbesserungen in entscheidenden Größenordnungen.

Aufbau und Inhalt

Einführung - Eine Krise, die nicht vorübergehen wird - Business Reengineering als der Weg zum Wandel - Überdenken von Unternehmensprozessen - Die neue Arbeitswelt - Die tragende Rolle der Informationstechnologie - Die Mitwirkenden - Die Jagd nach Möglichkeiten - Der Einstieg - Die Erfahrungen einiger Unternehmen - Business Reengineering mit Erfolg - Epilog.

Kommentierung

Business Reengineering stellt ein völlig neuartiges Leitbild für die Organisation und Führung von Unternehmen vor. Die Autoren propagieren die grundlegende Abkehr von herkömmlichen Formen der Arbeitsorganisation wie Arbeitsteilung, Führungshierarchien usw. und setzen an ihrer Stelle den Gedanken einer radikalen Prozeßorientierung und die volle Konzentration auf die Wertschöpfungskette. Die Veröffentlichung strebt eine Radikalkur für die Unternehmen an, die sich fundamental von traditionellen Beiträgen und Ansätzen unterscheidet. Erzählerisch und mit Engagement vermitteln Hammer und Champy ihre Vorstellungen und Überlegungen. Ihre Ausführungen wissen zu überzeugen und stimmen nachdenklich. In der Tat kann Business Reengineering eines der Werkzeuge sein, deren Besitz und Einsatz eine Voraussetzung für den Unternehmenserfolg bedeutet. Das Buch hat grundsätzliche konzeptionelle Überlegungen zum Inhalt. Fragen der Einführung und Umsetzung im

Unternehmen werden an der Oberfläche gestreift. Eine Vorgehensweise für die Neugestaltung der Unternehmensprozesse im hier verstandenen Sinn ist nicht Gegenstand dieser Neuerscheinung. Insgesamt eine Veröffentlichung, die außerordentliches Interesse verdient und deren konzeptionelle Ansätze zu Produktivitätssteigerungen von beachtlichem Ausmaß führen können, die jedoch auch als Voraussetzung eine elementare Neuorientierung einfordert.

Günther, Edeltraud: Ökologieorientiertes Controlling

München: Verlag Franz Vahlen 1994 - 400 Seiten - kartoniert - DM 75,--

Autorin und Konzeption

Die Veröffentlichung erfolgt mit dem Untertitel "Konzeption eines Systems zur ökologieorientierten Steuerung und empirischen Validierung" und wurde im Sommersemester 1993 vom Fachbereich Wirtschafts- und Sozialwissenschaften der Universität Augsburg als Dissertation angenommen.

Aufbau und Inhalt

Notwendigkeit ökologieorientierter Steuerung - Ursachen ökologiebedingter Betroffenheit - Ökologieorientierung des Unternehmens - Erfassung und Bewertung ökologiebedingter Konsequenzen - Integration ökologischer Aspekte in das klassische Rechnungswesen - Ökologieorientierte Informations- und Entscheidungsinstrumente - Kennzahlensysteme - Ökologieorientiertes Auditing als Kontrollinstrument

Kommentierung

Der vorliegende Band arbeitet den Stand der wissenschaftlichen Diskussion zum ökologieorientierten Controlling zusammenfassend auf, unterzieht die erarbeiteten theoretischen Zusammenhänge einem Realitätstest und findet zu einem fundierten Gesamtkonzept. Das Buch bietet einen Leitfaden für den Praxis-Transfer. Die Autorin erörtert kritisch und engagiert den Ökologiebezug des betrieblichen Controlling und formuliert neue Anforderungen an das Controlling. Die Neuerscheinung ist eine hilfreiche und nützliche Arbeitshilfe zur Bewältigung ökologischer Fragestellungen und der Aufarbeitung diesbezüglicher controlling-relevanter Aspekte.

AKTUELLES ZUM CONTROLLING

Kosmider, Andreas: Controlling im Mittelstand

Stuttgart: Schäffer - Poeschel Verlag 1994 - 258 Seiten - gebunden - DM 78,--

Autor und Konzeption

Kosmider ist Konzern-Controller bei der AEG. Es liegt die 2., überarbeitete Auflage einer Untersuchung der Gestaltung und Anwendung des Controlling in mittelständischen Industrieunternehmen vor, die erschienen ist in der Schriftenreihe der Wissenschaftlichen Hochschule für Unternehmensführung Koblenz.

Aufbau und Inhalt

Grundlegung - Unternehmensführung als Ansatzpunkt eines Controllings in mittelständischen Industrieunternehmen - Empirische Untersuchung zum Controlling in mittelständischen Industrieunternehmen - Entwicklung und Ausgestaltung des Controllings in mittelständischen Unternehmen - Zusammenfassung und Perspektiven.

Kommentierung

Der Autor zeigt, basierend auf den Ergebnissen einer 1100 mittelständische Industrieunternehmen umfassenden empirischen Untersuchung, welche Controlling-Konzeptionen im Mittelstand bevorzugt werden, welche Kontextfaktoren die Praxis des Controlling beeinflussen und welche Weiterentwicklungspotentiale gesehen werden. Die Aussagen des Buches bewegen sich im "Grenzgebiet" zwischen Wissenschaft und Praxis, ein "Markenzeichen" dieser Schriftenreihe. Insofern verkörpert das Buch fundierte Orientierungsinformation, vermittelt Perspektiven, ohne jedoch in die praktische Konkretisierung zu gehen.

Schierenbeck, Henner: Ertragsorientiertes Bankmanagement

Wiesbaden: Gabler Verlag 1994 - 872 Seiten - gebunden - DM 138,--

Autor und Konzeption

Schierenbeck ist Ordinarius für Bankmanagement und Controlling sowie Vorstand des Instituts für Betriebswirtschaft der Universität Basel. Die 4., überarbeitete und erweiterte Auflage stellt umfassend das moderne Controlling in Kreditinstituten dar.

Aufbau und Inhalt

Controlling als integriertes Konzept ertragsorientierter Banksteuerung - Grundlagen der Margenkalkulation im Konzept des ertragsorientierten Bankmanagements - Ein integriertes Managementkonzept zur ertragsorientierten Banksteuerung

Kommentierung

Der Autor legt ein in jeder Hinsicht überzeugendes und wegweisendes Werk vor, dessen wissenschaftlicher und praktischer Gebrauchswert beachtenswert ist.

Mayer, Elmar und Liessmann, Konrad (Hrsg.): F+E - Controllerdienst
Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 1994 - 155 Seiten - gebunden - DM 68,-

Mit diesem Werk stellen die Herausgeber Konzepte aus den Unternehmen Lindt & Sprüngli GmbH, Röhm GmbH, MBB GmbH, Siemens AG, Solvay GmbH, VW AG sowie Continental AG vor, und zwar als Nachdruck von F+E-Einzelbeiträgen aus der Loseblatt-Zeitschrift "Der Controlling-Berater" der Jahrgänge 1992 und 1993. Das Buch spiegelt den "State of the art" der Praxis wider und eignet sich als einführende und orientierende Lektüre zum "Bindestrich-Controlling" F+E.

Horváth, Peter: Controlling
München: Verlag Franz Vahlen 1994 - 895 Seiten - gebunden - DM 120,-

Dieses Standardwerk, jetzt bereits in 5., überarbeiteter Auflage erschienen, vermittelt eine Gesamtdarstellung des modernen Controlling. Das anspruchsvolle und didaktisch ausgereifte Handbuch verkörpert das relevante Controlling-Wissen in einer klaren Konzeption auf dem aktuellen Stand von Forschung und Praxis. Die Neuauflage wurde in wichtigen Punkten überarbeitet. Das Buch ist in Gestaltungsfragen, in Orientierungsfragen hinsichtlich Controllinginhalte, Organisationsstruktur oder Instrumente ein guter Ratgeber. Die Bewältigung der Alltagspraxis steht weniger im Mittelpunkt. Die Hauptkapitel: Einführung - Das Controllingkonzept als Lösungsansätze für Anpassungs- und Koordinationsprobleme - Das Controllingsystem in der Unternehmung - Koordination des Planungs- und Kontrollsystems - Koordination des Informationsversorgungssystems - Koordination des ADV-Systems - Interne Revision - Gesamtorganisation des Controlling.

Kleinschnittger, Ulrich: Beteiligungs-Controlling
München: Verlag Franz Vahlen 1993 - 219 Seiten - kartoniert - DM 65,-

In diesem Buch wird untersucht, wie die Führungskräfte eines Konzerns bei der gesamtunternehmensbezogenen Steuerung der Beteiligungsgesellschaften durch ein Beteiligungs-Controlling wirkungsvoll unterstützt werden können. Der Schwerpunkt der Arbeit liegt in der Darstellung der formellen und materiellen Aufgaben. Der Verfasser legt eine Gesamtkonzeption vor als Antwort auf die Defizite in der Forschung und die steigende praktische Relevanz dieser Thematik.

Schaefer, Sigrid: Datenverarbeitungsunterstütztes Investitions-Controlling
München: Verlag Franz Vahlen 1993 - 261 Seiten - kartoniert - DM 65,-

Die vorliegende Monographie ist von der Universität Dortmund als Dissertation angenommen worden. Der Band entwickelt ein Investitions-Controlling-System, um Entscheidungsgrundlagen für die Auswahl von Projekten in der Planungsphase und für die Durchführung von Abweichungsanalysen zu gewinnen. Daran schließt ein System zu Anpassungsmaßnahmen in der Kontrollphase der Prozesse an. Die Entwicklung eines Prototyps erfolgt auf DV-gestützter Grundlage.

Gentner, Andreas: Entwurf eines Kennzahlensystems zur Effektivitäts- und Effizienzsteigerung von Entwicklungsprojekten
München: Verlag Franz Vahlen 1994 - 217 Seiten - kartoniert - DM 65,-

Die Neuerscheinung bringt - dargestellt am Beispiel der Entwicklungs- und Anlaufphasen in der Automobilindustrie - ein Kennzahlensystem für die Beurteilung und Verbesserung der Produktentwicklung, das auf die spezifischen Bedürfnisse der Steuerung von Produktentwicklungen zugeschnitten ist. Gentner entwirft hierzu ein Standardablaufschema der Produktentwicklung und diskutiert darauf aufbauend drei Kennzahlen-Typen: Kennzahlen zur Messung des Projektfortschritts, Kennzahlen zur Messung der phasenbezogenen Effizienz und schließlich gesamtprojektorientierte Kennzahlen, die insgesamt einmünden in ein "3E-Kennzahlensystem".

Welge, Martin und Hüttemann, Hans: Erfolgreiche Unternehmungsführung in schrumpfenden Branchen
Stuttgart: Verlag Schäffer - Poeschel 1993 - 216 Seiten - Preis nicht bekannt

Die vorliegende empirische Untersuchung stößt in eine gewisse Lücke. Auf der Basis von acht Intensivfallstudien, die in den Branchen Steinkohlebergbau, Stahl, Textil und Schiffbau durchgeführt wurden, werden die Unternehmensführungsinstrumente Planung, Controlling, Organisation und Personalführung analysiert und es werden Empfehlungen für eine erfolgreiche Gestaltung dieser Instrumente entwickelt. Daneben werden allgemeine Hinweise über Anpassungsmaßnahmen vermittelt.

Michel, Reiner: Know-how des Budgetcontrolling
Heidelberg: I. H. Sauer Verlag 1993 - 248 Seiten - DM 85,-

Autor und Konzeption
 Michel ist Prof. für BWL mit langjähriger Erfahrung in Praxis und Beratung. Wie kommt man zur konkreten Personifizierung, Quantifizierung und Terminierung von Zielgrößen durch Feedback und Feedforward? Diese zentrale Fragestellung leitet die Ausführungen.

Aufbau und Inhalt (Auszug)

Methodenlehre - Handwerkszeug (in Hemdsärmeln) - Umsatzplan - Materialkostenbudget - Kapazitäts- und Produktionsplanung - Produktionsbudget - Vertriebskosten - Abschreibungsplanung - Integration der Unternehmensplanung - Taktische Variation - Kostenmanagement - Instrumente der Budgetkontrolle - Plan/Ist-Vergleich - Aktualisierung.

Kommentierung

Das Buch vermittelt sofort umsetzbares Praxiswissen, unterstützt durch zahlreiche Tabellen und Grafiken, Übungen mit programmierten Lernschritten und Musterlösungen. Ein etwas hemdsärmelig und locker geschriebenes Buch, das die Aspekte schnell und unumwunden auf den Punkt bringt. Manchmal wäre eine schärfere Präzisierung und zusätzliche fachtheoretische Fundierung hilfreich und nützlich, so z. B. bei der Frage, ob die Fertigungspersonalkosten fix sind. Hier vermißt man z. B. den Kostenwürfel nach Deyhle. Ein Buch mit konzentriertem Anwendungswissen.

Wahls, Jürgen: Unternehmensplanung mit Excel

München: Verlag Franz Vahlen 1993 - 239 Seiten - gebunden - mit einer 3.5"-Diskette nach dem Industriestandard unter MS-DOS - DM 75,-

Diese Neuerscheinung gibt eine kompakte Darstellung der betriebswirtschaftlichen Planungslehre und der praktischen Planungstechnik. Der Schwerpunkt der Veröffentlichung liegt in der Beschreibung betriebswirtschaftlicher Anwendungen mit Hilfe von Excel. Die Veröffentlichung demonstriert, daß der PC vorzüglich für Planungszwecke - unter Verwendung der Tabellenkalkulation Excel - einsetzbar ist. In einer Fallstudie - unterstützt durch ein Übungsprogramm auf der beiliegenden Programmdiskette - wird der Anwender Schritt für Schritt eingeführt, ein individuelles Entscheidungs- und Planungsmodell in Excel zu entwerfen und umzusetzen. Das Buch gibt Anregungen zur weiteren Beschäftigung mit Excel. Vor allem für Mittelbetriebe ergeben sich interessante Ansatzpunkte.

Kieninger, Michael: Gestaltung internationaler Berichtssysteme

München: Verlag Franz Vahlen 1993 - 224 Seiten - kartoniert - DM 65,-

Der Autor entwickelt aus theoretischen Überlegungen, praktischen Beratungserfahrungen und den Ergebnissen einer empirischen Untersuchung im Maschinen- und Anlagenbau ein siebenstufiges Phasenschema für ein strukturiertes Vorgehen für den Aufbau bzw. die Überarbeitung internationaler Berichtssysteme. Im Mittelpunkt der Veröffentlichung stehen diese 7 Phasen zur Gestaltung internationaler Berichtssysteme: Zielfestlegung, Strukturierung und Inhaltsbestimmung, Festlegung der Währungsrechnung, Bestimmung des "Inflation Accounting", Gestaltung der Konsolidierung, ablauf- und aufbauorganisatorische Gestaltung sowie Konzeption der DV-Unterstützung. Für jede Phase werden die Gestaltungsschritte anwendungsorientiert dargestellt und Lösungsvorschläge skizziert. Die strenge Systematik, der übersichtliche Aufbau und die gelungene Verbindung von Theorie und Praxis gefallen. Der mit Fragen des Berichtswesens, insbesondere des internationalen Berichtswesens, befaßte Leser erhält aus der Arbeit eine Fülle von Hinweisen und Gestaltungshilfen.

Lembke, Hans-Jürgen: Unterstützung der strategischen Planung durch das interne Rechnungswesen

München: Verlag Franz Vahlen 1993 - 290 Seiten - kartoniert - DM 65,-

Das Ziel des mit diesem Buch dargestellten Forschungsprojektes bestand darin, durch eine Kombination von Instrumenten ein Informationssystem für die strategische Programmplanung auf der Basis von Daten aus dem internen Rechnungswesen zu konzipieren und den Nutzen sowie die Realisierbarkeit des Informationssystems zu überprüfen. Der Autor untersucht diesen Themenkomplex im deutschen Werkzeugmaschinenbau vor dem Hintergrund der Krisensituation dieser Branche. Lembke findet zum Ergebnis, daß eine Verbesserung der Informationsversorgung der strategischen Produktprogrammplanung im Werkzeugmaschinenbau erforderlich und erreichbar ist. Das Buch liefert zahlreiche konkrete Gestaltungsvorschläge für die Weiterentwicklung und die bessere Nutzung der Informationen des internen Rechnungswesens. Das Buch, gestützt auf empirische Untersuchungen, stellt Erkenntnisse und Anregungen zur Verfügung, die über die eigentliche Themenstellung hinausweisen, so z. B. hinsichtlich der Wertkettenanalyse oder der Ausgewogenheit der Informationsnutzung, d. h. anstelle einer Konzentration ausschließlich technischer Daten und Kosteninformationen, sollten markt-, konkurrenz- und unternehmensbezogene Informationen in die Programmplanung einbezogen werden. Insoweit kommt der Veröffentlichung mit ihren wertvollen Feststellungen und Anregungen zur Gestaltung der Informationsversorgung für artverwandte Wirtschaftszweige allgemeine Bedeutung zu.

Gaiser, Bernd: Schnittstellencontrolling bei der Produktentwicklung

München: Verlag Franz Vahlen 1993 - 196 Seiten - kartoniert - DM 65,-

Der vorliegenden Arbeit wird ein gestaltungsorientierter Ansatz eines F&E-Management zugrunde gelegt, der auf der Beratungserfahrung des Verfassers sowie auf einem Gesprächsprogramm mit 15 deutschen technologieintensiven Unternehmen aus vier verschiedenen Branchen basiert. Entwicklungszeitverkürzung durch Bewältigung von Schnittstellenproblemen ist das zentrale Anliegen der Veröffentlichung. Im ersten Hauptteil entwickelt der Verfasser eine Informationsstruktur und bietet eine Konzeption zur Gestaltung des Informationssystems an.

Im zweiten Teil der Arbeit wird ein Planungs- und Budgetierungsablauf vorgeschlagen. Das Buch unterstützt Praktiker, die mit Schnittstellenproblemen bei der Produktentwicklung befaßt sind. Insgesamt ein beachtenswerter Beitrag zum Entwicklungscontrolling und insbesondere dem Zeitcontrolling.

NEUES ZUR KOSTENRECHNUNG

Männel, Wolfgang: Kongress Kostenrechnung '93

361 Seiten DIN A 4, Preis nicht bekannt (ca. DM 100,-) - zu erfragen und zu beziehen: Gesellschaft für angewandte Betriebswirtschaft, Peter-Henlein-Str. 15, 91207 Lauf an der Pegnitz, Telefon 09123 / 42 50 und Telefax 09123 / 7 50 61

Am 10. und 11. November 1993 fand in Frankfurt der Kongress Kostenrechnung '93 statt, veranstaltet und geleitet von Prof. Dr. Wolfgang Männel, Direktor des Betriebswirtschaftlichen Instituts der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg. Der Tagungsband macht die gehaltenen Vorträge herausragender Referenten wie Männel, Weber, Serfling, Vikas, Wildemann usw. zugänglich. Themenschwerpunkte waren: Schlanke Kostenrechnungslösungen, Kostenmanagement-Methoden, Leistungscontrolling, Umsetzung der Prozeßkostenrechnung, Moderne Kalkulation, Deckungsbeitragsrechnung. Neben den Vortrags-Manuskripten finden sich in diesem Werk Firmenportraits namhafter Beratungsunternehmen und Softwareanbieter, ferner ein Software-Spiegel und umfangreiche Literaturhinweise. Daneben zahlreiche einschlägige Anzeigen. Der Tagungsband definiert den "State of the art" der Kostenrechnung und ihre besondere Beziehung zum Controlling aus Sicht der Praxis und der Wissenschaft. Es macht Freude, in diesem Tagungsband zu blättern, schnell bleibt man an interessanten Textpassagen oder einer der vielen Abbildungen mit Gewinn hängen.

Daube, Kai: CIM-orientierte Kostenrechnung

Berlin: Erich Schmidt Verlag 1993 - 272 Seiten - kartoniert - DM 76,-

Autor und Konzeption

Der Veröffentlichung liegt eine von Prof. Dr. Jürgen Weber betreute Dissertation zugrunde. Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, einerseits die Grenzen traditioneller Kostenrechnungssysteme im Rahmen der computer-integrierten Produktionstechnologien zu erarbeiten sowie andererseits Möglichkeiten aufzuzeigen, wie die traditionellen Systeme der Kostenrechnung weiterentwickelt werden können.

Aufbau und Inhalt

Einführung - Theoretischer Bezugsrahmen (Kostenrechnung im betrieblichen Kontext, CIM-Konzepte im betrieblichen Kontext, Literaturüberblick) - CIM-induzierte Veränderungen des Führungs- und Leistungssystems industrieller Unternehmungen (externe Einflußfaktoren, Veränderungen im Leistungs- und Führungssystem) - Anwendbarkeit traditioneller Kostenrechnungssysteme im Rahmen von CIM-Konzepten - Neuausrichtung der Kostenrechnung im Rahmen von CIM-Konzepten - Zusammenfassung.

Kommentierung

Die Neuerscheinung macht den sich einstellenden Bedeutungsverlust der traditionellen Kostenrechnung infolge des CIM-Konzeptes transparent und skizziert Ansätze für eine zukunftsbezogene Neuausrichtung, die der Verfasser insbesondere in einer überperiodischen Sichtweise, der frühzeitigen Kostenbeeinflussung sowie in der Abbildung der indirekten Leistungsbereiche sieht. So diskutiert Daube eine am Lebenszyklusmodell orientierte Kostensicht, den Bedarf an Kosteninformationen im Rahmen der Konstruktion und Entwicklung sowie die Prozeßkostenrechnung als Form der Weiterentwicklung der Kostenrechnung. Das Buch leistet einen beachtenswerten Beitrag, im Rahmen von CIM-Konzepten betriebswirtschaftliche Fragestellungen zu berücksichtigen und damit zur Neuorientierung der Kostenrechnung. Die ambivalenten Anforderungen an die moderne Kostenrechnung der Entfeinerung einerseits und der Verfeinerung andererseits wird durch die Veröffentlichung transparent. Das Buch ist durch seine anwendungsbezogene Ausrichtung und seine gut lesbare Darstellweise nicht zuletzt auch für Praktiker von Interesse.

Weber (Hrsg.): Zur Neuausrichtung der Kostenrechnung

Stuttgart: Schäffer - Poeschel Verlag 1993 - 278 Seiten - broschiert - DM 78,-

Autoren und Konzeption

Im vorliegenden Buch sind die von Wissenschaftlern auf einem Kostenrechnungssymposium in 1992 in Vallendar gehaltenen Referate abgedruckt. Die Neuerscheinung befaßt sich mit Entwicklungsperspektiven für die 90er Jahre.

Aufbau und Inhalt

Kostenrechnung im System der Unternehmensführung - Kostenrechnung auf investitionstheoretischer Basis - Beitrag zur theoretischen Begründung der Vollkostenrechnung - Kostenrechnung und Agency Theorie - Differenzrechnung zur Bewertung der Alternativen strategischer Entscheidungen - Einfluß der EDV - Stand der Kostenrechnung in deutschen Großunternehmen.

Kommentierung

Die Kostenrechnung ist nach langer Zeit konzeptionellen Stillstands in der jüngsten Zeit zunehmend in die Kritik

und in die Diskussion geraten. Dieser Band skizziert aus wissenschaftlicher Perspektive den Veränderungsbedarf. Die Ausführungen zum empirischen Stand der Kostenrechnung lassen u. a. den Schluß zu, daß der Zufriedenheitsgrad der Unternehmen mit der Kostenrechnung durchaus ausreichend ist.

Lorson, Peter: Straffes Kostenmanagement und neue Technologien

Berlin: Verlag Neue Wirtschaftsbriefe 1993 - 448 Seiten - kartoniert - DM 80,--

Autor und Konzeption

Diese Veröffentlichung lag der Universität des Saarlandes als Dissertation vor. Das Buch befaßt sich mit Anforderungen und Konzepten unter besonderer Würdigung der Prozeßkostenrechnung.

Aufbau und Inhalt

Zielsetzung - Anforderungen an eine entscheidungsorientierte Kostenrechnung und deren traditionelles Konzept - Veränderungen des Kostenrechnungsumfeldes durch neue Technologien - Moderne Konzepte des Gemeinkostenmanagements - Schlußbemerkungen.

Kommentierung

Das Buch "paßt", da es aktuelle drängende Fragen aus Theorie und Praxis aufgreift, die im Mittelpunkt intensiver Diskussionen und Kontroversen stehen. Im Kern dreht es sich um die Frage, ob die klassischen entscheidungsorientierten Systeme der Plankostenrechnung in dem veränderten Kostenrechnungsumfeld noch geeignet sind, das kurz- und längerfristige Management der Kosten effizient zu unterstützen oder ob hierzu vielmehr die Implementierung eines Prozeßkostenrechnungssystems erforderlich ist. Lorson findet zum Ergebnis, daß die Plankostenrechnung weiterhin das geeignete kostenrechnerische Konzept darstellt und die Prozeßkostenrechnung den Anforderungen und Kriterien im wesentlichen nicht gerecht wird. Die Arbeit - mit spezifischen Anforderungen einer Dissertation konzipiert - zeigt sich überwiegend theoriebetont, sie stellt die praktischen Orientierungsbelange der Kostenrechnungs-Anwender nur bedingt in die Überlegungen. Einige Betrachtungen, insbesondere aber die Darstellung und Würdigung der Prozeßkostenrechnung rufen Widerspruch hervor.

Kaiser, Klaus: Kosten- und Leistungsrechnung bei automatisierter Produktion

Wiesbaden: Gabler Verlag 1993 - 277 Seiten - Broschur - DM 138,--

Autor und Konzeption

Die 2., überarbeitete Auflage, erschienen in der Reihe "Bochumer Beiträge", beruht auf einer Dissertation im Jahre 1990. Das Buch befaßt sich mit dem Themenkomplex der Defizite der traditionellen Methoden der Kosten- und Leistungsrechnung bei der Automatisierung von Produktionsprozessen.

Aufbau und Inhalt

Einleitung - Grundlagen der Untersuchung - Auswirkungen der Automatisierung der Produktion auf die Kosten- und Leistungsrechnung - Grundlagen einer operativen Kennzahlenrechnung als Ergänzung zur traditionellen Kostenrechnung - Aufbau einer operativen Kennzahlenrechnung als Instrument für ein Prozeßcontrolling - Zusammenfassung

Kommentierung

Die Erstauflage des Buches wurde an dieser Stelle wegen der fachtheoretischen und nicht zuletzt auch praktischen Relevanz dieses Beitrags zur Neuorientierung in der Steuerung gewürdigt und zur Lektüre empfohlen. Die damalige Beurteilung wurde inzwischen unterstrichen durch die Verleihung des Schmalenbach-Preises "Weiterentwicklung des betrieblichen Rechnungswesens für das Controlling von automatisierten Produktionssystemen". Ferner durch die rasch notwendig gewordene überarbeitete Neuauflage und die unverändert rege Fachdiskussion zu diesem Themenkomplex.

Ewert, Ralf und Wagenhofer, Alfred: Interne Unternehmensrechnung

Berlin: Springer Verlag 1993 - 649 Seiten - broschiert - DM 65,--

Autoren und Konzeption

Die Autoren sind Hochschullehrer an der Universität Tübingen bzw. Graz. Sie legen hiermit ein anwendungsorientiertes Lehrbuch für Fortgeschrittene vor.

Aufbau und Inhalt

Einleitung - Entscheidungsrechnungen - Kontrollrechnungen - Koordinationsrechnungen - Systeme

Kommentierung

Dieses Springer-Lehrbuch ist unter pädagogischen und didaktischen Aspekten besonders zu empfehlen. Auch inhaltlich-fachlich weiß die Veröffentlichung zu überzeugen. Der Anwendungsbezug steht im Vordergrund, verrechnungstechnische Aspekte werden zur Ergänzung und Abrundung dargestellt. Neuere Aspekte wie Prozeßkostenrechnung oder Zielkostenmanagement finden ihre gebührende Berücksichtigung.

Vikas, Kurt: Neue Konzepte für das Kostenmanagement
 Wiesbaden: Gabler Verlag 1993 - 224 Seiten - Broschur - DM 94,-

Autor und Konzeption

Vikas, beratender Betriebswirt im Rahmen der Plaut-Gruppe und Lehrbeauftragter an den Universitäten Graz und Erlangen-Nürnberg, stellt in dieser 2., aktualisierten Auflage controllingorientierte Modelle für Industrie- und Dienstleistungsunternehmen vor.

Aufbau und Inhalt

Ausgangslage und Zielsetzung - Kritische Würdigung gebräuchlicher Verfahren der entscheidungsorientierten Kosten- und Leistungsrechnung - Integrationskonzept im industriellen Bereich - Integrationskonzept im Betriebsbereich von Dienstleistungsunternehmen.

Kommentierung

Vikas zeigt den heute erzielbaren Stand praxiserprobter Konzepte auf, scheinbar in deutlicher Anlehnung an die Plaut-Software. Er präsentiert einige neue Lösungsansätze, z. B. das PC-gestützte Rechenmodell QUATTRO. Prozeßkostenrechnung oder Target Costing werden gestreift. Der Schwerpunkt der Veröffentlichung liegt auf der Darstellung der Gesamtkonzepte für Industrie bzw. Dienstleistungsbereich. Der Autor vermittelt nicht, wie der Titel vielleicht suggeriert, völlig neue Konzepte, sondern bereitet den aktuellen Stand der Diskussion mit fachlichem Anspruch auf und arbeitet Zusammenhänge und Abhängigkeiten heraus.

o. V.: 300 mal Kosten sparen

99 Seiten - Großformat - DM 115,- + MWSt.

zu beziehen durch Verlag Norbert Müller, Ingolstädter Straße 20, 80807 München,
 Telefon 089 / 35093-02, Telefax 089 / 35093-218

In dieser Broschüre werden 300 Tips vorgestellt, mit deren Hilfe die Kosten in den Unternehmungen beeinflußt werden können. Checklisten und Beispielrechnungen unterstützen die Ausführungen. Die Tips sind kurz und knapp, leicht zu lesen und relativ schnell anwendbar, sie beziehen sich u. a. auf Finanzierung, Rechnungswesen, Neuproduktentwicklung, Einkauf, Kundendienst, EDV oder Energie.

o. V.: Kosten- und Leistungsrechnung der Bauunternehmen

Wiesbaden: Bauverlag GmbH 1990 - 121 Seiten - Format A 4 - kartoniert - DM 65,-

Die Spitzenverbände der deutschen Bauwirtschaft legen ein geschlossenes System des baubetrieblichen Rechnungswesens vor. Technische und kaufmännische Experten der bauausführenden Wirtschaft haben ein praktisches Handbuch für die Praxis der baubetrieblichen Kosten- und Leistungsrechnung geschaffen.

Fischer, Philip: EDV-gestützte Kostenplanung für mittelständische Unternehmen

München: Verlag Franz Vahlen 1993 - 259 Seiten - kartoniert - DM 65,-

Die vorliegende Arbeit entstand während der Tätigkeit des Verfassers als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre der Otto-Friedrich-Universität Bamberg und wurde im Juni 1993 als Dissertation angenommen. Sie verfolgt das Ziel, ein auf die spezifischen Anforderungen in mittelständischen Unternehmen zugeschnittenes Kostenplanungsinstrument - das sowohl theoretisch fundiert ist als auch den Anforderungen der betrieblichen Praxis gerecht wird - betriebswirtschaftlich zu konzipieren und DV-technisch in ein auf dem PC ablauffähiges Softwaresystem umzusetzen.

BUCHFÜHRUNG UND BILANZEN
einschließlich Lohn- und Gehaltsabrechnung

Born, Karl: Bilanzanalyse international

Stuttgart: Schäffer - Poeschel Verlag 1994 - 772 Seiten - gebunden - DM 148,-

Der Autor, Revisor in einem großen deutschen Industrieunternehmen, legt ein umfassendes Hand- und Arbeitsbuch über das Lesen und Beurteilen deutscher und ausländischer Jahresabschlüsse vor in der Gliederung: Allgemeine und gesetzliche Vorschriften - Inhalt und Bewertung der einzelnen Posten des Jahresabschlusses und die Konsequenzen für die Bilanzanalyse - Aufbereitung, Analyse und Beurteilung des Jahresabschlusses. Ein umfangreicher Anhang enthält u. a. für den "Nichtbilanzfachmann" in kompakter Form eine verständliche Einführung in die Bilanzierung und die doppelte Buchführung. Außerdem werden die Rechnungslegungsvorschriften einer Reihe von Ländern in Tabellenform dargestellt. Insgesamt eine ausführliche und sorgfältige Veröffentlichung über alle Bereiche der Bilanzanalyse.

Kresse, Werner: Die neue Schule des Bilanzbuchhalters

Stuttgart: Taylorix Fachverlag 1993/1994 - 4 Bände, zusammen ca. 1.800 Seiten - gebunden -

je Band DM 89,- - Vorzugspreis bei Bezug aller vier Bände DM 320,- (Band 4 erscheint im August 1994)

Die "Neue Schule des Bilanzbuchhalters" ist ein jetzt in 6. Auflage erschienenes bewährtes Lehr- und Nachschlagewerk für den gesamten Bereich des kfm. Rechnungswesens. Das vierbändige fachlich und methodisch ausgefeilte Werk ist ein Praktikum für das kfm. Rechnungswesen mit Aufgaben und Lösungen. Es ist konsequent auf

den DIHT-Rahmenstoffplan für die Fortbildung zum Bilanzbuchhalter und auf die Bilanzbuchhalter-Prüfungsverordnung ausgerichtet.

Band 1 u. a.: Grundlagen der Buchführung, Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung, Organisation der Buchführung und EDV, Abschlüsse

Band 2 u. a.: Besondere Buchungsvorgänge, Konzernrechnungslegung, Sonderbilanzen, Bilanzanalyse, Betriebsstatistik

Band 3 u. a.: Kosten- und Leistungsrechnung, Finanzwirtschaft, Planungsrechnung, Steuerrecht

Band 4: Volks- und Betriebswirtschaft, Recht, EDV

Alt, Werner: Was Lohnbuchhalter wissen müssen

Stuttgart: Taylorix Fachverlag 1993 - 183 Seiten - broschiert - DM 42,80

Ein Praxisleitfaden zur Lohn- und Gehaltsabrechnung über alle wesentlichen Fragen wie Brutto- und Nettolohn, Abrechnungstechnik, Verwaltung sowie Lohnabrechnung und übriges Rechnungswesen einschließlich eines umfangreichen Anhangs.

Maurer, Manfred und Werner, Thomas: Handbuch zur Praktischen Lohnabrechnung 1994

München: Dr. F. Weiss Verlag GmbH 1994 - 328 Seiten - DM 65,-

Eine übersichtliche Aufmachung ermöglicht einen schnellen und sicheren Zugriff auf ausführliche und aktuelle Informationen zu Einzelfragen der Besteuerung des Arbeitslohns und der Berechnung von Sozialversicherungsbeiträgen.

Weiss, F. und Maurer, Manfred: Praktische Lohnabrechnung 1994

München: Dr. F. Weiss Verlag GmbH 1994 - 240 Seiten - DM 59,-

Ein alljährlich erscheinendes Arbeitsbuch für die Praxis zu den einschlägigen Bestimmungen mit Beispielen für Lohnabrechnung, Lohnsteuer, Sozialversicherung und Arbeitsrecht.

PERSÖNLICHES

Bürkle, Hans und Brogsitter, Bernd (Hrsg.): Die Kunst, sich zu vermarkten

Stuttgart: Schäffer Poeschel Verlag 1993 - 272 Seiten - gebunden - DM 38,-

Die Herausgeber legen als erfahrene Karriere- und Personalberater, Psychologen und Juristen einen Bewerbungsratgeber für Ein- und Umsteiger vor, eine Koproduktion mit dem FAZ-Informationsdienst, mit dem Ziel, konkret umsetzbares Wissen zu bieten. Dieses Buch zeigt alle wesentlichen Spielregeln des gesamtdeutschen Arbeitsmarktes auf und hilft beim Marketing in eigener Sache. So behandelt das Buch u. a., wie man Bewerbungsunterlagen professionell erstellt, wie man sich aktiv und erfolgreich bewirbt, wie man sich auf Vorstellungsgespräche einstellt und vorbereitet, wie man Einstellungstests positiv bewältigt oder seine berufliche Strategie verbessert.

Haberkorn, Kurt: So bewerbe ich mich richtig

Ehningen bei Böblingen: Expert Verlag 1993 - 117 Seiten - DM 22,-

Das Buch vermittelt einen praxis- und anwendungsorientierten Überblick über alles, was zu beachten ist, damit eine Bewerbung erfolgreich ist: Was sind richtige und erfolgreiche Bewerbungsunterlagen, welche Hilfen gibt das Arbeitsamt bei Bewerbungen, was ist bei der Aufgabe einer Stellenanzeige zu beachten, wie ist das Vorstellungsgespräch vorzubereiten, wie sollte es ablaufen, und wie macht man eine Angebotsanalyse usw. Das Buch enthält zudem Muster für Bewerbungsschreiben, Kurzbewerbungen, Lebensläufe sowie für Stellenanzeigen.

Burkhardt, Michael und Stobbe, Corinna: Das erfolgreiche Einstellungsinterview

Ehningen: Expert Verlag 1993 - 112 Seiten - DM 29,80

Das vorliegende Buch gibt praxisbezogene Anregungen und zielgerichtete Hilfestellungen zur Optimierung von Einstellungsentscheidungen, um Fach- und Führungskräfte professionell auszuwählen. Es richtet sich an Personalfachleute und Führungskräfte, die Einstellungsentscheidungen zu treffen haben. Umgekehrt vermittelt es dem Bewerber das, was ihn erwartet und welche Kriterien entscheidend sind.

Zickendraht, Veronika: Persönlichkeitsprofil

Landsberg: Verlag Moderne Industrie 1991 - 247 Seiten - DM 58,-

Die Verfasserin beschäftigt sich mit der Frage, wie Lebensstil und Stilempfinden auch im äußeren Erscheinungsbild zum Ausdruck kommen können. Sie bietet mit der vorliegenden Veröffentlichung Personal-Identity-Beratung vom "Scheitel bis zum Schreibtisch", um Aussehen, Auftreten und Ausstrahlung zu unterstützen. Gliederung: Personal Identity - Corporate Identity - Personal Image - Was für ein Typ bin ich? - Die richtige Umsetzung von Scheitel bis zum Schreibtisch - Kleidungsverhalten - Was will ich erreichen? - Wirkungen - Auftreten - Zusammenfassung.

Herzliche Grüße
Ihr
Alfred Biel

Mha lin

Unser Angebot ist unser Name: CS Controlling Software Systeme.

CONTROLLING IST MEHR ALS SCHLICHTE KOSTENRECHNUNG.

Die modulare Softwarefamilie CS können Sie individuell bis zum voll ausgebauten Executive Information-System ausbauen: Soll/Ist-Analysen, Simulationen "Was wäre wenn?", Forecasts, Vor- und Nachkalkulation, Cash-flow, Bilanz und GuV...

Die CS-Module unterstützen (für die Hardware-Plattform IBM AS/400) alle Funktionen für Ihre aktuelle Unternehmensanalyse:

CS1 Kostenstellenrechnung

CS2 Kostenträgerrechnung und

CS3 Standardkalkulation

CS3 Deckungsbeitragsrechnung

CS4 Erfolgsrechnung/Management-Reporting

CS5 PC Support

CS6 Finanzbuchhaltung

CS7 Anlagenbuchhaltung

Software ist programmierte Unternehmensberatung. Controlling Software Systeme (CS) betreut Sie von der Analyse bis zur Implementierung und Einführung der CS-Lösungen. Individuell, branchenübergreifend und international.

CS ist als internationaler Partner des führenden Softwarehauses SSA (Chicago/Illinois) auf allen Kontinenten vertreten. In einer Vielzahl von Branchen. Aber immer mit einer individuell parametrisierten Lösung - auf Basis der CS Standard-Software.

Die CS Module sind bereits heute verfügbar in den Landessprachen: deutsch, englisch, französisch, spanisch und italienisch.



CS Controlling Software Systeme GmbH

Riedbachstraße 5 • 74383 Pleidelsheim
Telefon 07144/81 44-0 • Fax 07144/81 44-10

EIS

EXECUTIVE INFORMATION SYSTEME

VON SAS INSTITUTE

FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE EIN DIREKTER ZUGRIFF

AUF DIE STEUERUNGSRELEVANTEN INFORMATIONEN

FÜR DAS CONTROLLING EIN INTEGRIERTES SYSTEM

ZUR ANALYSE, PLANUNG UND SIMULATION

FÜR DAS UNTERNEHMEN EIN AUF ALLEN EBENEN

DURCHGÄNGIGES INFORMATIONSSYSTEM

DAS SAS® SYSTEM

WELTWEIT BEI 27000 UNTERNEHMEN IM EINSATZ

The SAS logo consists of the letters 'SAS' in a stylized, white, italicized serif font. The letters are connected and have a slight curve, giving it a dynamic appearance. A registered trademark symbol (®) is located at the bottom right of the logo.

SAS Institute, In der Neckarhelle 162, 69118 Heidelberg, Tel. 06221/415 123, Fax 415 101

HAMBURG · BERLIN · KÖLN · HEIDELBERG · MÜNCHEN · WIEN