

controller magazin

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

4/95

Gundula Väth IGC - Interessengemeinschaft Controlling	191
Michael Pradel Prozeß-Zirkel zur Umsetzung prozeßorientierter Controlling-Ansätze	193
Marc Agthe Personal-Entwicklung	197
Jochen K. Michels Wirtschaftlichkeits-Test beim DV-Outsourcing	202
Karlheinz Bozem Entwicklungsstand der Controllingpraxis in der Versorgungswirtschaft	206
Impressum	214
Jeannette Böning Ökobilanzierung - ein neues Werkzeug für Controller's Tool-bag?	215
Moritz Eversmann Stockwerksproduktion in bester Innenstadt-Lage !	220
Gerhard Römer Die managerorientierte Gesprächsführung des Controllers	224
H. J. Stuhr / Margot Bock Die Nutzung von Patenten aus der Sicht des Controlling	237
Hartmut Volk Neue Wege zum Kunden	242
Aus dem Controller Verein	245
Literaturforum	247

tegut...

Expansion mit MIKsolution

Das Unternehmen

tegut... ist mit verschiedenen Vertriebsformen im Groß- und insbesondere Einzelhandel mit Lebensmitteln in Hessen, Thüringen und Bayern tätig.

Die bekanntesten Vertriebsformen sind ha we ge, OKAY und Top Markt. Außerdem gehören eine Fleischwarenfabrik und ein Backwerk zur Gruppe. Mit ca. 7.000 Mitarbeitern wurden im Geschäftsjahr 1994 rund 1,7 Mrd. DM Brutto-Umsatz erreicht. Über 300 Filialen werden von den Logistikzentren in Fulda und Seebergen bei Gotha versorgt. Besonders wichtig ist die tägliche Belieferung der Märkte mit frischem Obst, Gemüse, Fleisch- und Molkereiprodukten.

Die Ausgangssituation

Infolge der Grenzöffnung expandierte das Unternehmen sprunghaft

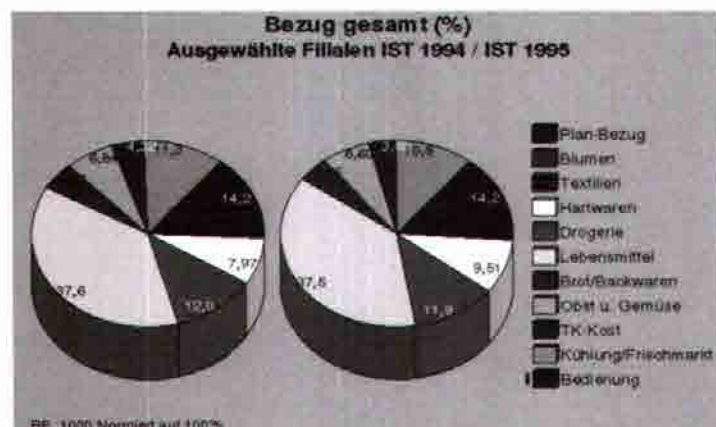
Horst Köhn, Dipl.-Betriebswirt, Leitung Berichtswesen
Thomas Korte, Informationsverarbeitung, MIS-Systeme tegut... Stiftung & Co, Fulda

Systemausbau

Das System wurde Zug um Zug ausgebaut. Um Anpassungen selbst vornehmen zu können, wurde zunächst MIK-GENERATOR IV und nach Erscheinen der OS/2-Versionen MIK-REPORT und MIK-INFO hinzugekauft.

Reporting

Zeitgleich mit der Umstellung des Rechnungswesens auf SAP R/3 wurde das gesamte Berichtswesen neu strukturiert und zum überwiegenden Teil mit MIK-INFO/MIK-REPORT neu aufgebaut. Alle Filialen erhalten seit der Umstellung

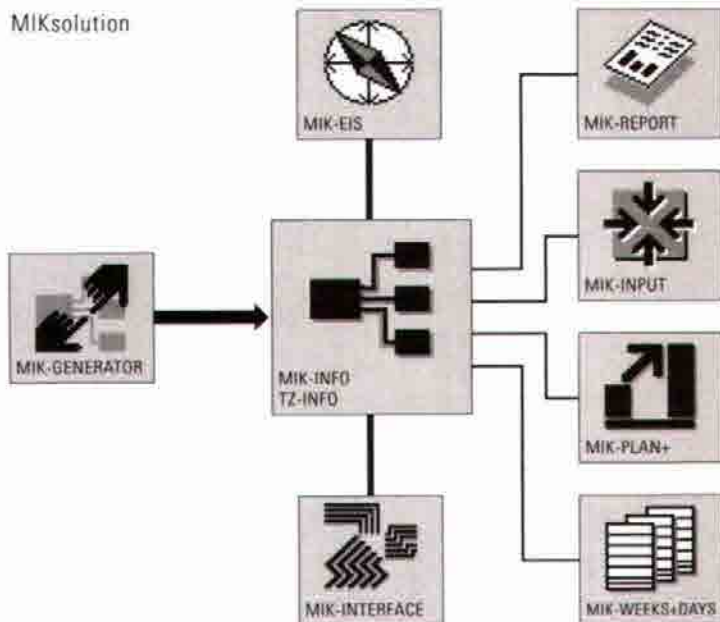


haft und verdoppelte innerhalb weniger Jahre Filialanzahl und Umsatz. Die starke Expansion machte den Einsatz eines leistungsfähigen Controlling-systems notwendig, da die bisher eingesetzten operativen Systeme mit der Entwicklung nicht mehr Schritt halten konnten. Bereits 1988 wurde der erste Prototyp mit den Schwerpunkten Ergebnisrechnung und Vertriebscontrolling auf der Basis von TZ-INFO durch MIK-Partner Mansoft entwickelt und eingesetzt.

eine Kurzform der Ergebnisrechnung, die Filial-Information. Sie wurde mit MIK-REPORT erstellt und ermöglicht dem Filialleiter einen schnellen Überblick über die wichtigsten Daten und die Entwicklung der Filiale. Auf höherer Hierarchieebene bietet sie den Vertriebsbereichen die gleichen Informationen bezogen auf einzelne Gebiete oder ganze Vertriebsbereiche.

Auch für die Geschäftsleitung werden mit MIK-REPORT verschiedene Berichte erstellt, unter anderem Kennzahlen der Unternehmensgruppe. Weitere Schwerpunkte sind die Konzernergebnis-

MIKsolution



rechnung inclusive der Konsolidierung und neu seit Ende 1994 ein Informationssystem für den Einkauf.

Prozeßkostenrechnung

Zur Realisierung eines Projekts zur Prozeßkostenrechnung in der Logistik wurde nach umfangreichen Tests mit anderen Systemen ebenfalls MIK-INFO ausgewählt, da die Flexibilität dieses Systems von keinem anderen Programm im Test erreicht wurde. Ab Juni 1995 steht die Prozeßkostenrechnung den Anwendern in den Logistikzentren Fulda und Seebergen zur Unterstützung ihrer Prozeßoptimierung zur Verfügung.

Systemtechnik

Die Versorgung mit Daten aus dem Warenwirtschaftssystem und aus dem SAP-System erfolgt über selbstprogrammierte Schnittstellen, die bei Bedarf flexibel angepaßt werden können. Anpassungen der Systeme Ergebnisrechnung und Einkauf werden ebenfalls mit MIK-GENERATOR selbst vorgenommen. Neue Systeme wie die Prozeßkostenrechnung werden mit Unterstützung des Beratungspartners Mansoft realisiert und durch tegut... selbst gepflegt.

Akzeptanz im Unternehmen

Inzwischen arbeiten 30 Anwender in allen Unternehmensbereichen mit MIK-INFO und dem Modell

Ergebnisrechnung innerhalb des unternehmensweiten Netzwerks. Hinzu kommen zehn Anwender des Info-Systems Einkauf. Weitere Arbeitsplätze im Bereich der Logistik kommen durch das Projekt zur Prozeßkostenrechnung hinzu. Der schnelle Einstieg gelang den Anwendern nicht zuletzt durch die leicht bedienbare Benutzeroberfläche.

Ausblick

Das bestehende MIS für das Controlling in den einzelnen Zentralbereichen wird um ein kennzahlengestütztes EIS für den Vorstand der Gruppe ergänzt. Nach Implementierung eines DV-gestützten Filialplanungs- und Steuerungssystems in unseren Verkaufsstellen wird MIK-INFO noch stärker in die Planungsprozesse integriert.

MIK

**MIK-INFO, MIK-GENERATOR
MIK-REPORT und MIK-EIS**

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



IGC INTERESSENGEMEINSCHAFT CONTROLLING

Was ist das? Jedenfalls etwas Neues, das auf Initiative des Controller Verein eV zustande kam. Bei der dritten „Vollversammlung“ der IGC am 21./22. April 1995 in Hamburg wurde die in München am 20./21. Januar 1995 verabschiedete Satzung durch die Gründungsmitglieder feierlich und entschlossen unterschrieben.

Nach dem vereinbarten Text sowie der Satzung ist die Interessengemeinschaft Controlling (IGC) eine internationale Kooperation auf dem Gebiet des Controlling tätiger Institutionen.

Die wesentlichen Ziele gemäß Satzung sind

- * **Profilierung des Berufs- und Rollenbildes des Controllers**
- * **gemeinsame Controlling-Terminologie**
- * **Markttransparenz und Qualitäts-Standards in der Controlling-Ausbildung**

Im Ergebnis soll eine übereinstimmend getragene Controlling-Konzeption entstehen.

Die Mitglieder der IGC und deren Sprecher/Vertreter sind
(in alphabetischer Reihenfolge):

Contrast GmbH, Wien	Dr. Werner Hoffmann
Controller Akademie, Gauting/München	Dr. Albrecht Deyhle
Controller Verein eV, Gauting/München	Manfred Rimmel
Ctcon Consulting und Training im Controlling, Vallendar/Koblenz	Dr. Arnd Kah Prof. Dr. Jürgen Weber
CZSG Controller Zentrum, St. Gallen	Dr. Lukas Rieder
Hernstein Intern. Management Institute, Wien	Mag. Joana Rabitsch
Horváth & Partner, Stuttgart	Prof. Dr. Péter Horváth
MA Management Akademie, Essen	Prof. Dr. Klaus Hagen
Österr. Controller Institut eV, Wien	Prof. Dr. Rolf Eschenbach Dr. Rita Niedermayr
PEWECO Controlling, Gauting/München	Prof. Dr. Peter Weber
RKW Landesgruppe Rheinland-Pfalz, Mainz	Dipl.-Kfm. Wolfgang Gretz
SIB Schweizerisches Institut für Betriebs- ökonomie, Zürich *	Hugo E. Götz
WIFI Wirtschaftsförderungsinstitut der Wirtschaftskammer, Wien	Mag. Friedrich Gregshammer

Zur Leitung der IGC gibt es den **Geschäftsführenden Ausschuß**. „Geborener“ Vorsitzender des Geschäftsführenden Ausschusses ist der Erste Vorsitzende des Controller Verein eV, Dipl.-Wirtschaftsing. Manfred **Rimmel**, stv. Mitglied des Vorstandes der Mercedes-Benz AG, Stuttgart. „Geborener“ Stellvertreter des Vorsitzenden ist der Obmann des Österreichischen Controller Institut eV, Wien; Professor Dr. Rolf **Eschenbach**, Wirtschaftsuniversität Wien. Gewählte Mitglieder der ersten Amtsperiode des Geschäftsführenden Ausschusses sind Dr. Albrecht **Deyhle**, Prof. Dr. Péter **Horváth** und Dr. Lukas **Rieder**.

Die ersten beschlossenen Arbeitsprojekte sind Bauen an einem gemeinsam getragenen **Funktionsleitbild Controller/Controlling**, Sichten und Sammeln der in den Instituten gehandhabten und geläufigen Redeweisen und Stricken an einer gemeinsam getragenen **Terminologie**. Es folgt die Arbeit an **Verhaltensregeln** für die Ausbildungsarbeit im Controlling und für Controller innerhalb der IGC-Mitgliedsinstitutionen.

Nachdem maßgebliche Institutionen miteinander am Tisch sitzen, kann man davon ausgehen, daß eine gute Basis für das Controlling des 21. Jahrhunderts gelegt wird.

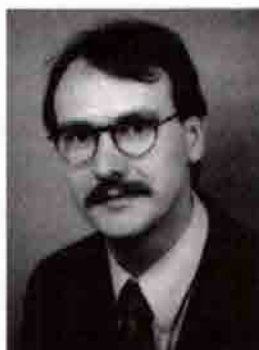
Mag. Gundula Váth
Management Service Verlag
Sekretary General IGC



* Mitgliedschaft beantragt

PROZESS-ZIRKEL ZUR UMSETZUNG PROZESS- ORIENTIERTER CONTROLLING-ANSÄTZE

von Michael Pradel, Düsseldorf



Michael Pradel ist Projektleiter im Public Sector bei der Kienbaum Unternehmensberatung in Düsseldorf. Seine Aufgabenschwerpunkte sind strategisches und operatives Controlling sowie Kostenrechnung.

In den letzten Jahren haben verschiedene Kostenrechnungs- und Kostenmanagement-Ansätze Einzug in die betriebswirtschaftliche Diskussion gehalten. **Eher selten waren es revolutionäre Neuerungen.** Dennoch haben diese Ansätze **eines fast immer bewirkt: die Diskussion über Möglichkeiten zur Aufdeckung von Kostensenkungspotentialen und Maßnahmen zur Leistungssteigerung ständig neu zu entfachen.** Für die Praxis hat diese Entwicklung zu kreativen Vorstößen in den Einzelbereichen geführt. Mit der Frage, was an Instrumenten sinnvollerweise zum Einsatz kommen sollte, wurde und wird sich also intensiv auseinandergesetzt. Zumeist unbeantwortet bleibt die Frage, wie mit diesen Instrumenten umzugehen ist.

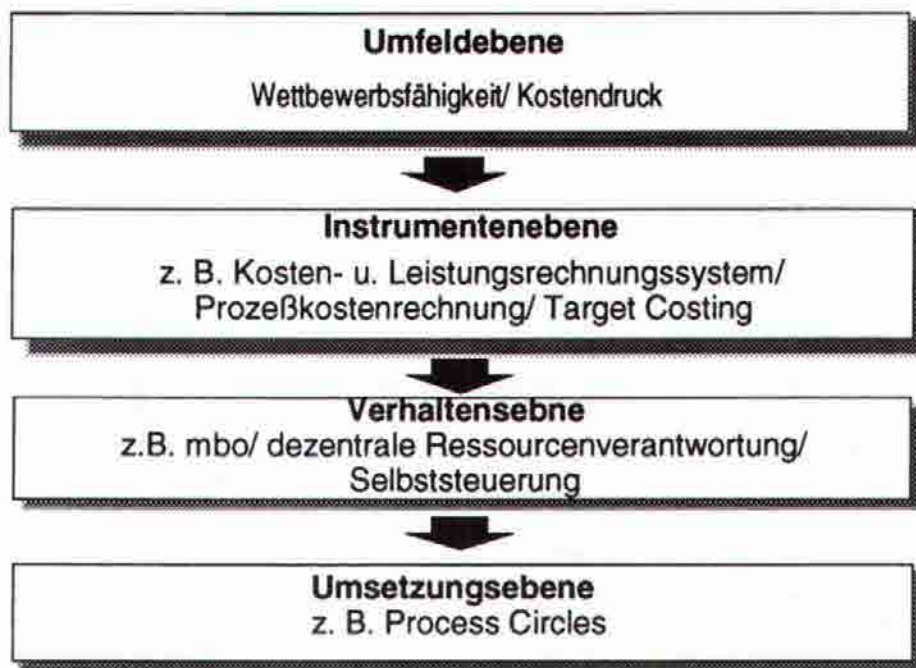
Deshalb rückt zunehmend die Frage in den Vordergrund, wie sich diese Ansätze umsetzen lassen und für wen diese überhaupt sinnvoll sind.

Den zweiten Fragenkomplex muß jedes Unternehmen für sich entscheiden. Auf den ersten Teil der Frage soll im folgenden näher eingegangen werden.

Gelebtes Kosten-Management

Ausgangspunkt der hier angestellten Überlegungen ist, daß nur ein gelebtes Kostenmanagement zum angestrebten Erfolg führt. Kostenrechnung als Instrument zur Effizienz- und Effektivitätssteigerung wird im Unternehmen dann wirksam, wenn eine allgemein akzeptierte Controlling-Kultur im Unternehmen existiert, mit anderen Worten, es muß ein Controlling als lebendiger Prozeß vorzufinden sein. Controlling sollte vom Controller initiiert und nicht monopolistisch praktiziert werden. Als Rahmen hierfür sind die Dezentralisierung von Verantwortung und die Möglich-

keiten zur Selbststeuerung (K. Can, H. Grevener, 1994, S. 68 ff) und ihre organisatorischen Umsetzungsschritte zu sehen.



Notwendigkeit der Implementierung anlaßbezogener Problemlösungsgruppen

Der Ergebnisumsetzung neuer Kostenrechnungsmethoden, wie z. B. die Prozeßkostenrechnung oder das Target Costing, steht häufig das Fehlen eines organisatorischen Ansatzes entgegen, so daß schon das Erkennen effizienzsteigernder Veränderungen, seien sie aufbauorganisatorischer oder ablauforganisatorischer Art, scheitert.

Im Hinblick auf andere Ziele wurden für den betrieblichen Prozeß im organisatorischen Bereich **Kleingruppenkonzepte** entwickelt, die von großer praktischer Bedeutung sind. An dieser Stelle seien nur einige besonders verbreitete Gruppen genannt:

- „Lernstatt“
- „Werkstattkreise“ und insbesondere die
- „Quality Circles“.

Ähnlich wie es das Ziel der Quality Circles ist, die Qualität des Arbeitslebens durch das Erkennen von Zusammenhängen, das Lösen von Problemen, der Identifikation mit der Arbeit oder der Verbesserung sozialer Beziehungen (K. Rischar/C. Titze, 1988, S. 47) zu steigern, handelt es sich beim **Prozeß-Zirkel um ein Kleingruppenkonzept** (vgl. zur Entwicklung der Kleingruppenaktivitäten K. J. Zink, 1986, S. 2 ff). Ausgangspunkt hierbei sind aber die sich aus der jeweiligen Kostensituation ergebenden Problemstellungen in den verschiedenen „Produktionsbereichen“.

Anwendungsbereiche Process Circles

Stellt die Kosten- und Leistungsrechnung mit den sich daran anschließenden Auswertungsrechnungen das Instrumentarium zur Aufdeckung der Probleme dar, werden in den Process Circles sowohl die Gründe für diese Schwachstellen ermittelt als auch Lösungen in Form von Prozeßveränderungen erarbeitet. Die Funktionsfähigkeit eines solchen Konzeptes ist von den Einstellungen in den dezentralen Bereichen abhängig. Nur wenn die Notwendigkeit der Verbesserung prozessualer Abläufe und des Ressourcenein-

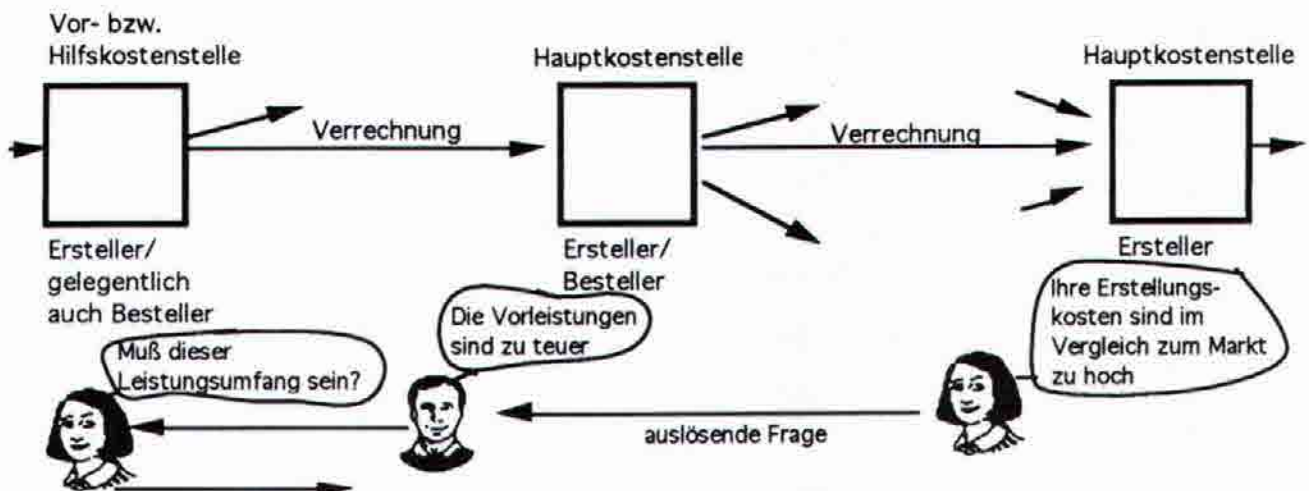
satzes erkannt wird, lassen sich Verhaltensänderungen aus eigenem (dezentralem) Antrieb erreichen. Deshalb ist für das Interesse an solchen Gruppenbildungen die dezentrale Ressourcenverantwortung auf Kostenstellenebene grundlegend. **Es ist wichtig, daß die Process-Circle-Teilnehmer ein eigenes Interesse an den Fragestellungen haben** (s. Abb. 2).

Neben dem produktbezogenen Anwendungsbereich, bei dem der Antrieb zu Veränderungen von den Produktverantwortlichen (Produktmanager) ausgeht, bietet sich der innerbetriebliche Leistungsstrom als Anwendungsfeld an. Dabei entstehen zwischen Kostenstellen Leistungsbeziehungen **im Sinne eines Besteller-Ersteller-Verhältnisses**. Die abgegebene Leistung wird mit einem Verrechnungssatz bewertet, die empfangende Kostenstelle wird entsprechend des bestellten Leistungsumfanges mit einem Kostensatz belastet. Im internen Kommunikationsprozeß tauchen Fragen auf wie

- Warum ist der Verrechnungssatz so hoch?
- Warum muß dieser Service so aufwendig sein?

Der Kostenstellen-Verantwortliche der leistenden Kostenstelle **ist dann gezwungen, ein Kostenstellen-Audit durchzuführen**.

Im Mittelpunkt der Kleingruppenaktivitäten stehen somit zum einen die Leistungsströme, die überwiegend durch feste Leistungsbeziehungen bestimmt sind, zum anderen die Verrechnungssätze, mit denen die verschiedenen Kostenstellen belastet werden. **Ergebnis der Process Circles ist die Veränderung von Kosten- und Leistungsbeziehungen**, die zu einer Effizienzsteigerung des Erstellprozesses führen soll. Was die Bewertung von Prozessen betrifft, lassen sich häufig mit Hilfe von **Prozeßbenchmarks** (vgl. W. Seidenschwarz, 1994, S. 78) Maßstäbe in den Process Circle einbringen. Ist dieses möglich, sieht sich der Ersteller Marktverhältnissen ausgesetzt, die ihn zu einem Überdenken des Erstellungsprozesses veranlassen. Dem Ersteller muß deutlich werden, daß der direkte Kontakt zu seinem Besteller innerhalb des Process Circle quasi zu einem Marktvorteil wird.



Die Process Circles bieten die Möglichkeit, den Controlling-Gedanken auf dezentrale Ebene umzusetzen. Entscheidend wird sein, inwieweit es gelingt, einen prozeßorientierten Kommunikationsprozeß zu installieren.

Die am Leistungsprozeß beteiligten Kostenstellen

bilden den Ausgangspunkt für die Zusammensetzung der Process Circles. Dies gilt nicht nur für die direkt dem Leistungsprozeß zurechenbaren Kostenstellen, sondern auch für die beteiligten Gemeinkostenbereiche. Da bei einem produktbezogenen Leistungsprozeß häufig eine Vielzahl an Kostenstellen beteiligt ist, kann es sinnvoll sein, daß je nach Problemstellung nur ein Teilprozeßbereich an der konkreten Problemlösung beteiligt wird. Dies geschieht genau dann, wenn ein bestimmter Prozeßabschnitt zu untersuchen ist und sich der Gesamtprozeß adäquat zerlegen läßt. Die Zusammensetzung der Process Circles läßt sich dann an den zu untersuchenden Prozessen und Leistungsströmen orientieren.

Ein wesentliches Ziel der Kostenrechnung ist es, Verhaltensänderungen und Prozeßanpassungen durch Aufspüren von Schwachstellen und Fehlsteuerungen zu bewirken. Ansätze sind mit dem target costing und der Prozeßkostenrechnung gegeben (J. Weber, 1994, S. 99). Da diese Änderungen über mehrere Kostenstellen und Organisationseinheiten hinweg erfolgen müssen, dürfte gerade hier der Einsatz von Problemlösungsteams zu gewünschten Verbesserungen führen.

Die Motivation im Hinblick auf das Verfolgen von Unternehmenszielen steht als weiteres Ziel der accounting systems (Ch. T. Horngren, 1992, S. 292 f). Dieser Aspekt wird beim Umgang mit der Kostenrechnung häufig stark vernachlässigt. Es entstehen dann Zahlenfriedhöfe, die eher abschreckend als motivierend wirken. Die Beteiligung der Mitarbeiter bei der Problemlösung kann hingegen zu Verständnis und Akzeptanz von Steuerungsinformationen führen, womit eine wesentliche Grundlage für die Controlling-Umsetzung geschaffen wird.

Process circles können dazu dienen, die Prozeßabläufe zu optimieren,

zumindest aber zu verbessern. Dies gilt insbesondere für Bereiche, in denen größere Rationalisierungspotentiale vermutet werden. Fällt die Betrachtung dabei vornehmlich auf die Gemeinkostenbereiche, entsteht eine enge Affinität zur Prozeßkostenrechnung, bei der kostentreibende Prozesse bestimmt werden mit dem Ziel, die Kosten der indirekten Bereiche besser zu planen und verursachungsgerechter zu verrechnen (Schmitt, A., 1992, S. 45). Die Process Circles können somit dem Gemeinkostenmanagement dienen, dessen Ziel es ist, eine „Optimierung der Geschäftsprozesse“ zu erreichen (vgl. Rau, K.-H., Schmidt, J., 1994, S. 51).

Mit den Process Circles lassen sich gerade für den Bereich der Prozeßkostenrechnung wichtige Informationen gewinnen. In der Implementierungsphase können die Process Circles dazu dienen, die Prozeß-

Horváth & Partner

Stuttgarter Controller-Forum

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

Controllingprozesse optimieren!

Wege zum schnellen, einfachen und effizienteren Controlling

- prozeßorientierte Umgestaltung des Controlling
- kundenorientierte Entfeinerung des Berichts- und Rechnungswesens
- SAP-R3-Einführungsstrategie
- Gibt es SAP-Alternativen? (Podiumsdiskussion mit Experten)
- Wiederbelebung und Neukonzeption des externen Rechnungswesens
- Integration von Prozeßkostenrechnung und Target Costing in das Kostenrechnungssystem
- Outsourcing von Controllingaufgaben - Welche Optionen gibt es?

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

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

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

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

Die Tagungsgebühr von DM 1 850,- zzgl. 15% MwSt. umfaßt den Besuch aller Veranstaltungen incl. Abendempfang, die Tagungsunterlagen sowie zwei Mittagessen und Erfrischungsgetränke.

Zum Stuttgarter Controller-Forum 1995

- meide ich mich hiermit verbindlich an.
- bitte ich um weitere Informationen.

Name _____

Firma _____

Straße _____

PLZ/Ort _____

Unterschrift _____

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

kostenstrukturen (vgl. Peter, H. G., Schimank, C., 1994, S. 36) zu bestimmen und für die **leistungsmengeninduzierten Prozesse die geeigneten Einflußgrößen** festzulegen. Zu bedenken ist aber, daß es auch leistungsunabhängige Prozesse gibt.

Target Costing

Ein anderes Einsatzfeld, in dem die Process Circles große Bedeutung gewinnen könnten, ist das Target Costing, da hier der betriebliche Produktionsprozeß betrachtet wird. Für das Target Cost Management lassen sich zwei Phasen unterscheiden (Fröhling, O., 1994, S. 421). In der Phase der Zielkostenermittlung wird mit der Festlegung von Zielkosten vom Marketing oder Management in Zusammenarbeit mit dem Controlling für die Prozeßverantwortlichen eine Vorgabe für die Produktion geschaffen, deren Niveau realistisch sein sollte (Seidenschwarz, W., 1994, S. 78). Dabei sollten die Zielkosten auf einzelne Produktkomponenten bzw. Teilleistungen heruntergebrochen werden, um eine Erleichterung für das Kostenmanagement zu erreichen. Es kann von einer Zielkostenspaltung gesprochen werden (Fröhling, O., 1994, S. 421 ff).

Die zweite Phase ist die der **Zielkostengestaltung**. Hier steht die Frage im Mittelpunkt, wie sich die Zielkosten erreichen lassen, d. h. welche Anpassungen im Prozeßablauf und in der Prozeßstruktur zu vollziehen sind. Mit dem Prozeß-Audit findet ein „Hineinwirken in betriebliche Funktionsbereiche“ (Seidenschwarz, W., 1994, S. 74) statt, wobei diese häufig aber nicht losgelöst voneinander zu sehen sind. Mit der Bildung von Process Circles werden Gruppen von Teilprozeßverantwortlichen zusammengestellt, die Schwachstellen herausstellen und Lösungsvorschläge zur Kostensenkung erarbeiten.

Der Zusammenstellung von Process Circles liegt die Prozeßstruktur zugrunde. Diese gibt darüber Auskunft, welche Kostenstellen am Erstellungsprozeß der Produkt- bzw. Leistungskomponenten beteiligt sind. Es entstehen bereichs- und funktionsübergreifende Teams (H.-P. Heßen / S. Wesseler, 1994, S. 153). Prinzipiell sind Kostensenkungsmöglichkeiten in allen Prozeßabschnitten zu prüfen. Aus Gründen der Umsetzbarkeit und aus Kosten-Nutzen-Abwägungen kann es aber sinnvoll sein, das Process Circle-Team auf Grundlage bestimmter Teilprozesse zusammenzustellen, in denen die größten Kostensenkungspotentiale vermutet werden.

Schlußbemerkungen

Mit der Implementierung von Process Circles läßt sich das Prozeß- und Kostendenken in den verschiedenen Unternehmensbereichen erreichen, womit langfristig eine Plattform zur Effizienzsteigerung gelegt wird. Charakteristisch sind

- eine vorgegebene Problemstellung,
- die anlaßbezogene Zusammenkunft,
- die prozeßbezogene Zusammensetzung.

Der Anlaß für die Einrichtung solcher Problemlösungsteams kann von der Geschäftsführung/

Spartenleitung, vom Controlling oder direkt von den Kostenstellenleitern kommen.

Process Circles sind insbesondere dazu geeignet, den Kommunikationsprozeß auf Grundlage controlling-relevanter Informationen in die Wege zu leiten. Dabei handelt es sich um einen **anlaßbezogenen Analyseprozeß**, in dessen Mittelpunkt die erbrachte Leistung und deren Bewertung steht. Insbesondere dann, wenn alternative Leistungsangebote und deren Preise bekannt sind, bieten die Process Circles ein geeignetes Forum für die Suche nach Kostensenkungsmaßnahmen, wobei gerade die praktische Umsetzung des Target Costing von Interesse ist. Dabei spielen nicht nur die produkt- bzw. leistungsmäßigen Anpassungen aufgrund der Kundennutzenorientierung eine Rolle, sondern auch ablauforganisatorische und prozeßstrukturbezogene Anpassungen.

Die Einsatzfelder der Process Circles können über die hier genannten Anwendungen hinausgehen. Grundsätzlich bieten sich diese Problemlösungsteams an, wenn innerhalb von Prozeßketten Anlässe zu Veränderungen gesehen werden.

Literatur

Can, K. / Grevenner, H., Lean Management - Neue Herausforderungen für das Controlling, in: Kostenrechnungspraxis, 1/1994, S. 68 ff

Fröhling, O., Zielkostenspaltung als Schnittstelle zwischen Target Costing und Target Cost Management, in: Kostenrechnungspraxis, 6/1994, S. 421 ff

Heßen, H.-P. / Wesseler, S., Marktorientierte Zielkostensteuerung bei der Audi AG, in: Controlling, H. 3, 1994, S. 148 ff

Horngren, Ch. T., Reflections on Activity Based Accounting in the United States, in: ZfbF, 44. Jg. (1992), S. 289 ff

Peter, H. G. / Schimank, C., Prozeßkostenrechnung bei der Ravensburger Spieleverlag GmbH, in: Kostenrechnungspraxis, Sonderheft 1/1994, S. 35 ff

Rau, K.-H. / Schmidt, J., Erfahrungen bei der Einführung der Prozeßkostenrechnung in einem mittelständischen Unternehmen, in: Kostenrechnungspraxis, Sonderheft 1/1994, S. 51 ff

Rischar, K. / Titze, C., Qualitätszirkel, Ehningen bei Böblingen, 2. A., 1984

Schmitt, A., Transparenz mit Prozeßkostenrechnung, in: io - Management Zeitschrift, 61. Jg. (1992), Nr. 7/8, S. 44 ff

Seidenschwarz, W., Target Costing - Verbindliche Umsetzung marktorientierter Strategien, in: Kostenrechnungspraxis, 1/1994, S. 74 ff

Weber, J., Kostenrechnung zwischen Verhaltens- und Entscheidungsorientierung, in: Kostenrechnungspraxis, 2/1994, S. 99 ff

Zink, K. J., Quality Circles 2, Wien 1986

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
14	31	33	G	T	

PERSONAL- ENTWICKLUNG

IM SPANNUNGSFELD ZWISCHEN ERFOLGREICH UND UNWIRKSAM

von Marc Agthe, Zürich



Marc Agthe, Riedgrabenweg 64, CH-8050 Zürich;
Tätigkeitsfelder: Flugbegleiter bei Swissair; Food and Beverage
Manager und später Vizedirektor in einem Kongreßzentrum; Trainer
und später Projektleiter bei einer Beratungsfirma; Personalbereichs-
leiter und Führungsausbilder bei einer Versicherung. Heute: Selbst-
ständiger Unternehmensberater für Unternehmensentwicklung

Was unterscheidet erfolgreiche von wirkungsloser Personalentwicklung - wenn Inhalte, Konzepte, Instrumente und Methoden nicht alleinige Beurteilungskriterien sind? Diese Frage stelle ich mir immer wieder, sei es bei Supervisionen und Coachings von Personalfachleuten oder -entwicklern, bei der Entwicklung und Umsetzung von Konzepten, sei es beim Vergleich gängiger Systeme in der Praxis.

Diese Auseinandersetzung hat mich zu zwei Thesen gebracht:

**Verantwortung
der personellen Unternehmensführung**
**Freiwilligkeit
der Entwicklung**

In der praktischen Arbeit lassen sich diese zwei Grundüberzeugungen zu weiteren sechs Schwerpunktthemen oder Umsetzungskonzepten verfeinern, die es für eine erfolgreiche Personalentwicklung zu berücksichtigen gilt.

Die Grundüberzeugung und die Umsetzungskonzepte bilden so etwas wie Rahmenbedingungen, in die die jeweiligen Konzepte der Personalentwicklung eingebettet sind. Und diese wiederum liegen nicht nur der Personalentwicklung als Konzept, als Methode und Instrument zugrunde, sondern auch jeder einzelnen Aktivität, jeder Beratung, jeder Intervention. Sie beeinflussen das Spannungsfeld von erfolgreich bis unwirksam.

Die folgenden Beispiele zeigen typische Rollen aus der Personalentwicklungspraxis, durch welche Aufgabe und Entwicklung letztlich mehr verhindert als gefördert werden:

Viele Personalentwickler leiten aus ihrer Aufgabe die Aufforderung ab, direkten Einfluß auf die zu entwickelnden Personen zu nehmen. Dabei geht allerdings die Freiwilligkeit der Entwicklung verloren. Zusätzlich manövriert sich der Personalentwickler in die Lage des Manipulators. Die Betroffenen reagieren auf diese direkte Einflußnahme mit Widerstand und Transferboykott, wenn auch zum Teil unbewußt.

Viele Personalentwickler übernehmen neben der Aufgabe auch die Verantwortung für die Entwicklung. Damit legitimieren sie die Wichtigkeit und letztlich die Existenzberechtigung der PE-Funktion. Mit dieser Schlußfolgerung wandern aber mit der Aufgabe und Verantwortung auch der Problembesitz von der Linie in die Stabstelle. Egal, wie gut die PE-Aktivitäten sind - eine Konsumhaltung in Ausbildungs- und Entwicklungsfragen und ein quasi Null-Transfer in der Umsetzung sind die Quittung für diese Verantwortungsteilung. Die Verantwortung liegt schließlich nicht bei den Managern. Das Problem hat der Personalentwickler.

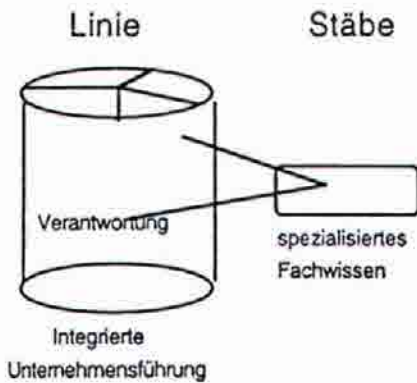
Vor allem im Bereich der Führungskräfte haben viele Personalentwickler die Idee, alle Führungskräfte entwickeln zu wollen. Entsprechend gehen sie mit der Gießkanne vor und überlegen sich zu wenig, ob der einzelne Manager diese Entwicklung überhaupt will und nötig hat. Dieser wiederum wird von den Managern mit Konsumhaltung und Null-Transfer quittiert.

2 x Grundüberzeugungen

Verantwortung der personellen Unternehmensführung

Der Manager hat bei jeder unternehmerischen Handlung oder Entscheidung verschiedenste Gesichtspunkte zu berücksichtigen, so zum Beispiel jene des Marketing, der Finanz- und Personalpolitik. Spezialisiertes Fachwissen ist bei der zunehmenden Komplexität mehr und mehr integraler Bestandteil der Unternehmensführung. Um diese Professionalität voll auszuschöpfen, ist es entscheidend, die Verantwortung der Unternehmensführung beim Manager zu lassen und nicht an fachliche Spezialisten zu delegieren. So zum Beispiel soll der Controller die Finanzkennzahlen ermitteln und interpretieren, ohne für den Geschäftsverlauf verantwortlich zu sein. Dies gilt auch für die personelle Komponente eines Betriebs. Teilaufgaben werden selbstverständlich an die Stabstelle delegiert, nicht aber die unternehmerische Verantwortung.

Findet eine Delegation von Aufgaben statt und wechselt damit die Verantwortung von der Linie in den Stab, so endet die integrierte Unternehmensführung. Linie und Stäbe entwickeln sich getrennt voneinander.



Freiwilligkeit der Entwicklung

Jede Person konstruiert laufend ihre eigene Wirklichkeit. Diese ist eng an ihre Erlebnisse und Erfahrungen, an Weltbilder und Ausbildung geknüpft. Werden wir mit neuen Informationen gleich welcher Art konfrontiert, kann sich unsere subjektive Wirklichkeit verändern und entwickeln. Die Wahl, wie wir damit umgehen wollen, liegt aber jederzeit bei uns. Wir können also die Auseinandersetzung wählen und bewußt prüfen, ob wir diese annehmen wollen. Wir können sie aber auch als nicht relevant betrachten und damit die eigene Person, die Situation, die Information oder die Umwelt abwerten. Eine solche unbewußte Entscheidung kann jedoch bewußt gemacht und dann bewußt neu entschieden werden. Entwicklung ist für jeden von uns freiwillig.

Entwicklung kann weder befohlen noch verhindert werden, sie kann nur ermöglicht werden.

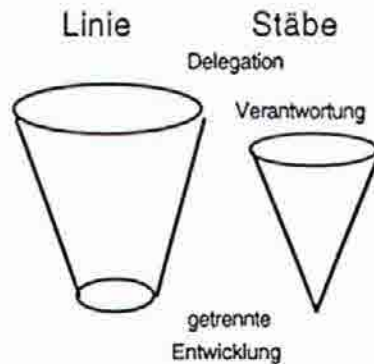
Doppel-Fokus

Jede Entscheidung oder Handlung in einer Unternehmung hat eine doppelte personelle Komponente. Bei einer Entscheidung liegt der Fokus auf den Personen, die von der Entscheidung betroffen sind, der andere auf jener Person, die die Entscheidung trifft. Als Ebenen gelten die Handlung selbst wie auch die an der Handlung betroffenen Personen und deren Beziehung zueinander. Dieser doppelte Fokus oder diese zwei verschiedenen Ebenen sind eine weitere wichtige Voraussetzung für das Verständnis der Wirksamkeit von Personalentwicklung.

Die Ebenen haben verschiedene Namen: Zum einen ist es die explizite, soziale oder Sachebene, zum anderen die implizite, psychologische oder Beziehungsebene. Entscheidend ist, daß sie geklärt werden, daß sie deckungsgleich oder kongruent sind, daß keine Doppelbödigkeiten auftreten.

6 x UMSETZUNGSKONZEPTE

In der praktischen Arbeit der Personalentwicklung haben sich sechs Schwerpunkte herauskristallisiert, die immer wieder die Wirksamkeit beeinflussen. Ich nenne sie die Umsetzungskonzepte. Je mehr sie bewußt gestaltet sind, desto wirksamer werden Personalentwicklung und Beratung.



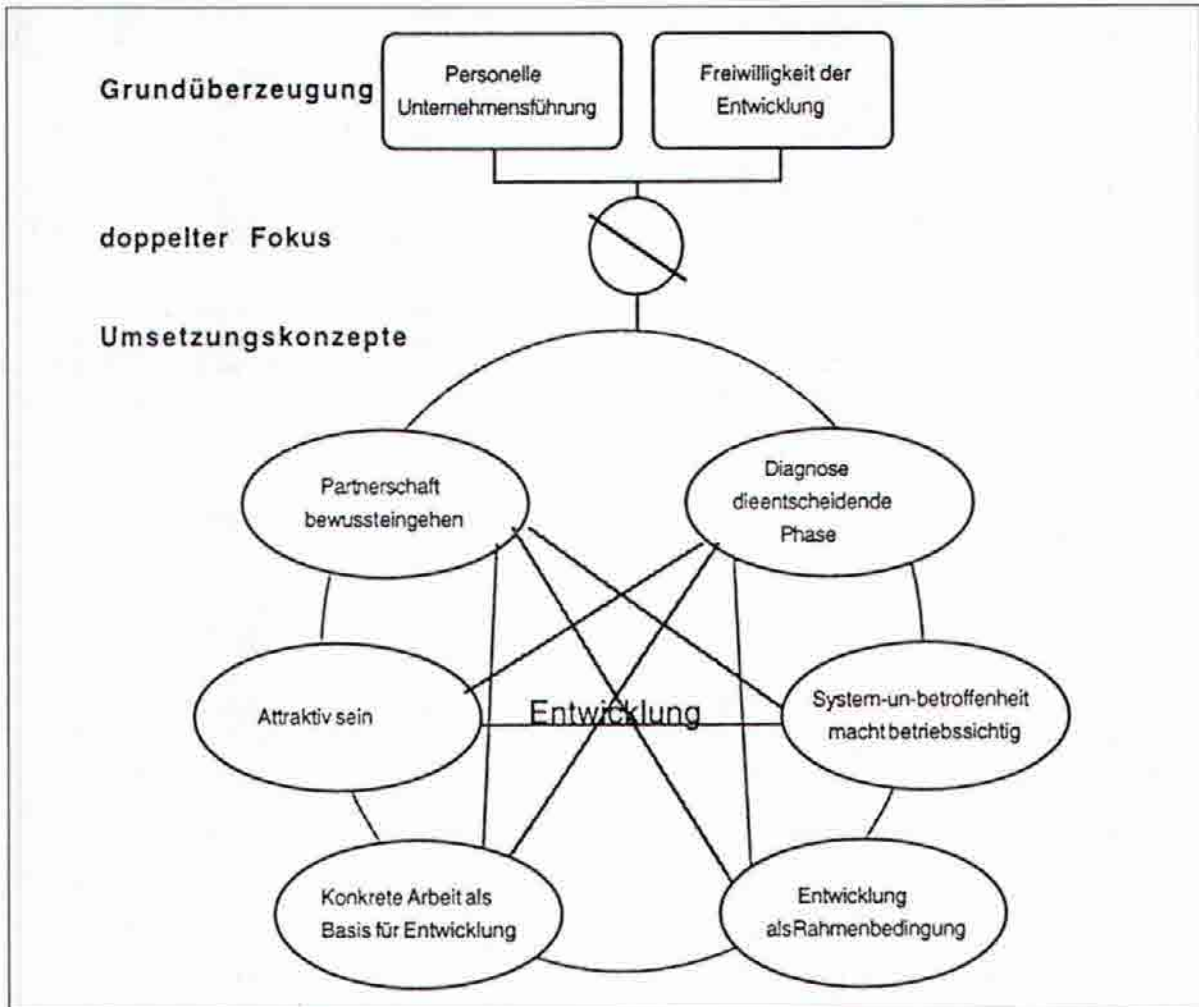
Die beiden Grundüberzeugungen liegen natürlich diesen sechs Umsetzungskonzepten zugrunde. (s. Abb. auf der nächsten Seite)

Bewußt Partnerschaften eingehen

Unternehmerische Herausforderungen verlangen von den Managern immer wieder, daß sie komplexe Fragestellungen bewerten und beurteilen als Basis für nachfolgende Entscheidungen. Zunehmend sind sie auf das vertiefte Fachwissen und die verschiedenen Sichtweisen von spezialisierten Beratern angewiesen, um diese zusätzlichen Aspekte in ihre Unternehmensführung zu integrieren. Dies bedingt eine Partnerschaft, bei der Linienverantwortliche eine Problemstellung und der Fachmann seine Kompetenz im Bereich Personalentwicklung einbringen.

Das Bedürfnis nach Zusammenarbeit soll durch das unternehmerische Handeln oder durch eine konkrete Fragestellung der Linie bestimmt sein. Ein Konzept, das den Kontakt und die Zusammenarbeit vorsieht oder gar vorschreibt, ist untauglich.

Bei jeder neuen Zusammenarbeit legen Manager und Personalentwickler ihre Ziele und Wünsche offen,



klären Verantwortungen und Rollen und werden zu gleichwertigen Partnern in einer Gewinner/Gewinner-Situation. Man geht bewußt Partnerschaften ein, trifft klare Abmachungen zu Aufgabe und Inhalt und klärt gleichzeitig Beziehungen - man verzichtet also auf kontraproduktive Konkurrenzierung und energiefressende Szenarien. Eine solchermaßen individuelle und flexible Form der Zusammenarbeit unterstützt unternehmerisches Handeln.

Manager und Personalentwickler können die Zusammenarbeit von Anfang an bewußt mitgestalten und sich an einer ernsthaften Lösung des Problems beteiligen. Sie haben aber eventuell auch die Freiheit, diese Zusammenarbeit nicht einzugehen. In aller Konsequenz bedeutet dies, daß der Manager einen anderen Berater beiziehen kann, der nicht zwingend aus dem eigenen Betrieb stammen muß. Der Personalentwickler schafft damit den Sprung, vom Bestellempfänger der Linie für fertige Problemlösungen zum Partner der Linie im Bereich Personalentwicklung zu werden.

Attraktiv sein

Um im Bereich Personalentwicklung ein attraktiver Partner zu sein und auch von der Linie bei Problemstellungen angefragt zu werden, müssen Personalentwickler ihre eigene Kompetenz auf- und ausbauen. Sie nützt allerdings nicht viel, wenn sie dem Partner nicht bekannt ist; eine stimmige Kommunikation der Kompetenzen gehört dazu.

Zentraler Punkt in der Professionalität und somit in der Attraktivität von Beratern ist der eigene Bewußtseinsprozeß in Bezug auf das Selbstverständnis, auf die eigene Rolle und auf diese steuernden Rahmenbedingungen von Entwicklung. Die perfekten Fachkenntnisse nützen nichts, wenn sie beispielsweise durch Beziehungsschwierigkeiten zwischen Berater und Kunden blockiert werden. Dieser ständige, nie aufhörende Bewußtseinsprozeß umfaßt alle Umsetzungskonzepte, sie ist die Basis für kompetente Personalentwickler.

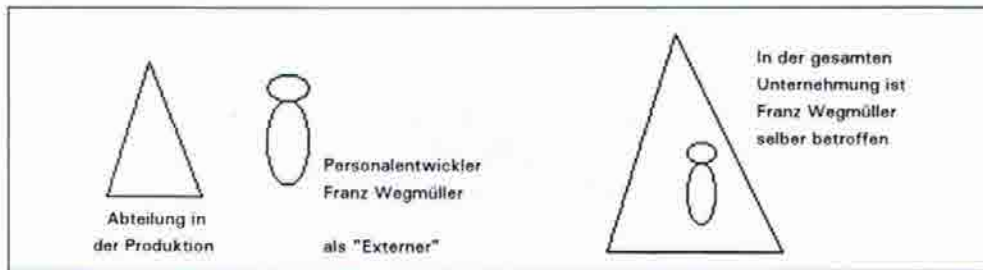
Konkrete Arbeit als Basis für die Entwicklung

Die konkrete Arbeit und die daraus entstehenden Frage- und Problemstellungen sind die beste Grundlage für die Entwicklung, denn hier fallen die beiden Foki oder Ebenen untrennbar zusammen. Kein Plan- oder Rollenspiel, kein Managementmodell ist so energiegeladen wie die eigene reale Arbeitssituation. Die Gestaltung der Entwicklungsmöglichkeiten "on the job" bringt einerseits innovative Lösungen für konkrete Probleme und erleichtert somit die Arbeit der Beteiligten. Andererseits und nicht zuletzt ergibt sich so aber auch die Möglichkeit, über sich selbst nachzudenken und daraus zu lernen.

Diagnose - die entscheidende Phase

Jede unternehmerische Entscheidung hat eine doppelte personelle Komponente.

Die Praxis zeigt, daß Manager Probleme rasch lösen wollen und diese oft noch zur Lösung delegieren möchten. Bei der Diagnose zeigt sich dem Berater mit seinem speziellen Blickwinkel oft, daß das geschilderte Problem Teil eines größeren ist. In der Folge kann die Fragestellung um den zweiten Fokus erweitert werden, der heißt: „Was hat das Problem mit dem Problemsteller zu tun?“. Gelingt es dem Personalentwickler, das Thema ganzheitlich zu erfassen und aufzuzeigen, besteht die Möglichkeit für innovative Lösungen und Umsetzungsvarianten sowie für die Aktivierung versteckter Potentialreserven von Mensch und Organisation. Gelingt dies hingegen nicht, wird die Intervention meist auf der Ebene von Symptombekämpfung oder Spielen stecken bleiben. Fazit: „Das erste Gespräch, bei dem der Manager sein Problem vorstellt, ist bereits eine erste Intervention des Personalentwicklers.“



Ein unabhängiger Partner kann die Fragestellung hinterfragen und so die Basis für eine erfolgreiche Entwicklung legen. Ist ein Personalentwickler jedoch in Abhängigkeiten verstrickt, wird er eher gewillt sein, gemäß Vorstellungen des Auftraggebers vorzugehen. Auf diese Weise kann das Problem nur teilweise gelöst werden - wenn es nicht gar noch verstärkt wird.

Ein echter Entwicklungsprozeß eröffnet viele Möglichkeiten für alle Beteiligten. Neben dem problemorientierten Lernen und der Lösungsfindung werden sie auch neue Erkenntnisse über sich selber und die eigene Organisation erarbeiten.

System-un-betroffenheit macht betriebsstichtig

Es ist wie gesagt von Vorteil, wenn der Personalentwickler nicht dem System der problemstellenden Organisationseinheit angehört. Dieser „externe“ Status gibt dem Personalentwickler die nötige Distanz zum Geschehen in der Linie. Er unterliegt nicht von vornherein den Machtspielen, den offenen und verdeckten Intrigen und ebenso wenig der Werthaltung der Organisation. Er hat somit Freiraum in der Denkweise und braucht keine Angst zu haben, die Dinge beim Namen zu nennen und gar eine Konfrontation herbeizuführen. Nutzt er diesen Freiraum, können die Betroffenen ihre selbstauferlegten Hemmnisse und Grenzen sprengen und ihren eigenen Freiraum vergrößern. Diese Aktivierung von Potentialreserven ist das Ziel jeder Entwicklung.

Berät ein Personalentwickler ein System, das durch seine Größe Einfluß auf sein eigenes System hat, verliert er sofort an Kompetenz. Er wird ebenfalls zum Systembetroffenen, weil er in der Veränderung eigene Interessen vertritt, eigene Ängste hat und somit kräftig zu seinen Gunsten manipulieren wird.

Somit wird er als beratender Partner unglaubwürdig.

Ein Beispiel soll dies verdeutlichen:

Der Personalentwickler Franz Wegmüller leitet den Teamprozeß in einer Produktionsabteilung. Als Stabsmann ist er nicht in dieses zu beratende System eingebunden, fühlt sich persönlich also unabhängig. Derselbe Franz Wegmüller berät beim Umstrukturierungsprozeß der gesamten Unternehmung. Hier ist er systembetroffen und hat seine eigenen Interessen am Ausgang dieses Prozesses. Er kann sich folglich nicht so frei und ungebunden fühlen wie bei seiner Arbeit in der Produktionsabteilung.

Entwicklung als Rahmenbedingung

Entwicklung ist freiwillig und somit Sache jedes einzelnen. Der Personalentwickler hat weder Zugriff auf die Entwicklung noch auf die Richtung der Entwicklung selbst, hat jedoch die **Freiräume der Entwicklungsmöglichkeiten** zu aktivieren.

Das Gestalten von Entwicklungsmöglichkeiten ist die kreative Arbeit, dem Individuum eine Auseinandersetzung mit seinem Arbeitssystem, mit seiner Organisation und vor allem mit sich selbst zu ermöglichen. Diese Auseinandersetzung kann den Beteiligten die Möglichkeit eröffnen, neue Informationen im Sinne von Wissen, Erlebnissen und Selbsterfahrung zu erhalten. Ob ein Entwicklungsschritt daraus entsteht, entzieht sich dem Einfluß des Personalentwicklers.

ORGANISATORISCHE EINBINDUNG DER PERSONALENTWICKLUNG

Die organisatorische Einbindung der Personalentwicklung wird durch die Erarbeitung einer hohen Kompetenz und durch die möglichst große Unabhängigkeit vom betroffenen System geprägt.

Die Personalentwicklung sollte demnach - sofern sie nicht eine eigene Unternehmung ist - direkt dem CEO unterstehen. Auf jeden Fall sollte sie ein Profitcenter sein und sich auch auf dem freien Markt erproben müssen. Dies aus folgenden Gründen:

Kompetenz

Die Arbeit auf dem freien Markt bringt die Chance mit sich, hervorragende Kompetenz zu erarbeiten. Dies wird über die Konkurrenzfähigkeit entschieden, nicht zuletzt auch über jene in der eigenen Unternehmung.

Prophet im eigenen Lande

Erfahrungsgemäß gilt der Prophet im eigenen Lande nicht viel. Die Tatsache der Öffnung gegenüber dem freien Markt bewirkt im eigenen Unternehmen automatisch eine Aufwertung der Kompetenz.

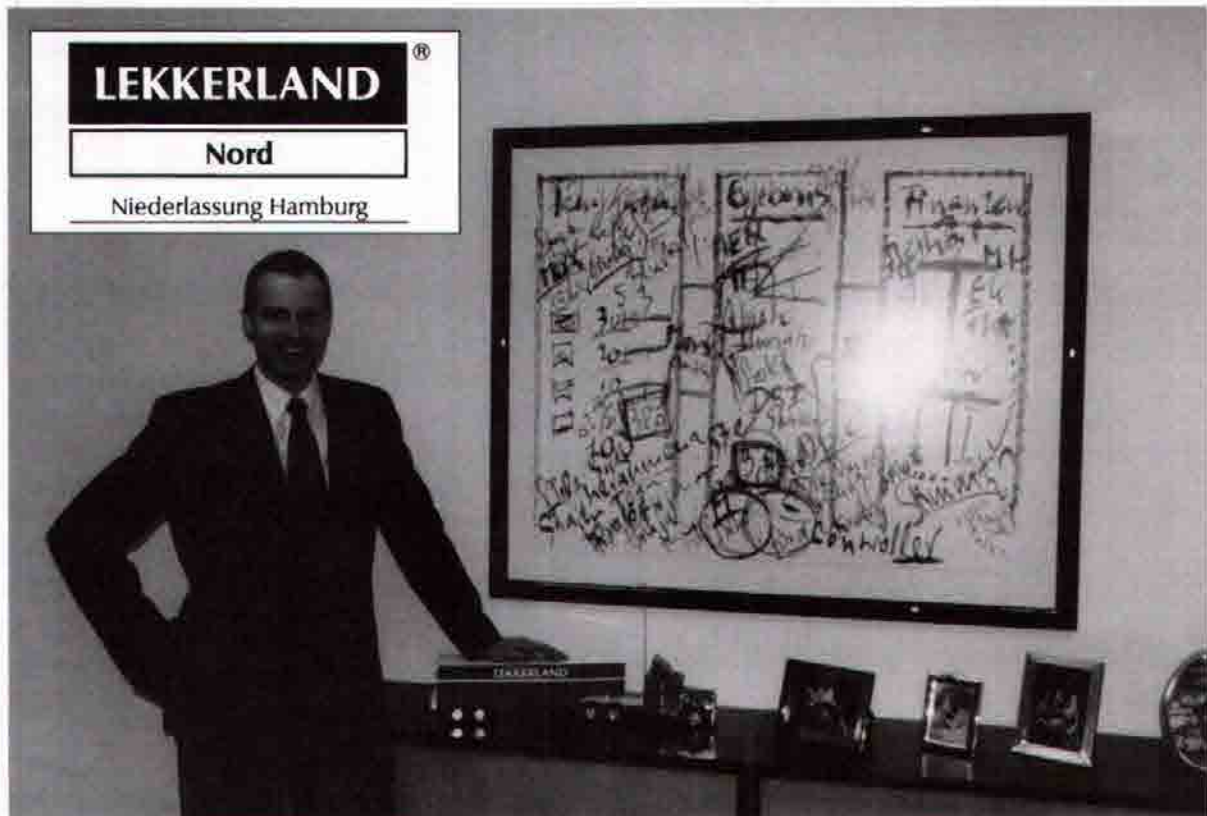
Unabhängigkeit

Einnahmen aus der Arbeit außerhalb des eigenen Betriebs verhelfen dem Personalentwickler zur nötigen Unabhängigkeit auf der rein formalen Ebene. ■

Synergie

Erfahrungen, die ein Personalentwickler auf dem freien Markt macht, fließen in die eigene Unternehmung mit ein und umgekehrt.

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
11	14	16	G	P	



10. April 1995

Sehr geehrter Herr Dr. Deyhle,

vielleicht erinnern Sie sich noch an den Controlling-Orientierungstag im Oktober 1994 in Rostock. Unser Verkaufsleiter Herr Thorun und ich waren damals ganz begeistert von Ihrem 'life' erarbeitetem Controlling-Panorama.

Das Flipchart hat nunmehr seinen Platz in meinem Büro gefunden. An ihm kann man anschaulich die Controlling-Instrumente erklären und ist für mich oft der Auslöser zur Frage, ob auch ich als Controller noch auf dem Weg zu meinen Zielen bin.

Zudem ist es ein Kunstwerk: Ein echter, signierter 'Deyhle' !
Vielen Dank.

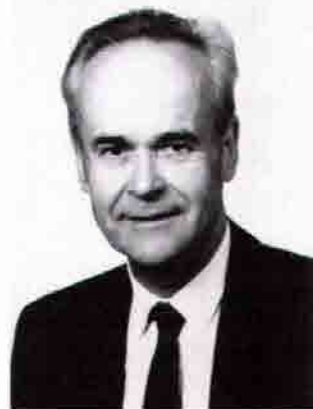
Mit freundlichen Grüßen

LEKKERLAND Nord GmbH & Co. KG

R. Schroeder
Reinhard Schroeder

WIRTSCHAFTLICHKEITS-TEST BEIM DV-OUTSOURCING

„Wir brauchen kein Rechenzentrum - bei uns
kommt die Information aus der Steckdose!“



Jochen K. Michels,
Dipl.-Wirtschafts-Ingenieur,
Unternehmensberatung für EDV,
Konrad Adenauer Ring 74,
D-41464 Neuss 1,
Telefon +49 - (0)2131 - 80888
CompuServe 100115,3203

von Jochen K. Michels, Neuss

Das uneingeschränkte „Willkommen“ für IT-outsourcing ist in den letzten Monaten abgeflaut und einer vielfach differenzierteren, mindestens aber zurückhaltenden Einstellung gewichen. Selektives outsourcing kennzeichnet treffend, was gemeint ist: nicht in Bausch und Bogen die ganze IT, sondern nur die Teile, die man auswärts preiswerter - termin-treuer - professioneller - kurz besser beziehen kann.

Eine derartige Entwicklung von der jugendlichen Euphorie zur reiferen Abwägung vieler Einzelkriterien für eine Geschäfts-Entscheidung kennzeichnet diesen Markt als einen, der ins Reifestadium zu treten scheint.

Wir wählen bewußt diese vorsichtige Formulierung, weil auch in letzter Zeit noch outsourcing deals bekannt wurden, bei denen auf Nachfrage nichts über die nüchterne Vorkalkulation zu erfahren war. Nun, auch bei den inzwischen in Kraft getretenen outsourcing-agreements handelt es sich meist um solche, denen Überlegungen und Entscheidungen von vor vielen Monaten oder gar Jahren zugrunde liegen.

Bei den Verhandlungen, die jetzt im Gange sind

oder auch wenn man einen bestehenden Vertrag in Abständen wieder auf die Probe stellt, besteht jetzt die Chance, auch die eigentliche Kosten-/Nutzen-Seite mit heutigen Instrumenten besser zu durchleuchten.

Bisher hatte der Controller einen schweren Stand. Er fühlte sich nicht sicher, es gab keine erprobten Kennzahlen und die Wissenschaft hatte ebenso wenig Lösungen parat wie die Praxis-Seminare. Der DV-Verantwortliche dagegen verstand mehr von Performance, neuen Projekten, Zukunftstechnologien und beobachtete den Preiskampf der Anbieter, die ihm

Sicherheit für die wirtschaftliche Seite suggerierten. Nicht selten spielen die gewohnten Denkkategorien eine Rolle: wenn der Controller von Effizienz sprach und Kosten meinte, dann dachte der IS-Chef in Antwortzeiten und Auslastungsgrad. So werden manchmal einerseits die Kostenstellen, Kostenarten und Kostenträger mißverstanden. Andererseits kennt sich der Betriebswirt nur selten in den wichtigsten Unterschieden zwischen CPU-Stunden, Rechner-Stunden, MIPS-Stunden, Anschaltstunden aus, die über Profit oder Defizit im Rechenzentrum entscheiden.

Vor allem aber trägt die Erwartung, daß man den IT-Bereich bei solchen Entscheidungen als Ganzes betrachten und managen könne. Entwicklung und Nutzung, Konzeption und Durchführung unterscheiden sich mindestens so stark wie die Zeichnung von der Bauausführung bei jedem Gebäude. Was aber für Architekten seit Hammurabi durch Jahrtausende für jedermann in Fleisch und Blut übergegangen ist, das ist in der jungen Informationstechnik noch ein weiter Weg.

Eins gehört dazu: teile und (be)herrsche! Wenn man den IT-Komplex aufbricht, hat man viel eher eine Chance, wirtschaftlich sinnvolle Entscheidungen zu treffen.

Dabei sind vor allem die Hauptbereiche „Anwendungsentwicklung“, „Netze/Kommunikation“ und „DV-Produktion“ gesondert zu betrachten

Warum unterblieb dieser Ansatz bisher oft genug? Warum wurde meist nur rudimentär gerechnet, sehr pauschal oder nur für einen Teilbereich? Wahrscheinlich weil man die Komplexität überschätzte und eine Entscheidung nicht so lange warten sollte. Auch mag eine Rolle spielen, daß selbst ein 50 Mio. IT-Budget bei vielen Milliarden Umsätzen den Aufwand nicht zu lohnen scheint.

Gerade der letzte Aspekt wird sich in Zukunft bei vielen Branchen aber nicht mehr halten können, denn mehr und mehr dringt IT in die eigentlichen Prozesse und Produkte des Kerngeschäfts ein. Damit wird einerseits ein steigender Anteil der Gesamtkosten auf IT entfallen, andererseits werden Anwendungen und ihre Nutzung (= Produktion) immer mehr mit dem übrigen Geschehen verzahnt und verästelt - wie es mit den Nerven in unserem Körper auch ist.

Für solch einen entscheidenden Kostenfaktor würden sich auch komplexe Formen der Wirtschaftlichkeitsrechnung lohnen, wie sie bei jeder Investition z. B. in Logistik oder Fertigungsanlagen üblich sind. Und die IT-Kostenvergleiche sind nicht so schwierig, wie es zunächst aussieht. Man muß für das Outsourcing nur die branchen- und firmentypische Situation sachgerecht erfassen, die auslagerbaren Teile von dem unabdingbar Eigenen trennen und dann die Alternativen durchrechnen.

Vier Alternativen

stehen in Rede, alle kommen mehr oder weniger häufig vor:

- 1 die bisherige (eigene) Datenverarbeitung mit dem Angebot des Outsourcers
- 2 den Anbieter / Outsourcer A mit dem Anbieter / Outsourcer B
- 3 den laufenden Outsource-Vertrag von A mit dem neuen Angebot des Outsourcers B
- 4 die heutige System-Lösung mit einer Client/Server Lösung

Folgendes Beispiel möge das verdeutlichen:

Von dem gesamten Budget (DM 40 Mio.) entfallen 15 Mio auf Anwendungsentwicklung und -pflege. Darin ist die Wartung, die Anpassung an externe Markteinflüsse und Gesetzgebung eingeschlossen. Schnell wird man sich klar, daß dies an den Nerv des Unternehmens geht, mit ihm verwoben und verästelt ist. Und daß man diesen Bereich deshalb im Hause behalten muß. Einige Projekte werden zwar weiter durch Externe Berater oder Software-Häuser erledigt. Man muß sie genau definieren, die Zeiten, Funktionen und späteren Ressourcenverbräuche festschreiben, das Ganze kontrahieren und nachher abnehmen. Für Teilprojekte ist das ja auch gut und in Ordnung. Das ureigene Anwendungsgerüst, der Maßanzug läßt sich aber nicht generell einem Langfristvertrag überantworten.

Von den verbleibenden DM 25 Mio. entfallen ca. 6 auf normale mainframe Hardware mit Terminals und PC's, 4 auf Software, 7 auf Personal, 4 auf Carrier und Kommunikation und 4 auf Raum, Energie und Infrastruktur. Diese Leistungen sind echte Kandidaten für outsourcing. Sie sind nicht unternehmenstypisch, sondern eher commodity-Posten. Allerdings werden sich die Kostenblöcke verschieben:

wenn man die Leistung von außen bezieht, muß man mehr Leitungskosten bezahlen, auch wenn die Rechnerleistung billiger werden sollte. Solange die TELEKOM mit ihrem geringen Wettbewerb noch relativ hohe Preise halten kann, ist hier ein Haupt Hindernis für den massiven Transport von externer DV-Leistung. Aber dies wird sich schon bald ändern.

Nun kommt es darauf an, die einzelnen Leistungen des eigenen DV-Bereiches nach Menge und Preis zu bewerten. Vor allem die Produktion im Rechenzentrum kann man dem Angebot der Outsourcer gegenüber stellen. Zweckmäßig geht man dabei nach der Checkliste (siehe nächste Seite) vor.

Hat man diese Checkliste ausgefüllt, so ist auch das Endergebnis bald gewonnen. Man braucht nur in jeder Zeile die Mengen mit den Preisen mal zu nehmen und erhält damit die Kosten bzw. den Erlös je Leistungs-Einheit. Kosten sind es, wenn man damit die Sicht des Kunden anwendet, der durch das RZ mit diesen Kosten belastet wird. Preise oder Erlöse sind es dann, wenn man damit die Angebote von Externen oder die Einnahmen des eigenen Profit Centers betrachtet.

Summiert man nun noch alle Zeilen auf, so muß sich das gesamte Budget (beim eigenen Rechenzentrum) bzw. der gesamte Erlös (beim Anbieter-Outsourcer) für die Gesamtpalette der Leistungen ergeben. So stellen sich im Beispiel die maschinellen Leistungen auf fast DM 32 Mio. und zusätzlich gut DM 4 Mio. für gesondert verkaufte personelle Leistungen. Die übrigen Personalleistungen - das ist der größere Teil - sind in den Preisen für die maschinellen Leistungen enthalten, denn sie dienen dazu, die Maschinen überhaupt am Laufen zu halten und den geforderten Service zu erbringen.

Hat man nun die Gesamtsumme der eigenen RZ-Kosten, so kann man das gleiche Verfahren auch für den Outsourcer oder eine andere Alternative anwenden. Immer ergibt sich schließlich der Gesamtpreis für das Bündel an Einzelleistungen. Nach diesem Schema kann man bei mehreren Outsourcern für jedes Angebot ein Tableau erstellen und dann die Gesamtpreise vergleichen.

Man wird dabei erleben, daß man mit dieser

Gesamt-Korb-Rechnung

eher zu brauchbaren Ergebnissen kommt als wenn man Einzelpreise vergleicht. Denn wenn man einzelne Leistungen isoliert gegenüberstellt, so sind die Unterschiede derart frappant, daß einem die Spucke wegbleibt, nämlich bis zu tausend Prozent! Der Grund dafür ist nicht leicht auszumachen. Er liegt an vielerlei Gründen, z. B. Meßprobleme, Abgrenzungsschwierigkeiten, Quersubventionen und vor allem darin, daß die Mengenermittlung und Bepreisung für viele der genannten Einheiten oft unterbleibt, weil sie als zu aufwendig empfunden wird.

Vor allem darf man nicht der verlockenden, aber auch gefährlichen Versuchung erliegen, die Preise oder Kosten auf sogenannte „verständliche“ Ein-

<u>Betriebsmittel</u>	<u>Einheit (Beispiel)</u>	<u>Menge laut Accountingsystem :</u>		<u>Kosten bzw. Preis in DM</u>	
		<u>produziert</u>	<u>vom Anwender genutzt</u>	<u>je Einheit</u>	<u>Jahresgesamt</u>
1. Rechnerzeit	z.B. CPU-Std. à 1 MIPS	75000	50.000	50	2.500.000
2. I/O Operationen					
Platte	1000 EXCP	300.000	276.000	1,70	469.200
Band	1000 SIO	70.000	54.000	3,0	162.000
3. Plattenplatz permanent	DM p. MB und Monat	560.000	522.000	2,10	1.096.200
dto. temporär	DM p. MB und Stunde/Minute	385.000	240.000	1,88	451.200
4. Magnetbandeinheiten	DM p. Stunde Nutzung	7000	500	0,0	0,0
Bandrollen	DM p. Bandmontage	23.000	17.000	7,40	125.800
Kassetten	DM p. Rolle/Kass. und Monat	50.000	45.000	0,0	0
5. Terminal-Anschaltzeit/	DM p. LOGON-Stunde	450.000	400.000	1,0	400.000
Anschluß, bei LAN	Anschluß- Monat	75.000	72.000	30,0	2.160.000
6. Terminals:	:				
lokale Bildschirme/PC:	Miete, Umlage, Wartung o.ä. in DM pro Terminal-Monat	12.000	11.000	80,0	880.000
lokale ferne Drucker:	dito	15.000	14.000	250,0	3.500.000
ferne Bildschirme/PC:	dito	48.000	47.000	280,0	13.160.000
7. zentraler Druckservice	DM je 1000 Zeilen bei Impactdruck	120.000	100.000	5,50	550.000
	DM je 1000 Seiten bei Laserdruck	8.000	7.900	85,0	671.500
8. DFÜ-Steereinheiten	DM je Monat und Steereinheit.	24	24	2.000,0	48.000
und Ltgs.Anschlüsse	DM je Monat und Port/L.Anschluß	1200	1.100	320,0	352.000
9. Leitungsnetz extern					
Leitungskapazität:	DM je 1 kbps Bandbreite pro Jahr	2.458	2.400	600,0	1.440.000
Daten-Transport	DM je übertragene MB,	200.000	180.000	22,0	3.960.000
10. Sonstige Gerätelei	stungen				
z.B. Abt.Rechner,	z.B. AR-Monat	keine	keine	keine	keine
Plotter,	Plotterstunde				
Lichtsatz,	1000 Seiten,	1.500	1.430	5,-	7.150.000
Mikrofilm	Original und Kopie				
BDE	1000 Zeichen				
OCRusw.	Mio. Zeichen.				
Summe der maschinellen	Leistungen				31.925.900
11. Personalleistungen	Einheit (Beispiel)	im Preis der obig. Einheiten mit enthalten	gegen separate Berechnung	Einheit	Gesamt p.a.
Arbeitsvorbereitung	Stunde	24.000	2.000	110,00	220.000
AV-geplante Jobs	Stückzahl	368.000	233.000	3,70	862.100
Prodplanung	Stunde	36.000	0	110,00	0
Operating Masterkonsole	Stunde	22.000	0	105,00	0
Operating Peripherie	Stunde	34.000	0	84,00	0
Arbeitsnachbereitung	Stunde, Anzahl Jobs	8.900	5.000	90,00	450.000
Qualitäts-Sicherung	Stunde	2.600	0	95,00	0
Systembetreuung	Stunde	7.800	0	140,00	0
System-Planung	Stunde	5.600	0	140,00	0
Systemprogrammierung	Stunde	0	1.000	140,00	140.000
Netzbetreuung/ NetCtrl.Ctr.	Stunde, Leitungskapazität	2.200	800	145,00	116.000
Benutzerservice	Stunde, Terminal-Monat	0	12.000	120,00	1.440.000
Space Manager	Stunde	3.000	0	140,00	0
Technische Spezialisten	Stunde	0	2.300	130,00	299.000
Datenbank-Spezialisten	Stunde	4.000	1.000	150,00	150.000
Standard-SW-Spezialisten	Stunde	0	3.800	150,00	570.000
Datenerfassung	1000 Anschläge / Zeichen	2.000	0	12,00	0
Verwaltung	Monat	24	0	8.000,00	0
Leitung	Monat	24	0	15.000,00	0
Summe der personellen	Leistungen				4.247.100

heiten zu beziehen. Zum Beispiel würde man gerne die Preise pro SAP-Transaktion oder pro Kontoauszug oder pro Lohnabrechnung vergleichen. Das ist in diesem Stadium aber irreführend, weil inhaltlich nicht vergleichbar. Genau so wie man beim Autokauf im Preis ein komplexes Gemisch von Leistungen, Material, Service und Image bezahlt, ist es auch bei den DV-Diensten. Dennoch kalkulieren VW wie BMW die Preise für jede einzelne Schraube und Felge knallhart nach den Gestehungskosten.

Bei der IT-Abteilung ist es ähnlich: die Fachbereiche „beziehen“ eine komplexe Anwendung, die sich aus den oben dargestellten Einzelleistungen plus dem maßgeschneiderten Programm zusammensetzt. Die Anwendungsentwicklung hat aus den verschiedenen Zutaten ein nutzergerechtes System entwickelt. Das zwingt aber nicht dazu, den Leistungs-Verbrauch nach Anwendungs-Einheiten zu bezahlen:

Den Strom bezieht man vom Kraftwerk, den Kuchen backt man selbst. Deswegen kommt man nicht auf die Idee, die Stromrechnung nach „gebackenem Kuchen“, „Kilo gesaugtem Staub“, „Anzahl gewaschener Hemden“ oder „Fernseh-Stunden“ zu bezahlen. Die Elektrizitätsversorgungs-Unternehmen würden sich zwar über eine solche Methode freuen, weil

sie mit Sicherheit erheblich höhere Preise erzielen könnten. Ebenso sicher würde aber die Vielfalt der nutzbaren Anwendungen und der Ideenreichtum der Verbraucher drastisch reduziert.

Deshalb sollte man auch das Rechenzentrum nicht nach dem Endprodukt (Transaktionen, Buchungen, Personalfälle) bezahlen, sondern nach der Rohleistung, die dann benutzerindividuell veredelt wird.

Der Autor empfiehlt, das oben aufgeführte Rechenbeispiel möglichst naturgetreu mit den eigenen Zahlen zu füllen. Er ist bereit, bei den Vergleichsrechnungen Unterstützung durch neutralen Vergleich mit vorhandenen Daten oder im Rahmen von individuellen Analysen zu bieten. Dazu kann man beim Autor Blanko-Formulare anfordern und an einer gemeinsamen Auswertung teilnehmen. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
	31	39	G	F	

SAS Institute informiert:

ANZEIGE

Komplette Lösung für das unternehmensweite Risikocontrolling

Die Risiken des Börsenhandels sind durch die Zunahme derivativer Produkte und die Globalisierung der Märkte in den letzten Jahren stark gewachsen. Um dem Bedarf an einer Risikominimierung gerecht zu werden, sind leistungsfähige Softwarelösungen erforderlich, die ein effektives Risikocontrolling über die verschiedenen Teilmärkte und Geschäftsfelder hinweg ermöglichen. Mit dem SAS System erhalten Banken, Versicherungen, Industrie- und Handelsunternehmen eine komplette Lösung, um Marktdaten sowie Informationen aus den Handelsinstrumenten DV-technisch zu integrieren und damit eine zeitnahe, gesamtheitliche Sicht auf Position und Risiko zu gewinnen.

Das SAS System ermöglicht die Konsolidierung und Korrelation aller risikorelevanten Geschäftsdaten aus Front Office und Back Office. So können z. B. Banken ihr Kredit- und Einlagengeschäft in die Risikobewertung miteinbeziehen, um durch Risikosteuerung eine optimale Verteilung aller vorhandenen Ressourcen zu erzielen. Das SAS System generiert aussagekräftige Kennzahlen und ermittelt die Kurs-, Zins- und Spreadvolatilitäten sowie diverse Korrelationen. Es entwickelt Szenarien für diverse Wahrscheinlichkeiten, berechnet Risikobeträge für verschiedene Vertragsarten und Transaktionen und analysiert die Sensitivität des Risikos bezüglich der verschiedenen Parameter.

Die für das Risikocontrolling mit dem SAS System gewonnenen Informationen stehen – in festgelegten Zeiträumen aktualisierbar – zur Entscheidungsunterstützung im Executive Information System (EIS) von SAS Institute zur Verfügung. Auf diese Weise sind alle Entscheidungsebenen vom Senior Management über das Asset Management bis hin zu den Research-Abteilungen laufend über die Risikoentwicklung informiert und können angemessen auf neue Situationen – beispielsweise bei Überschreitung von Limiten – reagieren.

Das SAS System wird heute von mehr als 80 Prozent aller Banken und Versicherungen zur Informationsgewinnung eingesetzt.

Weitere Informationen:



SAS Institute GmbH

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

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
02	05	26	G	F	S

ENTWICKLUNGSSTAND DER CONTROLLINGPRAXIS IN DER VERSORGUNGS- WIRTSCHAFT

- eine empirische Untersuchung -

von Dr. Karlheinz **Bozem**, München



Dipl.-Kfm. Dipl.-Ing.
Dr. rer. pol. Karlheinz Bozem,
Geschäftsführer
Bayerngas GmbH, München,
Tel. 089 / 72 00-211

1 AUSGANGSSITUATION

1.1 Abgrenzung und Zielsetzung der Untersuchung

Versorgungsunternehmen werden generell dadurch charakterisiert, daß sie im Bereich der Energie- und Wasserwirtschaft öffentliche Aufgaben wahrnehmen, einem z. T. erheblichen öffentlichen Einfluß unterliegen sowie häufig über eine horizontale Integration mehrerer Leistungsarten, z. B. Strom, Gas, Wasser, Fernwärme verfügen¹⁾.

Infolge des gravierenden Wandels der Rahmenbedingungen für die Unternehmen der Versorgungswirtschaft mit verstärktem Wettbewerb und Kostendruck, der auch nach unternehmensinternen Anpassungsmaßnahmen verlangt, muß sich das Management der Versorgungsunternehmen zunehmend mit der Frage befassen, welche Managementmethoden und -instrumente hierbei eine adäquate Unterstützung bieten. Zahlreiche Unternehmen beschäftigen sich deshalb zunehmend mit dem Thema „Controlling“.

Um ein vorhandenes Informationsdefizit in diesem Bereich abzubauen, wurde in der nachfolgend ausgewerteten empirischen Untersuchung der aktuelle Realisierungsstand des Controlling und dessen organisatorische Umsetzung (Untersuchungsobjekt) in den Unternehmen der Versorgungswirtschaft erhoben. Die Untersuchung wurde Ende 1994 / Anfang 1995 durchgeführt und schließt an eine empirische Studie des Autors zum gleichen Thema aus dem Jahre 1984²⁾. Insofern werden im folgenden einzelne Auswertungen der Erhebung - soweit sinnvoll möglich - auch den seinerzeitigen Umfrageergebnissen gegenübergestellt.

Controlling versteht sich im Sinne dieser empirischen Erhebung als ein **Subsystem der Führung, das Planung und Kontrolle sowie Informationsversor-**

gung zielgerichtet koordiniert³⁾. Es handelt sich hierbei um einen Sekundärkreislauf zur Unternehmensführung, der alle Phasen des Führungs- und des Unternehmensprozesses umfaßt. **Die Denk- und Analysekatoren sind hierbei "Feedforward" und in die "Zukunft orientiert"**⁴⁾.

Unabhängig von der unternehmensindividuellen Konzeption und Realisierung des Controlling in der betrieblichen Praxis handelt es sich beim Controlling um eine branchenübergreifend akzeptierte Führungsphilosophie⁵⁾.

1.2 Grundlage und Probleme der Untersuchung

Grundlage der Umfrage bildeten der unter 1.1 definierte Controllingbegriff sowie die klassischen Controlling-Teilfunktionen Planung, Kontrolle, Berichtswesen, betriebswirtschaftliche Beratung und Systemgestaltung⁶⁾. Die Grundgesamtheit der Untersuchung bilden die in den Verbänden VDEW, BGW und VKU⁷⁾ zusammengeschlossenen Versorgungsunternehmen.

Bedingt durch die Heterogenität der ausgewerteten Unternehmen hinsichtlich der Leistungsarten⁸⁾, der Rechtsformen und der Kapitaleignerverhältnisse läßt sich eine exakt quantifizierbare Grundgesamtheit, z. B. hinsichtlich des Umsatzes, zur abschließenden Beurteilung des Repräsentationsgrades der erhobenen Daten mit vertretbarem Aufwand nicht ermitteln. Es existieren keine Statistiken, die - im Sinne dieser Untersuchung - alle Versorgungsunternehmen in einer angemessen gestalteten Form erfassen, sondern überwiegend nur solche, die von den relevanten Verbänden über ihre Mitgliedsunternehmen erstellt werden. Da jedoch eine Vielzahl von Versorgungsunternehmen als Mehrproduktunternehmen in mehreren Verbänden Mitglieder sind, werden sie auch in den jeweiligen Statistiken geführt, so daß eine Addition der Einzelstatistiken zu falschen Aussagen führen würde.

In die Fragebogenaktion wurden 232 Versorgungsunternehmen - 198 in den alten und 34 in den neuen Bundesländern - einbezogen. Wie in Tabelle 1 dargestellt, wurden 122 beantwortet zurückgeschickt. Die Rückflußquote betrug damit 52,6 %.

Hieraus haben die Versorgungsunternehmen in der Rechtsform einer Aktiengesellschaft einen Anteil von 47,2 %, einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung von 58,3 %, Eigenbetriebe von 47,1 % und Sonstige (im wesentlichen Zweckverbände) von 66,7 %.

Anzahl Fragebogen Rechtsform	verschickte Fragebogen		Rückfluß der Fragebogen		Rückflußquote
	abs.	%	abs.	%	%
Aktiengesellschaft	89	38,4	42	34,4	47,2
Gesellschaft mit beschränkter Haftung	103	44,4	60	49,2	58,3
Eigenbetrieb	34	14,7	16	13,1	47,1
Sonstige	6	2,6	4	3,3	66,7
Summe	232	100,0	122	100,0	52,6

Tabelle 1: Rückflußquote der Fragebogen, geordnet nach den Rechtsformen der Versorgungsunternehmen

Bei der Umfrage 1984 waren 127 Versorgungsunternehmen einbezogen worden mit einer Rücklaufquote von insgesamt 47,2 %.

Zur weiteren Klassifizierung der befragten Versorgungsunternehmen wurden fünf Umsatzklassen in folgender Abstufung gebildet:

Der für die empirische Bestandsaufnahme entwickelte Fragebogen der Umfrage 1994/95 beinhaltet insgesamt 17 Fragen, die in folgende Komplexe zusammengefaßt werden können:

- bis 300 Mio DM Umsatz
- 301 bis 600 Mio DM Umsatz
- 601 bis 1.000 Mio DM Umsatz
- 1.001 bis 2.000 Mio DM Umsatz
- über 2.000 Mio DM Umsatz

- Allgemeine Fragen zum Unternehmen
- Fragen bzgl. der Controlling-Institution
- Fragen zu den Controlling-Teilfunktionen und deren Instrumente / Bausteine

Tabelle 2 gibt einen Überblick über die Verteilung der ausgewerteten Versorgungsunternehmen auf die Umsatzklassen im Kontext zur Rechtsform.

Umsatzklassen Rechtsform	bis 300 Mio DM		301 bis 600 Mio DM		601 bis 1.000 Mio DM		1.001 bis 2.000 Mio DM		über 2.000 Mio DM		gesamt	
	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%
Aktiengesellschaft	10	16,1	8	36,4	9	60,0	10	58,8	5	83,3	42	34,4
Gesellschaft mit beschränkter Haftung	41	66,1	9	40,9	5	33,3	5	29,4	0	0,0	60	49,2
Eigenbetriebe	8	12,9	4	18,2	1	6,7	2	11,8	1	16,7	16	13,1
Sonstige	3	4,8	1	4,5	0	0,0	0	0,0	0	0,0	4	3,3
Summe	62	100	22	100	15	100	17	100	6	100	122	100

Tabelle 2: Klassifizierung der untersuchten Versorgungsunternehmen nach Umsatzklassen

Neben der Rechtsform bildet die Anzahl der Leistungsarten (LA) - auch Betriebszweige genannt - ein wichtiges Beurteilungskriterium.

Hierbei ist zwischen typischen Einproduktunternehmen (z. B. Gasversorgungsunternehmen, Elektrizitätsversorgungsunternehmen) und Mehrproduktunternehmen zu unterscheiden. Haben letztere drei oder mehr Leistungsarten, so werden sie allgemein als **Querverbundunternehmen** bezeichnet⁹⁾.

Wie Tabelle 3 zeigt, ist das Feld der Untersuchung so strukturiert, daß 48,4 % aller untersuchten Versorgungsunternehmen typische Querverbundunternehmen sind (1984: 81,7 %). 40 untersuchte Unternehmen (32,8 %) sind sog. Einproduktunternehmen (1984: 5,0 %), wobei hier die Gasversorgungsunternehmen mit 28 den Großteil darstellen.

Aufgrund der Heterogenität der untersuchten Unternehmen sind diese und auch die ggf. realisierten

Controlling-Konzeptionen durch eine Vielzahl von Besonderheiten geprägt.

Darüber hinaus bilden die Anzahl der Leistungsarten neben den Kriterien regionale Ausdehnung, Anzahl der Mitarbeiter und Produktionstiefe einen Indikator für die interne Komplexität der Versorgungsunternehmen.

2 INSTITUTIONALE AUSPRÄGUNG DES CONTROLLING IN DER VERSORGENGSWIRTSCHAFT

2.1 Controlling-Institution und ihre Einführung

Die empirische Untersuchung hat ergeben, daß in 74 Versorgungsunternehmen, d. h. in 60,7 % der untersuchten Versorgungsunternehmen eine Controlling-Institution vorhanden ist. Den größten

Umsatzklassen Betriebszweige	bis 300 Mio DM		301 - 600 Mio DM		601 - 1.000 Mio DM		1.001 - 2.000 Mio DM		über 2.000 Mio DM		Gesamt	
	n = 62		n = 22		n = 15		n = 17		n = 6		n = 122	
	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%
Unternehmen mit vier und mehr Leistungsarten												
EFGWS	8		7		0		1		0		16	
EFGW	4		2		2		3		0		11	
EFWS	0		0		0		1		0		1	
EFGS	0		0		0		0		1		1	
EGWS	2		3		0		0		0		5	
Summe	14	22,6	12	54,5	2	13,3	5	29,4	1	16,7	34	27,9
Unternehmen mit drei Leistungsarten												
EFG	1		0		1		1		1		4	
EGS	0		0		0		0		1		1	
EGW	8		2		2		0		0		12	
GWF	6		0		0		0		0		6	
GWS	1		1		0		0		0		2	
Summe	16	25,8	3	13,6	3	20,0	1	5,9	2	33,3	25	20,5
Unternehmen mit zwei Betriebszweigen												
EF	0		0		1		1		1		3	
EG	3		0		2		0		1		6	
EW	1		0		0		0		0		1	
GS	0		0		1		0		0		1	
GW	10		2		0		0		0		12	
Summe	14	22,6	2	9,1	4	26,7	1	5,9	2	33,3	23	18,9
Unternehmen mit einem Betriebszweig												
E	1		1		3		3		0		8	
G	15		3		3		6		1		28	
W	2		1		0		1		0		4	
Summe	18	29,0	5	22,7	6	40,0	10	59	1	16,7	40	32,8
E = Elektrizität F = Fernwärme G = Gas W = Wasser S = Sonstige											122	100

Tabelle 3: Strukturierung der erfaßten Versorgungsunternehmen nach der Anzahl der Leistungsarten im Zusammenhang mit den Umsatzklassen

Anteil von Controllingstellen haben hiernach Versorgungsunternehmen in der Umsatzklasse 601 Mio bis 1 Mrd. DM mit 86,7 %.

Tabelle 4 zeigt die Verteilung der realisierten Controlling-Institution auf die Umsatzklassen.

Rechtsform \ Umsatzklassen	bis 300 Mio DM		301 bis 600 Mio DM		601 bis 1.000 Mio DM		1.001 bis 2.000 Mio DM		über 2.000 Mio DM		Gesamt	
	n = 62		n = 22		n = 15		n = 17		n = 6		n = 122	
Aktiengesellschaft	7		6		8		6		3		30	
Gesellschaft mit beschränkter Haftung	21		6		4		4		0		35	
Eigenbetrieb	3		4		1		0		1		9	
Summe	31	50,0 %	16	72,7 %	13	86,7 %	10	58,8 %	4	66,7 %	74	60,7 %

Tabelle 4: Realisierte Controlling-Institution in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße und der Rechtsform

Auffallend ist, daß von den untersuchten Versorgungsunternehmen mit Controlling-Institution 83,8 % diese nach 1984 eingerichtet haben, 60,8 % in den Jahren ab 1990. In diese Periode fällt die zunehmende Diskussion um die **Deregulierung der leitungsgebundenen Energiemärkte** unter den Stichworten TPA, Unbundling, Durchleitungsdirektiven usw. Hieraus und aus anderen Diskontinuitäten der Rahmenbedingungen, wie leere Kassen der Kommunen, Rekommunalisierungstendenzen, zunehmende Verschärfung der Verordnungen zur Energieerzeugung und Veränderungen im soziokulturellen Verhalten steigen die von Kunden, Gesellschaften und Mitarbeitern an die Unternehmen gestellten Anforderungen. In Abb. 1 sind die hieraus folgenden unternehmensinternen Konsequenzen visualisiert.

Die Entwicklung der Controlling-Institutionen in den untersuchten Unternehmen im zeitlichen Kontext gibt Abb. 2 wieder.

Als Anlaß für die Realisierung der Controlling-Konzeption wurden vornehmlich folgende Gründe genannt:

- * Verbesserung der Kostentransparenz, des Kostenmanagements mit Kostenplanung und -überwachung sowie Erhöhung des Kostenbewußtseins der Mitarbeiter und Ausschöpfung von Kosteneinsparpotentialen;
- * Verbesserung des Instrumentariums zur Unternehmenssteuerung / -führung;
- * Gestiegene Anforderungen an Informationsversorgung und Berichtswesen seitens der Unternehmensführung aufgrund vorhandener Informationsdefizite bei Entscheidungen;
- * Erhöhung der Effizienz und Wirtschaftlichkeit im Rahmen der Leistungserstellung;

* Erhöhter Koordinationsbedarf aufgrund zunehmender Komplexität der Geschäftsprozesse;

* Schaffung eindeutiger Verantwortlichkeiten wie z. B. Cost- und Profit-Center.

Die Einführung der Controlling-Konzeption erfolgte in 56 Unternehmen (75,7 %) ausschließlich intern ohne externe Unterstützung durch Berater. Nur in 35 der befragten Unternehmen (47,3 %) wurde die Controlling-Konzeption im Rahmen eines geordneten Projektes realisiert. Andere Angaben waren z. B. „durch Zusammenfassung und Weiterentwicklung bereits vorhandener Controlling-Teilfunktionen“, „kontinuierlicher, schrittweiser Aufbau“, aber auch „konzeptlos“.

Bezogen auf die hierarchische Stellung¹⁰⁾ des Unternehmens-Controllers ergab die Untersuchung, daß in 47 Fällen (63,5 %) der Unternehmens-Controller der zweiten Führungsebene angehört und bei 17 Versorgungsunternehmen (23,0 %) auf der dritten Führungsebene oder darunter angesiedelt ist. In 10 Versorgungsunternehmen - in der Regel bei Unternehmen mit niedrigerem Umsatz - ist der Controller Mitglied des Vorstands bzw. der Geschäftsführung. Mithin ist in 57 Fällen (77,0 %), wie in anderen Branchen üblich und auch seitens der Theorie gefordert, der Unternehmens-Controller Mitglied der 1. oder 2. Führungsebene¹¹⁾.

Hinsichtlich des Charakters der Controllingstelle ergab die Umfrage nach den Kriterien „**Stab**“ und „**Linie**“ eine nahezu gleiche Verteilung auf beide Ausprägungen.

Bezüglich der Frage zentrales oder dezentrales Controlling bzw. einer Kombination beider organisatorischer Elemente wurde festgestellt, daß in 50 Versorgungsunternehmen (67,6 %) nur eine zentrale Controllingstelle installiert ist. Diese verteilen sich mit 20,3 % auf Einproduktunternehmen und 39,2 %

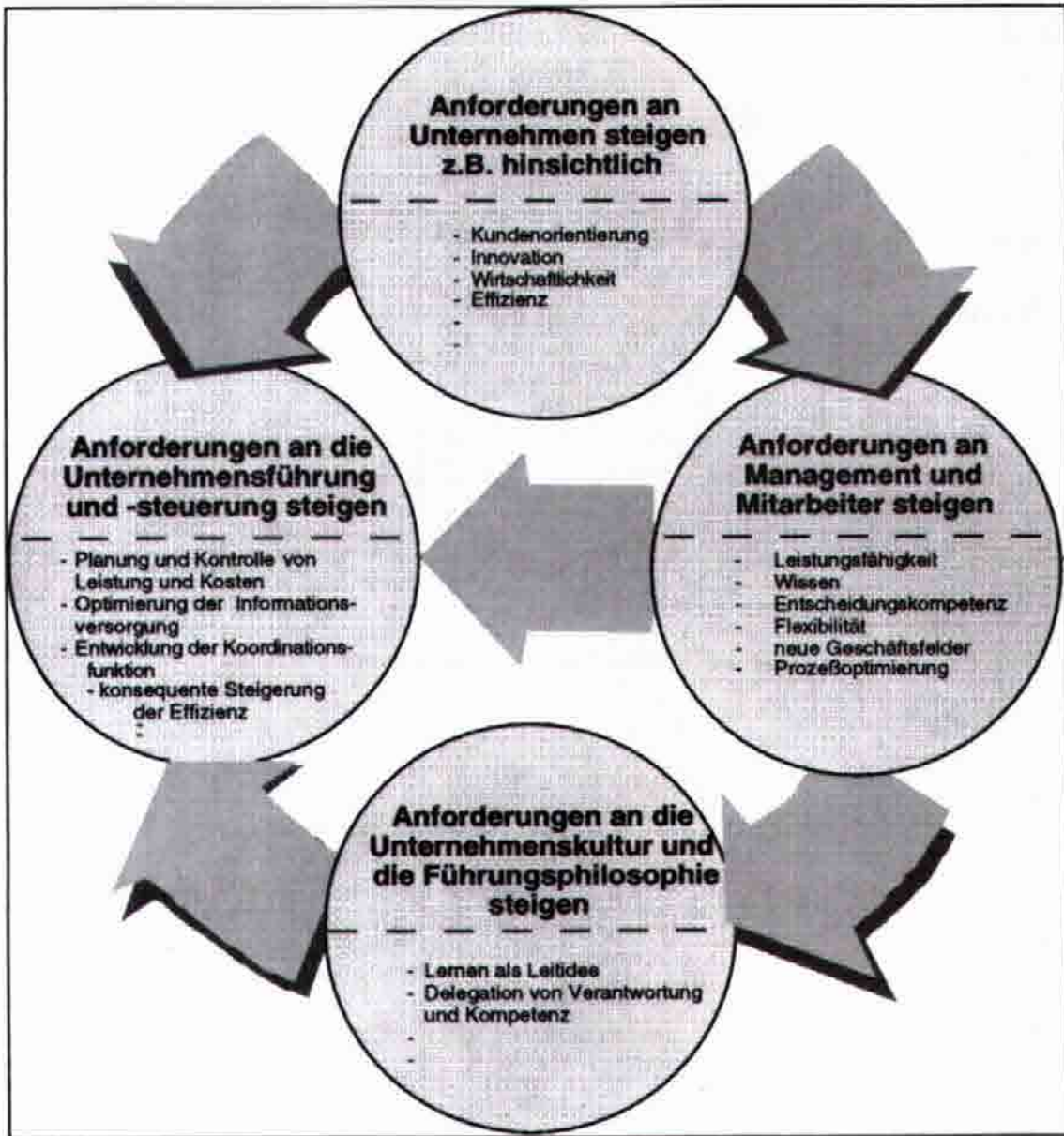


Abb. 1: Auswirkungen der Diskontinuitäten auf die Versorgungsunternehmen

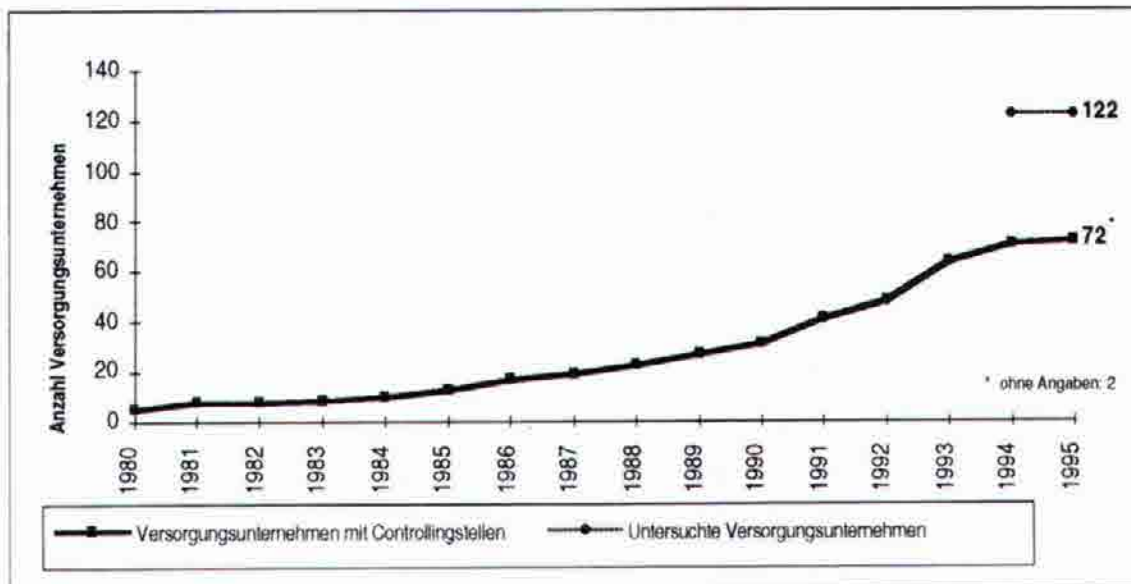


Abb. 2: Controlling-Institutionen in den Versorgungsunternehmen

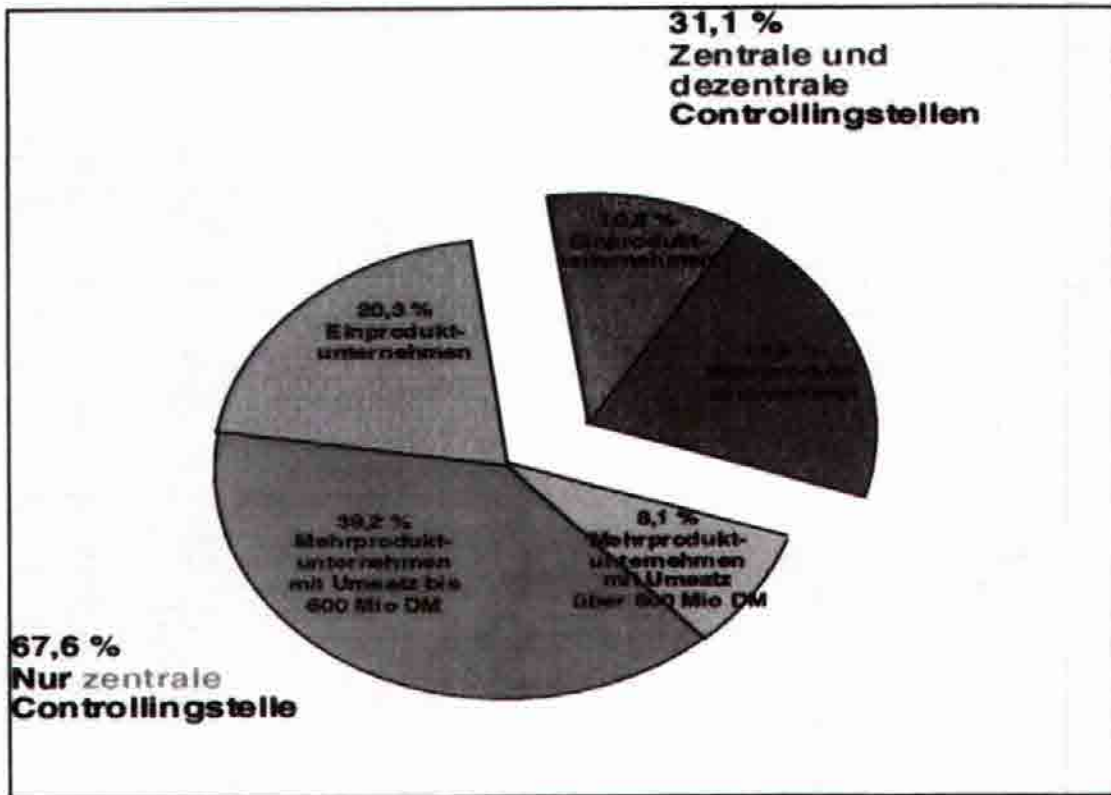


Abb. 3: Zentrales/Dezentrales Controlling

auf Mehrproduktunternehmen in der Umsatzklasse bis 600 Mio DM. Lediglich 8,1 % entfallen auf Mehrproduktunternehmen mit einem Umsatzvolumen von über 600 Mio DM. Bei 23 Versorgungsunternehmen (31,1 %) - 10,8 % Einprodukt- und 20,3 % Mehrproduktunternehmen - hat der Controllingbereich sowohl eine zentrale als auch eine dezentrale Ausprägung, während es nur in einem Versorgungsunternehmen ein ausschließlich dezentrales Controlling gibt. Die Ergebnisse der Auswertung sind in Abbildung 3 dargestellt.

überwiegend situations- und engpaßorientiert ausgerichtet ist.

Wie in Abbildung 4 zu sehen ist, ergab die Umfrage bezüglich der Qualifikation des Zentral-Controllings, daß mit 69,4 % die überwiegende Mehrzahl der Controller eine wirtschaftswissenschaftliche Hochschulausbildung mit Abschluß Diplom absolviert hat. 16,7 % sind Betriebswirte und 12,5 % verfügen über eine sonstige kaufmännische Ausbildung.

Die Besetzung der Position erfolgte in 60,8 % der Fälle intern.

2.2 Personelle Ausstattung der Controlling-Institution

Eine Aussage über die Anzahl der in der/den Controlling-Institution(en) beschäftigten Mitarbeitern ist nur bedingt möglich, da diese insbesondere im dezentralen Controlling häufig nur in Personalunion Controllingaufgaben wahrnehmen. Aus den Umfrageergebnissen ist jedoch zu ersehen, daß die zentrale Controllingstelle sehr häufig (68,9 %) aus 1 bis 5 Mitarbeitern besteht. Dies scheint mir auch ein Indiz zu sein für realisiertes „Lean Controlling“¹²⁾, das

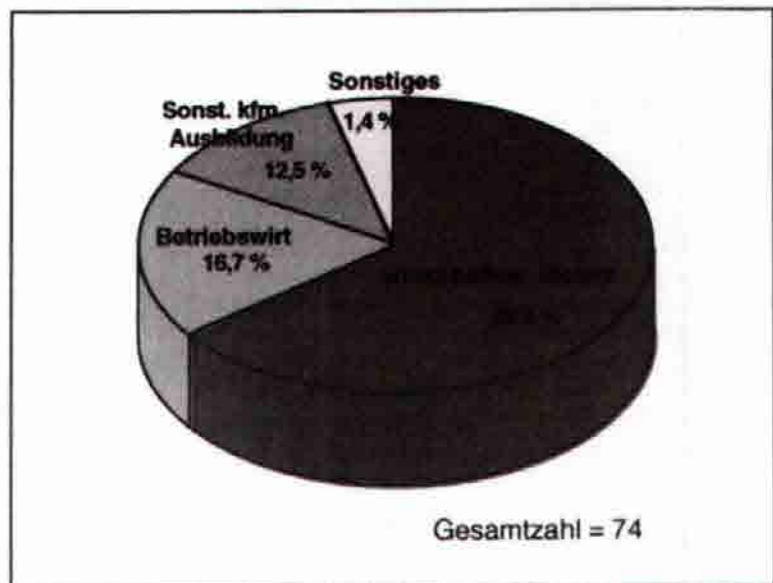


Abb. 4: Qualifikation des Zentral-Controllings

3 KOMPETENZRAHMEN DES CONTROLLERS UND ERFAHRUNGEN MIT CONTROLLING

Der Kompetenzrahmen des Controllers wird zum einen durch die von ihm verantwortlich wahrzunehmenden Teilfunktionen und zum anderen von den Instrumenten, über die er verfügt, bestimmt.

3.1 Controlling-Teilfunktionen

Tabelle 5 zeigt die Auswertung der Umfrageergebnisse nach Teilfunktionen in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße.

Umsatzklassen / Controllingfunktion	bis 300 Mio DM		301 bis 600 Mio DM		601 bis 1000 Mio DM		1001 bis 2000 Mio DM		über 2000 Mio DM		Gesamt	
	n = 31		n = 16		n = 13		n = 10		n = 4		n = 74	
	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%
Planungsfunktion	28	90,3	14	87,5	12	92,3	10	100,0	4	100,0	68	91,9
Kontrollfunktion	25	80,6	14	87,5	11	84,6	9	90,0	3	75,0	62	83,8
Berichtsfunktion	28	90,3	14	87,5	12	92,3	10	100,0	4	100,0	68	91,9
bwl. Beratungsfunktion	21	67,7	11	68,8	10	76,9	10	100,0	3	75,0	55	74,3
Systemgestaltungsfunktion	11	35,5	5	31,3	7	53,8	3	30,0	2	50,0	28	37,8
Andere	3	9,7	2	12,5	0	0,0	3	30,0	0	0,0	8	10,8

Tabelle 5: In der Kompetenz des Controllers liegende Controlling-Teilfunktionen im Zusammenhang mit den Umsatzklassen

Es zeigt sich, daß in den meisten Versorgungsunternehmen die Planungsfunktion (91,9 %), die Berichtsfunktion (91,9 %) und die Kontrollfunktion (83,8 %) in der Kompetenz des Controllers liegen, während er nur in 37,8 % der Fälle über die Systemgestaltungsfunktion verfügt.

Damit wurde, wie sich aus dem Vergleich zur Umfrage aus dem Jahr 1984 erkennen läßt, insbesondere die **Planungsfunktion** (1984: 60 %), die **Berichtsfunktion** (1984: 53,3 %) sowie die **betriebswirtschaftliche Beratungsfunktion** (1984: 40,0 %) zunehmend als Teilfunktion des Controlling akzeptiert und diesem auch zugeordnet. In der Zuordnung nahezu unverändert zeigen sich die Kontrollfunktion (1984: 80,0 %) und die Systemgestaltungsfunktion (1984: 33,3 %). Auch dies könnte ein Hinweis darauf sein, daß 1984 die befragten Unternehmen mit dem Controlling eher ein Kontrollkonzept als ein Unternehmenssteuerungskonzept verbunden haben. Dies wiederum wäre eine Erklärung für das lange „Akzeptanzdilemma“ der Controlling-Promotoren in den Versorgungsunternehmen.

Die in der Tabelle 5 unter „andere“ Teilfunktionen zusammengefaßten Aufgaben betreffen u. a. die EDV, die Kalkulationsaufgabe, externe Rechnungslegung und Liquiditätsplanung.

3.2 Controlling-Instrumente

Auf die Frage nach den Instrumenten, über die der Controller verfügt, ergibt sich das in Tabelle 6 dargestellte Bild. Hiernach verfügt der Controller in 90,5 % bzw. 86,5 % der Fälle über die Planungsrechnung bzw. über das interne Rechnungswesen, in 82,4 % bzw. 83,8 % über die Budgetrechnung bzw. Auftragsrechnung. Gerade bei letzteren beiden zeigt sich im Vergleich zu den Ergebnissen aus der Umfrage 1984 ein deutlicher Anstieg (1984: Budgetrechnung 62,0 % und Auftragsrechnung 52,4 %), ein Indiz für die zunehmende Kostenorientierung in den Unternehmen. Unter den „sonstigen“ Angaben sind insbe-

sondere Investitions- und Wirtschaftlichkeitsrechnung und zwischenbetrieblicher Vergleich mittels Kennzahlen zu nennen.

3.3 Erfahrungen mit Controlling

Die Versorgungsunternehmen mit einer sog. Controlling-Institution haben - obwohl eine Vielzahl von Controlling-Stellen erst in den letzten Jahren eingerichtet wurden und sich deshalb noch im Auf-/Ausbau 13) befinden - **bisher hauptsächlich folgende Erfahrungen** sammeln können:

- > **effizientere Unternehmenssteuerung,**
- > **erhöhte Sicherheit bei Entscheidungen aufgrund verbesserter Informationsversorgung,**
- > **erhöhte Kosten- und Ergebnistransparenz,**
- > **verbessertes Kostenbewußtsein der Fachabteilungen und Rationalisierungserfolge bzw. Kostensenkungen.**

Weiterhin wurde regelmäßig angemerkt, daß bei der Implementierung des Controlling anfangs Widerstände zu überwinden waren, die jedoch zunehmend von Akzeptanz abgelöst wurden und sich teilweise bis hin zu übersteigter Erwartung an das Controlling entwickelten.

Umsatz- klassen Controlling- instrument	bis 300 Mio DM		301 bis 600 Mio DM		601 bis 1000 Mio DM		1001 bis 2000 Mio DM		über 2000 Mio DM		Gesamt	
	n = 31		n = 16		n = 13		n = 10		n = 4		n = 74	
	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%
Planungsrechnung	28	90,3	14	87,5	13	100,0	8	80,0	4	100,0	67	90,5
Budgetrechnung	25	80,6	14	87,5	10	76,9	9	90,0	3	75,0	61	82,4
Auftragsrechnung	25	80,6	14	87,5	12	92,3	9	90,0	2	50,0	62	83,8
internes Rechnungswesen	27	87,1	13	81,3	10	76,9	10	100,0	4	100,0	64	86,5
Sonstiges	4	12,9	6	37,5	1	7,7	4	40,0	1	25,0	16	21,6

Tabelle 6: In der Verantwortung des Controllers liegende Instrumente im Zusammenhang mit den Umsatzklassen

4 ZUSAMMENFASSUNG DER UNTERSUCHUNGSERGEBNISSE

Die Untersuchung hat gezeigt, daß sich auch in der Versorgungswirtschaft bei den Unternehmen zunehmend die Erkenntnis durchsetzt, daß es sich beim Controlling um eine - in vielen Wirtschaftszweigen bereits **anerkannte - Problemlöserfunktion** handelt, die das Management bei der Führung seines Unternehmens durch Verbesserung der Informationsversorgung und konsequente, zielgerichtete Koordination stärkt. So haben - neben den 74 Versorgungsunternehmen, die bereits die Controlling-Institution realisiert haben - noch mehrere Unternehmen in ihrer Antwort darauf hingewiesen, daß auch in ihren Häusern über die Einführung einer Controlling-Konzeption nachgedacht werde.

Hinsichtlich der Gestaltung fällt auf, daß einige der sog. Controlling-Institutionen besonders im Hinblick auf die ihr zugeordneten Kompetenzen, wie z. B. relativ geringer Anteil der Systemgestaltungsfunktion, hoher Anteil der Stabsfunktion, Defizite aufweisen. Gerade dann, wenn das Controlling die Unternehmensführung entlasten soll, **muß der Anteil an Linienaufgaben für den Controller steigen**. Die erforderlichen Instrumente wie Planungs-, Budget-, Auftragsrechnung sowie internes Rechnungswesen sind aufgrund des zunehmenden Ausbaus der DV-Unterstützung in den meisten Unternehmen vorhanden.

Die Controlling-Institutionen sind offensichtlich stark geprägt vom Gedanken des Kostenmanagement. Mehr Zukunftsorientierung und Feedforward-Denken scheint angebracht. Nur so kann der Weg vom Registrator über den Navigator zum Innovator erfolgreich bewältigt werden. **Erst als Innovator kann der Controller seine inhärente führungsunterstützende Rolle optimal wahrnehmen.**

Der Controller soll Steuerstelle sein, nicht Kontrollinstanz; er ist Dienstleister, nicht Kontrolleur. Profan ausgedrückt: Controlling bedeutet „Verlagerung der Entscheidungen vom Bauch auf die rationale Ebene“.

Fußnoten und Literaturhinweise

- ¹⁾ Zur Definition des Begriffes „Versorgungsunternehmen“ vgl. § 2 Abs. 2 EnWG sowie Bozem, Kh.; Auftragswesen - Baustein eines versorgungswirtschaftlich orientierten Controlling-Systems; in: Controller Magazin, 1985, Heft 1, S. 25.
- ²⁾ vgl. Bozem, Kh.; Entwicklungsstand der Controllingpraxis in den Unternehmen der Versorgungswirtschaft; Loseblattsammlung: Controlling-Berater, 1985, Heft 5, Gruppe 10, S. 177 - 218
- ³⁾ vgl. Bozem, Kh.; Controlling in Versorgungsunternehmen; Schriftenreihe des Energiewirtschaftlichen Instituts; Bd. 31, Oldenbourg Verlag, 1986, S. 12 ff
- ⁴⁾ vgl. Bozem, Kh.; Controlling in der Gaswirtschaft, in: Energiewirtschaftliche Tagesfragen, 44. Jg., 1994, Heft 6, S. 370 ff.
- ⁵⁾ Controlling als Führungsphilosophie richtig verstanden und praktiziert ist ebenso geprägt durch Delegation von Kompetenz und Verantwortung wie der Realisierung von eindeutigen Verantwortlichkeiten mit der Konsequenz erhöhter Motivation und reduzierter Bürokratie bei verkürzten Entscheidungswegen. Vgl. hierzu auch Riemer, H.-W.; Elektrizitätsversorgungsunternehmen im Wandel; in: Energiewirtschaftliche Tagesfragen, 44. Jg., 1994, Heft 10, S. 660 - 664
- ⁶⁾ vgl. Horváth, P.; Controlling; München, 1979 sowie Teile der dort angegebenen Literatur
- ⁷⁾ VDEW = Vereinigung Deutscher Elektrizitätswerke e. V.; BGW = Bundesverband der deutschen Gas- und Wasserwerke e. V.; VKU = Verband kommunaler Unternehmen e. V.
- ⁸⁾ Unter Leistungsarten werden die vom Versorgungsunternehmen bereitgestellten Produkte, wie z. B. Strom, Fernwärme, Gas und Wasser verstanden.
- ⁹⁾ Als Querverbundunternehmen i. S. dieser Untersuchung werden diejenigen Versorgungsunternehmen bezeichnet, die drei oder mehr Leistungsarten erzeugen/gewinnen und/oder verteilen bzw. nur verteilen. Auf die Bedeutung und Vorteile der Querverbundunternehmen gehen Münch und Lörch ein. Vgl. Münch, P.; Lörch, H.; Leistungserstellung durch wirtschaftliche Unternehmen, in: Rehkopp, A. (Hrsg.); Berlin, Köln, Mainz; o. J.; S. 180 ff.

¹⁰⁰ Im Sinne dieser empirischen Untersuchung werden die einzelnen Hierarchieebenen wie folgt definiert:

- 1. Ebene: Vorstand, Geschäftsführung
- 2. Ebene: Bereich, Hauptabteilung u. ä.
- 3. Ebene: Abteilung u. ä.
- 4. Ebene: Gruppe u. ä.

¹⁰¹ Vgl. Bozem, Kh.; Controlling in Versorgungsunternehmen, a. a. O.; S. 194 ff. und die dort angegebene Literatur; vgl. Liessmann, K.; Bestimmungsfaktoren und Varianten der Controller-Organisation, in: Mayer E. / Weber J. (Hrsg.); Handbuch Controlling; Poeschel Verlag, 1990, S. 511 - 533

¹⁰² Zu den Möglichkeiten eines „Lean-Controlling“ z. B. durch Reduzierung der Zahlenflut vgl. Kraemer W.; Auch im Controlling selbst stecken viele Spar-Möglichkeiten, in: Blick durch die Wirtschaft, 1993, Nr. 150

¹⁰³ Nach aller Erfahrung des Autors, erhärtet durch zahlreiche Diskussionen mit Teilnehmern diverser Controlling-Seminare für Versorgungsunternehmen, die der Autor geleitet hat, beläuft sich die Realisierungszeit einer unternehmensspezifischen Controlling-Konzeption in Abhängigkeit von der Qualität bereits vorhandener Controlling-teilfunktionen und dem Ausmaß der Unterstützung durch die Unternehmensführung auf 3 bis 5 Jahre. ■



Impressum

ISSN 0939-0359

20. Jahrgang

Herausgeber

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

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

Redaktion

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

Herstellung

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

Anzeigen

direkt an den Verlag, z. Hd. Frau Kießling

Verlag

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

Hannelore Deyhle-Friedrich

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

Verkauf Schweiz:

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

Erscheinungsweise

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

Abbestellungen mit einer Frist von 3 Monaten zum jeweiligen
Laufzeitende.

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

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

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

Nachdruck (auch auszugsweise) nur mit Zustimmung der Redaktion.

ACL[®]

für Windows

öffnet Ihnen das Fenster zum Erfolg

**Daten-Analyse/Auskunft per Knopfdruck
speziell für Betriebswirtschaft, Controlling,
Finanz- und Rechnungswesen, Meldewesen,
Statistik, Revision.**

**Mit ACL analysieren, prüfen und reportieren Sie
spontan jede computergespeicherte Datei. Denn
ACL versteht die Daten der meisten Computer-
systeme ohne aufwendige Umwege - vom
Mainframe bis zum PC. ACL ist einfach zu
bedienen, flexibel und superschnell.**

**ACL für Windows korrespondiert mit gängigen
PC-Standardtools.**

**ACL ist weltweit über 25 000-mal in 70 Ländern
im Einsatz.**

Es ist an der Zeit, daß Sie die Methode wechseln.

Erfahren Sie ACL im kostenlosen Vollversion-Test.



Produkte:

ACL für Windows Deutsch
ACL für DOS Deutsch
ACL für Macintosh
ACL für MVS

Ihr Vertriebspartner:

**b+m bochum gmbh, beratung
angewandte Informationstechniken**
FÜNFHAUSEN 1A D-27726 WOPPSWEDE
TEL 04794-9320-0 (0171-3325145)
FAX 04794-9320-19



Dr. Jeannette Böning ist im Controlling der Allianz Versicherungs-AG, München, und hat dort die erste betriebliche Ökobilanzierung geleitet. Außerdem ist sie als Consultant des SÜDDEUTSCHEN INSTITUTS für nachhaltiges Wirtschaften und Ökologik GmbH, Augsburg, im Bereich Umweltmanagement tätig.

ÖKOBILANZIERUNG - EIN NEUES WERKZEUG FÜR CONTROLLER'S TOOL-BAG ?

von Dr. Jeannette Böning, Augsburg

Der folgende Beitrag stellt das Instrument der betrieblichen Ökobilanzierung und den damit verbundenen Management- und Controlling-Prozeß vor. Die zunehmende Verbreitung - nicht nur im klassischen industriellen Bereich, sondern inzwischen auch im Dienstleistungssektor - beruht auf mehreren Gründen. Unternehmens-Ökobilanzen binden im Unternehmen zwar Kapazitäten, sie decken auf der anderen Seite aber neben ökologischen auch erhebliche ökonomische Einsparpotentiale auf und helfen Haftungsrisiken zu begrenzen. Darüberhinaus haben sie sich als geeignete Methode zur Umsetzung der „EU-Öko-Audit“-Verordnung erwiesen, nach der sich Unternehmen ab Herbst 95 zertifizieren lassen können.

1. AUSGANGSPUNKT: DIE INPUT-OUTPUT-BILANZ

Der Begriff Bilanz mag ControllerInnen zunächst als zu statisch und rückwärts-gewandt abschrecken. Mit Ökobilanzierung ist jedoch ein zukunftsorientierter, planender und steuernder Prozeß gemeint. Die Herkunft dieses inzwischen fest eingebürgerten Begriffs liegt in der thermodynamischen Annahme, daß Energie und Materie nicht „verbraucht“ werden können, sondern lediglich in andere Formen umgewandelt werden. Input und Output einer Betrachtungseinheit müssen daher mengenmäßig stets gleich groß, die Stoff- und Energiebilanz ausgeglichen sein.

Für ein Unternehmen heißt dies, daß alle Stoffe und Energien, die es bezieht (Input in kg und kWh), den Betrieb über kurz oder lang auch wieder in der gleichen Menge verlassen (kg und kWh Output). Damit die Gleichung auch bei jährlicher Betrachtungsweise aufgeht, müssen hierbei auch die Bestandsveränderungen erfaßt werden. (Abb. 1)

1. 1 Was bringt dem Controlling die Abkehr von den monetären Einheiten?

1. 1. 1 Die ökologische Relevanz

Hierauf gibt es mehrere Antworten. Zum einen ist es aus Umwelt-Sicht zunächst gleichgültig, mit wieviel Geldeinheiten Materialien oder Produktionsprozesse bewertet werden. Der Preis spiegelt selten das Ausmaß der ökologischen Wirkungen wider, ganz im Gegenteil, oft sind es die „billigen“ Materialien oder Verfahren, die die größten Umweltprobleme bereiten. Aussagekräftig sind vielmehr die Mengen der von der Umwelt bezogenen bzw. an sie abgegebenen Stoffe und Energien. An diesen Mengen bzw. ihren

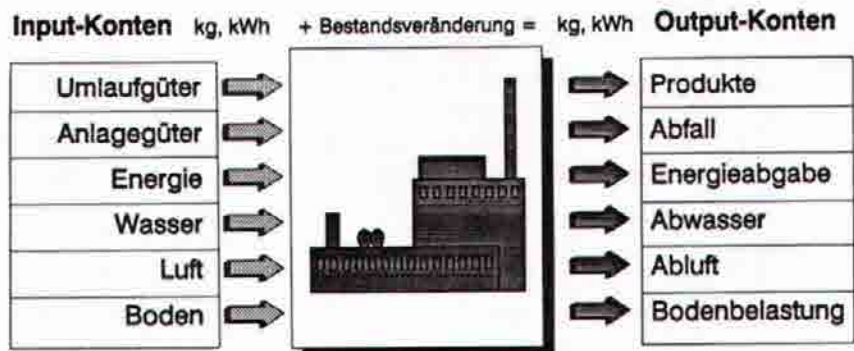


Abb. 1: Input-Output-Bilanz als Ausgangsbasis des Öko-Controlling

Veränderungen läßt sich dann auch der Erfolg der umweltbezogenen Maßnahmen (im Soll-Ist-Vergleich) messen. Sind in einem Jahr z. B. die Heizkosten des Unternehmens um 10 % gesunken, so muß dies nicht an sparsamerem Handling liegen, es kann ebenso in Verbindung mit **gesunkenen Preisen mehr** verbraucht worden sein.

1.1.2 Die Aufhebung des toten Winkels

Zum anderen macht die Perspektive der Stoffanstelle der Geldströme neue, völlig anders gelagerte Ansatzpunkte und Potentiale sichtbar.

Nicht für alle Stoffe und Energien, die das Betriebsgelände durchlaufen, muß ein Unternehmen (heute) auch bezahlen. Solche Positionen fallen daher leicht aus der herkömmlichen betriebswirtschaftlichen Betrachtung heraus, wie Sonnenenergie und Regenwasser auf der Input- oder Abwärme auf der Output-Seite.

- Beispielsweise hat die Ökobilanz der Allianz Versicherungs-AG ergeben, daß das Regenwasser, das auf den Dachflächen niederregnet, ca. ein Drittel des Leitungswasserbedarfs ausmacht. Am Standort Generaldirektion fließt aufgrund der Nutzflächenstruktur sogar mehr Regenwasser durch die Dachrinnen als an Leitungswasser verbraucht wird.

Würde ein Drittel des städtischen Leitungswassers durch Regenwasser ersetzt werden (das entspricht dem Verbrauch eines Standorts für Kühlwasser, Dach- und Pflanzenbewässerung), bedeutet dies eine jährliche Ersparnis von 70.000 m³ Wasser für die Ökobilanz der Allianz und 336.000 DM abzüglich der Abschreibung auf die benötigten Anlagen für die Gewinn- und Verlustrechnung.¹

Wenn man zusätzlich ins Kalkül zieht, daß künftig erhebliche Kostensteigerungen für Wasser und Abwasser zu erwarten sind und bereits heute einige Gemeinden dazu übergehen, auch für Regenwasser Abwassergebühren zu erheben, kann eine solche Investition erst recht öko-rentabel werden.

- Zentrale Großverbraucher an Strom, z. B. Rechenzentren, verursachen neben der gewünschten Leistung auch jede Menge Abwärme. Oft liegt das Verhältnis von Nutzenergie zu Abwärme hier bei 1 : 4 (!). Setzt man diese Mengen an Abwärme in der Ökobilanz ein (Outputkonto Energieabgabe in kWh), so wird deutlich, daß sie einen beträchtlichen Teil der eingesetzten Menge an Heizenergie (Inputkonto in kWh) überflüssig machen könnten. Dies hat noch dazu einen zweifachen Spareffekt. Im herkömmlichen Fall muß in den Büros geheizt werden, während gleichzeitig die Rechner mit zusätzlichem Energieeinsatz gekühlt werden. Bei gezielter Abwärmenutzung - wie im Münchner Rechenzentrum der Allianz Versicherungs-AG² - läßt sich dies in **einem** schlanken Prozeß miteinander verbinden.

1.1.3 Input = ! Output

Wird der Output nicht aufgrund des Inputs errechnet, sondern tatsächlich gemessen, können einige Überraschungen - und gleichzeitig auch Optimierungsansätze - zu Tage treten. Bei der Kunert AG hat man auf diese Weise entdeckt, daß sich zwischen

dem Wasser-Input und dem erwarteten Abwasser-Output eine Differenz von jährlich 35.000 m³ Wasserverlust auftrat. Daraufhin konnte die Ursache (Lecks in den betrieblichen Rohrleitungen) identifiziert und behoben sowie die Kosten entsprechend gesenkt werden.³

1.2 Und jetzt wird's doch noch in DM bewertet!?

Ausgangspunkt der ökologischen Optimierung ist und bleibt die Erfassung in physischen Einheiten. Um der Umsetzung der aufgezeigten Potentiale im Unternehmen zum Durchbruch zu verhelfen und finanzierbare Maßnahmenpakete schnüren zu können, ist es jedoch hilfreich, auch die ökonomischen Effekte der ökologischen Optimierung aufzuzeigen.

Die Reihe der ökobilanzierenden Firmen und der Umfang an Sparpotentialen ist in letzter Zeit schnell angewachsen. Um nur einige herauszugreifen:

- Dienstleister

Einzelne, je Ökobilanzkonto ausgewiesene Sparpotentiale belaufen sich bei der Bayerischen Landesbank und der Landesbank Berlin auf jeweils 50.000 bis 750.000 DM pro Jahr. Eine halbe Mio. DM hat die Landesbank Berlin bereits jetzt ohne nennenswerte Investitionen eingespart.⁴ Die Landesgirokasse weist 2,8 Mio DM⁵, die Allianz Versicherungs-AG eine mögliche Ressourcensparnis von rund 5 Mio. DM aus.⁶

- Industrie

Die Voith GmbH hat allein im Bereich Abfall 500.000 DM/a Entsorgungskosten eingespart.⁷ Merckle/Ratiopharm spart durch Reduktion im Rohstoff- und Wasserverbrauch knapp 1 Mio. DM pro Jahr.⁸ Bei der Kunert AG stehen dem jährlichen Aufwand für die Ökobilanzierung von 420.000 DM und Einmal-Investitionen über 2,5 Mio. DM Ersparnisse in Höhe von jährlich 2 Mio. gegenüber.⁹ Die erstmalige Durchführung einer betrieblichen Verkehrsbilanz brachte zusätzlich 1,2 Mio. DM.¹⁰

2. DER CONTROLLING-PROZESS DER ÖKO-BILANZIERUNG

2.1 Organisation(entwicklung)

Der Auftakt zur Ökobilanzierung geht von der Zielfindung aus. In einem Workshop legt die Geschäftsleitung die langfristigen ökologischen Ziele des Unternehmens fest und leitet daraus die Ökobilanz-Schwerpunkte für das kommende Jahr ab.

Für den laufenden Prozeß wird ein bereichs- und abteilungsübergreifender Arbeitskreis gegründet. Er koordiniert die einzelnen Phasen und Schritte, gibt spezielle Fragestellungen an Mitarbeiter-Teams weiter - nimmt ebenso Anregungen und ökologische Problemstellungen auf - und führt die Ergebnisse zusammen. Hierbei entwickeln sich im Unternehmen neue Formen der themenbezogenen Zusammenarbeit und neue, kürzere Kommunikationswege. Grundsatz ist hierbei, das Detailwissen und die **Lösungs-**

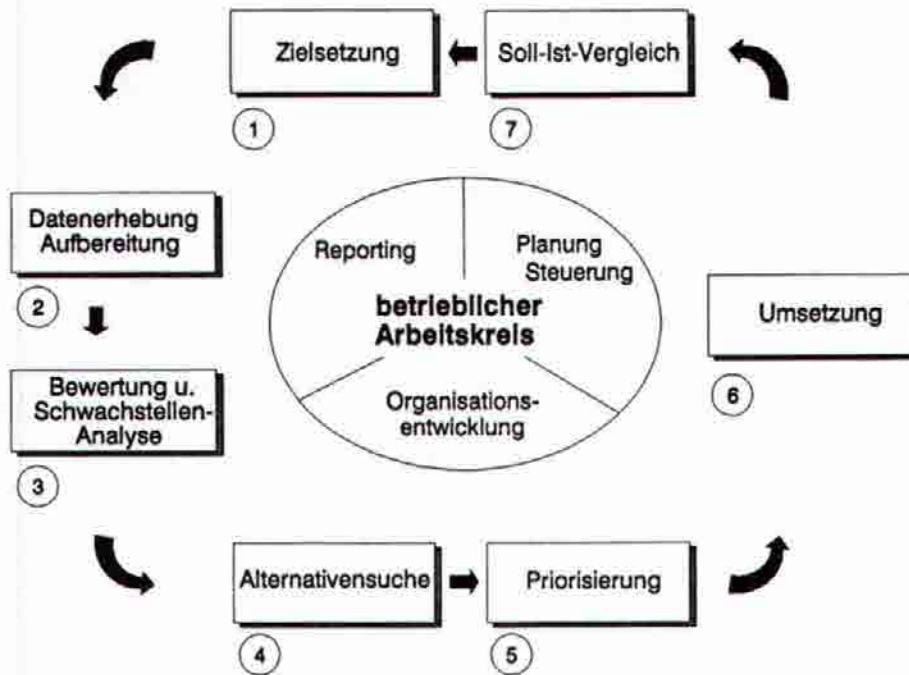


Abb. 2: Controlling-Prozess in der Ökobilanzierung

kompetenz der MitarbeiterInnen explizit anzuerkennen und so den Weg zur Umsetzung der erarbeiteten Maßnahmen zu ebnet.¹¹ Diese Organisationsform der Ökobilanzierung sucht nicht nur nach materiellen, technischen Optimierungsmöglichkeiten, sondern bezieht die ebenso erforderliche organisatorische Entwicklung mit ein. Wie eine neuere Studie belegt, steigt bei dieser Form der Umsetzung nicht nur das Verantwortungsbewußtsein gegenüber der Umwelt, sondern insbesondere auch die Identifikation mit dem Unternehmen.¹²

2. 2 Ablauf

In der zweiten Phase erfolgt die **Datenerhebung** für die Input-Output-Bilanz und ihre Aufbereitung. Anschließend **bewertet** der Arbeitskreis die Input-Output-Bilanz aus ökologischer und ökonomischer Sicht und leitet daraus Handlungsnotwendigkeiten ab (Phase 3). Dies geht Hand in Hand mit dem Suchen nach **Handlungsmöglichkeiten** und **Maßnahmen** für das Unternehmen (Phase 4). Die Vielzahl der möglichen Maßnahmen wird **priorisiert** und bei Überschreitung des vereinbarten Budgets oder Veränderungen mit großer Außenwirkung (z. B. Produkt-Design) der Geschäftsleitung zur Genehmigung vorgelegt.

Der Arbeitskreis koordiniert die **Umsetzung** der geplanten Maßnahmen und greift bei Bedarf steuernd ein.

Der regelmäßige **Soll-Ist-Vergleich** zeigt auf: Welche Maßnahmen sind bereits vollständig umgesetzt? Welche ökologischen und ökonomischen Einsparungen sind damit verbunden? Wo müssen evtl. unterstützende Maßnahmen hinzukommen? Diese Ergebnisse fließen wieder in den nächsten Zielfindungsprozess ein.

2. 3 Die Rolle des Controllings

Wenn man das klassische Bild des Controllings vor Augen hat (Abb. 3) und diese Aufgabenstellung für den Bereich **Unternehmen und Umwelt** verdeutlichen will, ist die folgende Gegenüberstellung hilfreich:

Konventioneller Umweltschutz

Umweltschutz ist eine rein technische Aufgabenstellung (Ressort-Denken)

Umweltschutz ist teuer

Umweltschutz beginnt am Filter end of the pipe

Clean Management / Controlling

Umweltschutz ist Controlling-Aufgabe

Umweltschutz kann Kosten sparen

Umweltschutz beginnt in den Köpfen, setzt bei der Entwicklung von Produkten, der Planung von Produktionsprozessen an.



Abb. 3: Controlling (Quelle: Controller Akademie)

3. DIE EU-VERORDNUNG FÜR DAS UMWELT-MANAGEMENT UND DIE UMWELT-BETRIEBSPRÜFUNG

3. 1 Ziel und Inhalt der Verordnung

Die „Öko-Audit-Verordnung“ der Europäischen Union¹³ sieht vor, daß Unternehmen auf freiwilliger Basis ein Umweltmanagementsystem einrichten und ein Audit durchführen können. Bei Erfüllung aller Anforderungen wird eine Teilnahmeerklärung verliehen. Diese darf auch zu Werbezwecken eingesetzt werden, soweit sie sich nicht auf spezielle Produkte bezieht.

Ziel des Systems ist es, einen kontinuierlichen ökologischen Verbesserungsprozess im Unternehmen zu

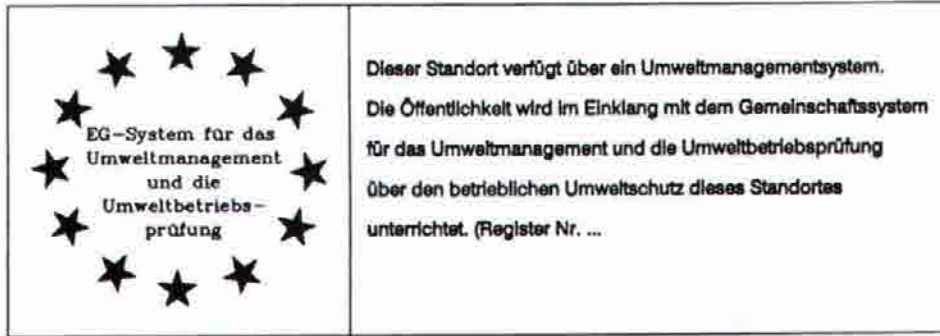


Abb. 4: Teilnahmeerklärung

erklärung verfaßt, in der die genannten Komponenten verständlich zu erläutern sind. Im Abstand von höchstens drei Jahren prüft ein unabhängiger Gutachter die Umsetzung und Dokumentation der Komponenten und gleicht sie mit den EU-Anforderungen ab. Bei Erfüllung

fördern. Hierfür sind vom Unternehmen ökologische Gesamtziele und Handlungsgrundsätze (**Umweltpolitik**) festzulegen. Mit Hilfe standortbezogener **Umweltprogramme** (Formulierung konkreter Ziele und Maßnahmen) und **Umweltmanagement**-Systeme wird die Umweltpolitik umgesetzt. Als Einstieg erfolgt eine **erste Umweltprüfung**, die umfassend die Umweltauswirkungen des Unternehmens und den Stand des betrieblichen Umweltschutzes erheben und bewerten soll.

Nach dem ersten Umweltmanagement-Zyklus folgen in regelmäßigen Abständen **Umweltbetriebsprüfungen** (Audits i.e.S.). Sie dienen der systematischen Bewertung der Umweltprogramme, -Managementsysteme sowie ihrer Übereinstimmung mit der verabschiedeten Umweltpolitik. Abschließend wird eine für die Öffentlichkeit bestimmte **Umwelt-**

der Bedingungen kann ab Herbst 1995 die Teilnahmeerklärung erlangt werden.

3. 2 Umsetzung des EU-Öko-Audits mit Hilfe der Ökobilanzierung

Wie eine „umfassende“ Prüfung der Umweltauswirkungen erreicht werden kann, läßt die Verordnung allerdings offen. Die betriebliche Ökobilanzierung bietet hierfür eine geeignete Vorgehensweise an: Sie erfaßt systematisch die Stoff- und Energieflüsse des Unternehmens, bewertet sie hinsichtlich ihrer ökologischen Konsequenzen und bindet den Verbesserungsprozeß durch organisatorische Maßnahmen und Controlling-Instrumente kontinuierlich in den Betrieb ein.

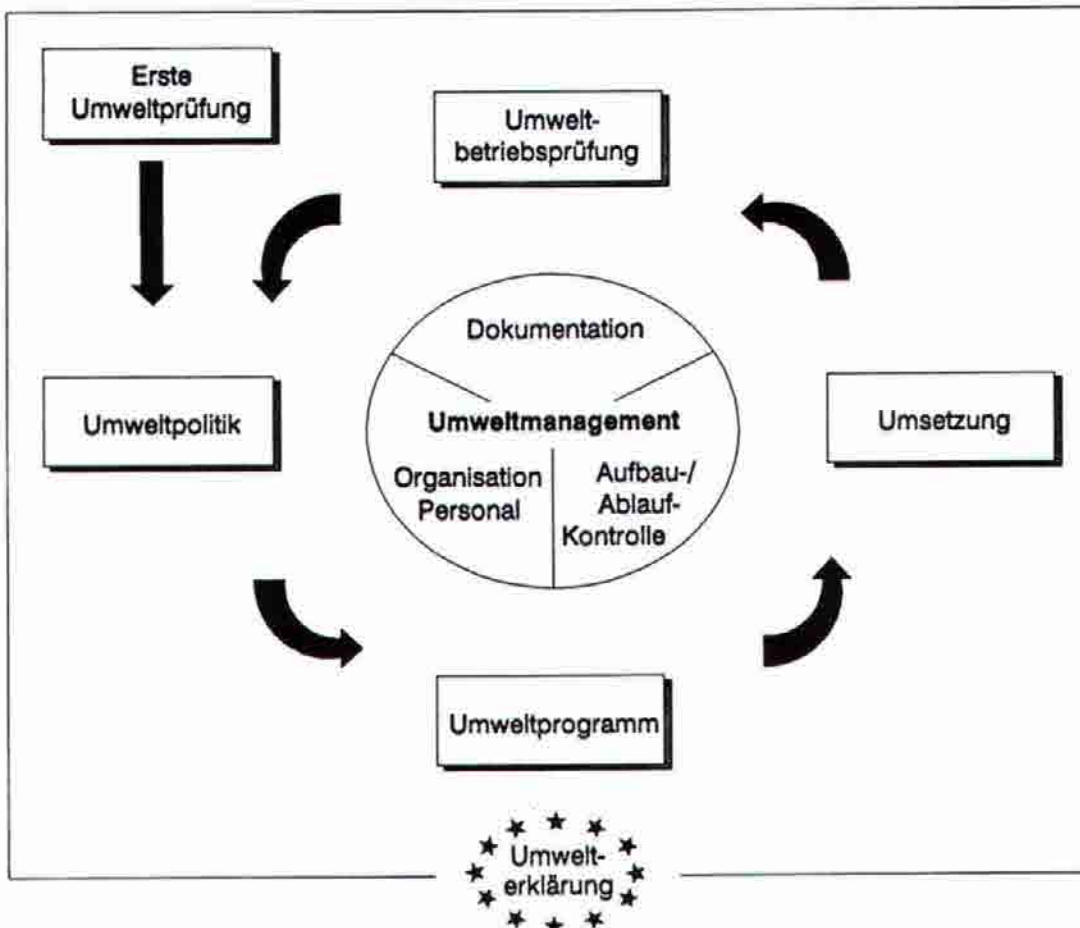


Abb. 5: Umweltmanagement-Zyklus nach EU-Verordnung¹⁹

Der Ökobilanz-Ansatz zur Umsetzung der EU-Öko-Audit-Verordnung wurde in einem Pilotprojekt des Umweltministeriums Baden-Württemberg bereits für die metallverarbeitende Industrie durchgeführt.¹⁵ In Berlin und Bayern sind hierzu ebenfalls weitere Pilotprojekte angelaufen. Aufgrund der bisherigen Erfahrungen sieht der Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau (VDMA) das Öko-Audit als Selbstgänger, da weit mehr Kostenvorteile entdeckt als für die Auditierung eingesetzt wurden.¹⁶

4. RESÜMEE

Betriebliche Ökobilanzen und ihre Verbindung mit dem EU-Öko-Audit

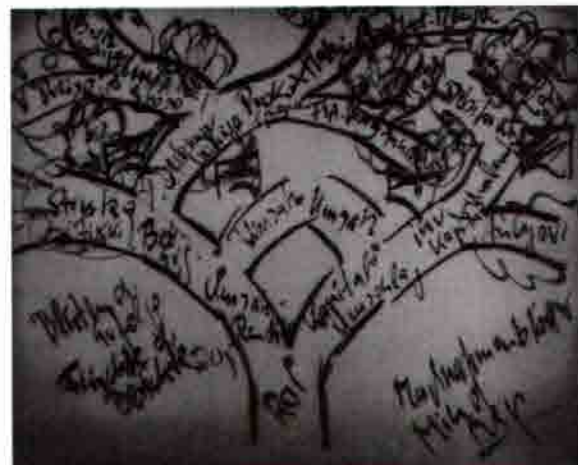
- * helfen, das Prinzip der Nachhaltigkeit im eigenen Betrieb umzusetzen
- * fördern Identifikation und Motivation der MitarbeiterInnen
- * führen zu Kosteneinsparungen
- * können die Wettbewerbsposition verbessern
- * gehen auf den Wertewandel der KundInnen ein.

Fußnoten

- ¹ Allianz Versicherungs-AG (1995): Betriebliche Ökobilanz 1, München, S. 34.
- ² Allianz Versicherungs-AG (1995): Betriebliche Ökobilanz 1, München, S. 40.
- ³ Kunert AG (1992): Ökobericht 1992, Immenstadt, S. 23.
- ⁴ Landesbank Berlin (1995): LBB Ökobilanz 1993, Berlin.
Bayerische Landesbank (1994): 1. Ökobilanz, München.
- ⁵ Gottschall, D. (1992): Die Papierkrieger. In: manager magazin 9/1992, S. 201.
- ⁶ Allianz Versicherungs-AG (1995): Betriebliche Ökobilanz 1, München, S. U2.
- ⁷ „Blick durch die Wirtschaft“ vom 16. 12. 1994.
- ⁸ a. a. O.
- ⁹ a. a. O. und le Maire, Gunther (1993): Die Kunert-Ökobilanz. In: Umweltqualitätsziele von Unternehmen und ihre Durchsetzung, Schriftenreihe des IÖW 60/93, Berlin, S. 102.
- ¹⁰ Kreitmair, G. / Blaas, S. / Brückl, S. (1995): Die Verkehrsbilanz, Studie des Süddeutschen Instituts für nachhaltiges Wirtschaften und Oeko-Logistik GmbH, Augsburg, S. 51.
- ¹¹ vgl. Böning, J. (1994): Methoden betrieblicher Ökobilanzierung, Marburg, S. 271 ff.

- ¹² Brückl, S. / Molt, W. (1994): Verantwortungsbe-
wusstsein im Management, Studie des Süddeut-
schen Instituts für nachhaltiges Wirtschaften und
Oeko-Logistik GmbH, Augsburg.
- ¹³ Verordnung (EWG) Nr. 1836/93 des Rates vom
29. Juni 1993 - Amtsblatt der Europäischen Ge-
meinschaft 36 (1993), Nr. L 168/1 vom 10. Juli
1993.
- ¹⁴ vgl. B. Wagner (1994): Umweltmanagement für
Banken, Sparkassen und Versicherungen.
Workshop-Unterlagen des Kontaktstudiums Ma-
nagement, Universität Augsburg.
- ¹⁵ Landesanstalt für Umweltschutz Baden-Württem-
berg, Umweltministerium Baden-Württemberg
(Hrsg.) (1994): Umweltmanagement in der metall-
verarbeitenden Industrie. Leitfaden zur EG-Umwelt-
Audit-Verordnung, Karlsruhe.
- ¹⁶ „Die Welt“ vom 8. 11. 1994, S. 19. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
	22	26	G	S	



ROI-Baum aus einem Deyhle-Seminar in Sonthofen
- solche Bilder gibt's auch auf Postkarten
(auf Anfrage beim Verlag)

STOCKWERKSPRODUKTION IN BESTER INNENSTADT- LAGE !



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

von lic. oec. HSG Moritz **Eversmann**, Hamburg

Bisher ist die Bedeutung der betrieblichen Immobilien für den Unternehmenserfolg in den deutschen Managementtagen weitgehend unberücksichtigt geblieben. Der Konjunkturunbruch der Jahre 1992 bis 1994 und der unvermindert starke globale Wettbewerb zwingen jetzt auch deutsche Unternehmen, sich der Potentiale und Möglichkeiten ihrer Betriebsimmobilien bewusst zu werden.

Die Betriebsimmobilie als Produktionsfaktor

Was verbirgt sich hinter dem Begriff Corporate Real Estate? Es handelt sich hierbei nicht um ein neues Schlagwort in der Top Management Beratung wie zuvor Time-cost-quality Leadership oder derzeit Prozeßengineering. Corporate Real Estate ist das ganzheitliche, sowohl auf die Anforderungen des operativen Unternehmensbetriebes als auch auf die der Kapitalseite ausgerichtete, professionelle Management der betrieblichen Immobilie.

Dieses grundsätzliche Verständnis setzt sich konsequent in der Einstufung aller betrieblichen Immobilien als einen Produktionsfaktor fort, der wie alle anderen betrieblichen Produktionsfaktoren auch einer konsequenten Renditeorientierung zu unterziehen ist.

Beginnend Ende der 80er Jahre in den USA, hält das Thema Corporate Real Estate über den Umweg Großbritannien nun seit einiger Zeit - wenn auch sehr langsam - auch in der deutschen Industrielandschaft Einzug. Mit dazu beigetragen hat die schärfste Rezession in Deutschland seit Kriegsende, in der die Unternehmen händeringend nach zusätzlichen Kostensenkungspotentialen gesucht haben. Aber

auch die Folgen der nach wie vor anhaltenden und tiefgreifenden wirtschaftlichen Restrukturierung der deutschen Industrie, in deren Mittelpunkt Entlassungen, Verlagerung von Produktionen, Verringerung von Wertschöpfungstiefen und anderes mehr stehen, **führen zwingend zu Handlungsbedarf bei den betrieblichen Immobilien.**

Dennoch unterschätzen noch immer viele Unternehmenschefs die **Bedeutung ihrer Behausungen für den Unternehmenserfolg.** Weder die Gesamtkosten für die Nutzung, die jährlich bis zu 20 % der Baukosten ausmachen können, noch die Rendite, die aus einem professionell bewirtschafteten Objekt zu erzielen ist, ist als Ergebnisfaktor in den Chefetagen präsent.

Umso mehr Aufmerksamkeit erhalten die ersten spektakulären Ergebnisse, die in den vergangenen Monaten vorwiegend in den Großkonzernen durch zielgerichtetes Corporate Real Estate Management erzielt werden konnten. So hat beispielsweise IBM durch eine konsequente Verringerung der verfügbaren Fläche pro Mitarbeiter den gesamten Büroflächenbedarf in Deutschland um knapp 20 % verringern können. Gleich um 40 % konnte die ABB ihre gesamte Nutzfläche in der Schweiz, durch eine intelligente Restrukturierung und Zusammenlegung von Aktivitäten, reduzieren.

Land auf, Land ab entstehen in der jüngsten Vergangenheit eigene **Immobilienholdings**, in denen die gesamten Grundstücke und Gebäude zusammengefaßt werden und denen darüber hinaus sowohl das strategische als auch operative Management der gesamten Unternehmensimmobilien **im Stil eines eigenständigen Profit Centers** übertragen wird.

Aktuelles Beispiel hierfür wird die Horten AG werden, die in der endgültigen Zielsetzung als reine Immobilienholding, ohne operatives Geschäft im Konzern verbleiben soll. Gleiche Aufgaben sollen beispielsweise die Ruhrkohle Immobilien AG oder die Veba Immobilien AG im Konzern erfüllen.

Corporate Real Estate Management ist aber keinesfalls nur ein Thema für Großkonzerne. Die Immobilienkosten sind in der Regel nach den Personalkosten der zweitgrößte Kostenblock im Unternehmen. Dieser Tatbestand ist weitgehend unabhängig von der Größe des Unternehmens. Ebenso gilt die grundsätzliche Erkenntnis, daß die Immobilie als gleichwertiger Produktionsfaktor im Unternehmen einer konsequenten Renditeorientierung zu unterziehen ist, unabhängig von der Anzahl Mitarbeiter oder dem Umsatzvolumen. Die Erfahrung zeigt vielmehr, daß insbesondere mittelständische und Familienunternehmen auch nach der konjunkturellen Schwächeperiode besonders und nachhaltig auf zusätzliche Einsparungs- und Ertragspotentiale angewiesen sind und gleichzeitig durch meist konservative Managementstrukturen das vorhandene Potential größer als gedacht ist.

Die meisten Unternehmen weisen in den vier wesentlichen Gestaltungsfeldern des Corporate Real Estate Defizite auf

Befragt nach ihrer Immobilienstrategie und den Zielsetzungen, die sie verfolgen, antworten 95 % der befragten Manager: „Wir sind doch nicht im Immobiliengeschäft“. Dieses oft gehörte Statement ist oft nur ein Ausdruck für die bisher grundsätzlich geringe Wertschätzung der Immobilien im Unternehmen. Oberstes Ziel des Immobilienmanagements war es bisher, situativ, d. h. meistens zu spät auf Anforderungen des operativen Unternehmensbetriebes zu reagieren und ansonsten stille Reserven für hoffentlich nie eintretende schlechte Zeiten aufzubauen.

Eine konsequent mit der Unternehmensentwicklung und strategischen Planung gekoppelte, ganzheitliche Immobilienstrategie als Basis für zielgerichtetes Handeln ist weitgehend unbekannt.

Die führungsorganisatorische Zuordnung und Ausgestaltung einer Liegenschaftsfunktion, meist auf dritter oder vierter Ebene, bestenfalls im Personal- oder Rechtsbereich, ist daher nur die konsequente strukturorganisatorische Folge einer nicht vorhandenen Strategie und Aufmerksamkeit.

Sozusagen nur folgerichtig sind auch die in den Grundstücken und Gebäuden vorhandenen Potentiale zur Optimierung der Nutzung nur in den seltensten Fällen vollständig ausgeschöpft. Unabhängig, ob als Eigennutzer, Mieter in fremden Objekten oder gar in an Dritte vermietete Objekte, sind Fragen einer Nutzflächenoptimierung, Möglichkeiten der Betriebskostensenkung oder alternative Verwendungsarten zur Steigerung der Erlöse bisher nicht angedacht worden.

Lediglich im Bereich des outsourcing von Immobilien-, Service- und Verwaltungsfunktionen sind in den vergangenen Jahren erste Erfahrungen und damit auch Erfolge erzielt worden. Viele Unternehmen steigen zunehmend auf professionelle Bewachungs- und Pförtnerdienste um. Aber auch in den Fällen, in denen in der Gebäudetechnik, d. h. in Fragen der Heizungs- und Klimatechnik oder Wartung und Instandhaltung auf externe Experten zurückgegriffen wird, zeigen sich erhebliche Verbesserungspotentiale.

Die im Corporate Real Estate Management verborgenen Potentiale können zum Unternehmenserfolg beitragen

Projekthighlights zu Einsparungspotentialen (Abb. 2), die sich durch ein erfolgreiches und konsequentes Immobilienmanagement ergeben, zeigen, daß in



Abb. 1: Vier Gestaltungsfelder des Corporate Real Estate

- Outsourcing des Immobilienmanagements (technisch und kaufmännisch) → ~10 - 20% der Betriebskosten
- Energiemanagement mit EDV → ~15 - 30% der Energiekosten
- Nutzflächenverringern durch Standortrevision → ~40% der Nutzfläche
- Reduktion der Bürofläche pro MA → ~20% der Bürofläche
- Andere Raumaufteilung der Büros → ~9% der Bürofläche
- Andere Büroorganisation
 - Home office → ~40% der Bürofläche
 - Business Club → ~45% der Bürofläche

Abb. 2: Projekthighlights zu Einsparungspotentialen

diesem bisher wenig beachteten Bereich noch substantielle Einsparungs- und Kostensenkungspotentiale vorhanden sind. In einem ersten Ansatz sollte sich die Suche nach Kostensenkungspotentialen auf den Bereich der Gebäude- und Raumkosten konzentrieren. Dieser Kostenblock macht mit 60 % den größten Anteil der gesamten Immobilienkosten im Unternehmen aus und bietet von daher den größten Hebel auf der Suche nach Einsparungen. Der zweite Blick gilt den Personalkosten, die, neben dem Personal, das für die Verwaltung von Betriebsimmobilien notwendig ist, auch noch den Personalaufwand für Infrastruktur- und Betriebsmanagement beinhalten. Die Erfahrung zeigt, daß hier ebenfalls leichter realisierbare Potentiale versteckt sein können.

Neben den quantitativen Verbesserungen bietet das konsequente Outsourcing von Immobiliendienstleistung dem Unternehmen aber auch erhebliche qualitative Vorteile. Die Reduktion von Schnittstellen, durch ein eindeutiges Vertragsverhältnis mit externen Anbietern, die damit verbundene verbesserte Sanktionierbarkeit bei unzureichender Leistungsqualität und die insgesamt höhere Flexibilität in der Zusammenarbeit, führen zu einer deutlichen Verbesserung der Leistungsqualität. Insgesamt führt die Konzentration auf das Kerngeschäft des Unternehmens und die Verringerung von Reibungsverlusten zu den gewünschten Ergebnisverbesserungen.

Neben der Suche nach Kostensenkungspotentialen und Projekten zur Steigerung der Ertragskraft einzelner Gebäude und Grundstücke ist aber häufig auch die grundsätzliche Überprüfung der Immobilienstruktur des Unternehmens notwendig. Infolge einer solchen Prüfung sind am Ende nicht selten radikale Maßnahmen einzuleiten. In einer Zeit, in der wir im

gnadenlosen Wettbewerb mit osteuropäischen oder fernöstlichen Anbietern stehen, entscheidet die geeignete Immobilienstruktur über die letzten % im Deckungsbeitrag. Ein Automobilzulieferer, der noch immer mitten im Stadtgebiet, in veralteten Industrieanlagen und auf verschiedenen Stockwerken produziert, wird so schnell seine Wettbewerbsfähigkeit verlieren. Aufwendige Produktionsabläufe und Logistikprozesse lassen sich nicht weiter optimieren und damit verbilligen, ohne über einen Umzug nachzudenken.

Der Aufbau eines professionellen Immobilienmanagements im Unternehmen durchläuft nach Erfahrungen von Eversmann & Partner typischerweise fünf Phasen (Abb. 3). Vom breit angelegten Screening in der Phase 1 bis hin zum fortlaufenden Corporate Real Estate Management im Unternehmen in der Phase 5, in der die regelmäßige Rückkopplung mit der geplanten Unternehmensentwicklung und die bedarfsbezogene Durchführung von Optimierungsprojekten im Vordergrund steht. Hierbei hat sich gezeigt, daß der Einsatz von professionellen, auf die Optimierung des betrieblichen Immobilienvermögens spezialisierten externen Beratern der Erfolg sowohl bei einzelnen, objektbezogenen Optimierungsprodukten als auch beim Aufbau einer Corporate Real Estate Funktion wesentlich verbessern helfen kann.

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
	26	31	G	F	P

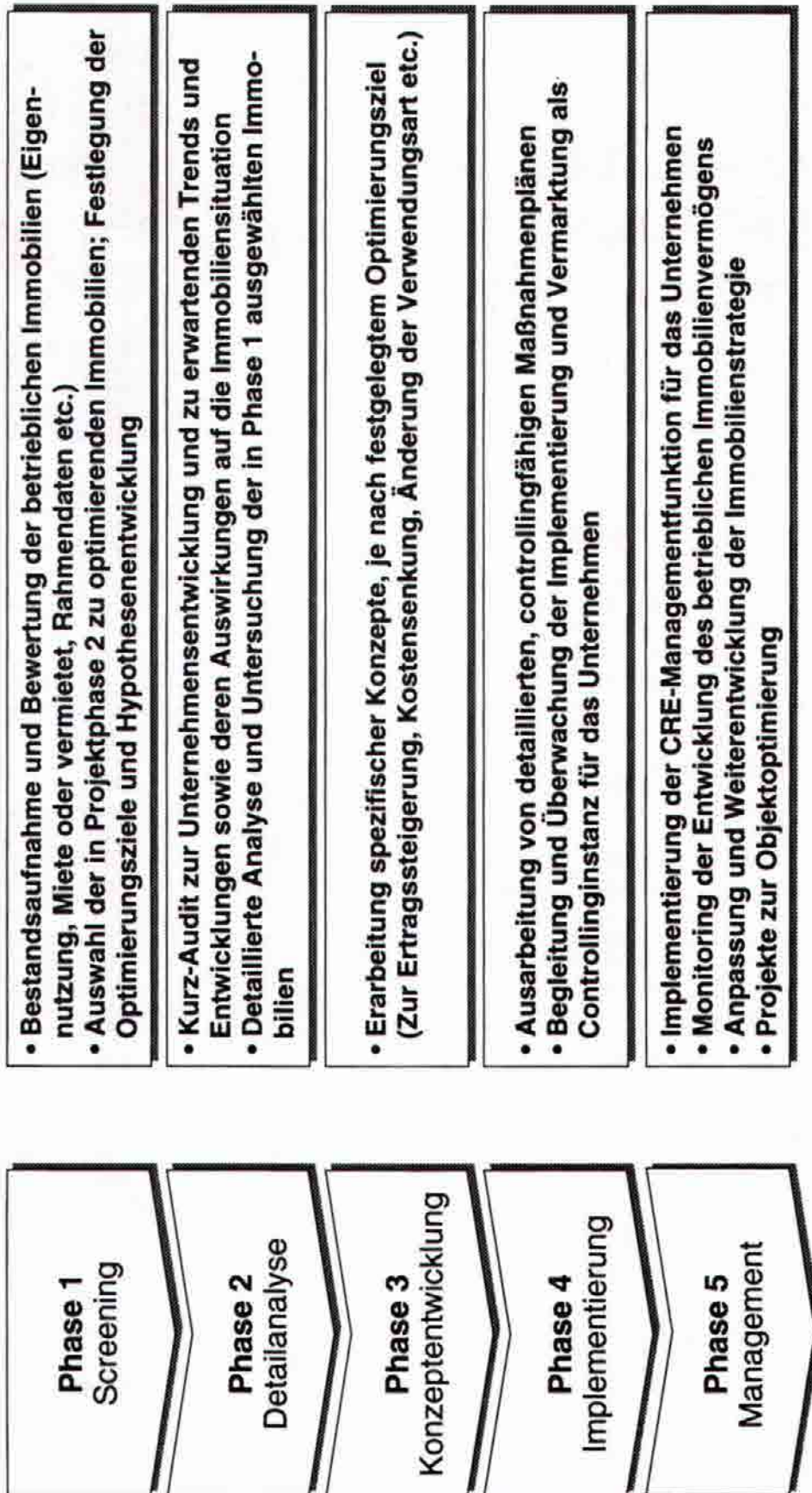


Abb. 3: Phasen des Immobilienmanagements

DIE MANAGERORIENTIERTE GESPRÄCHSFÜHRUNG DES CONTROLLERS

- eine Anwender-Checkliste

von Dipl.-Volkswirt Gerhard Römer, Hamburg

*Zusammenkommen ist ein BEGINN
Zusammenbleiben ist ein FORTSCHRITT
Zusammenarbeiten mündet in einen ERFOLG*

1. EINE NEUE FORM DER GESPRÄCHS- FÜHRUNG

Das Unbehagen an dem unzulänglichen Dialog zwischen Manager und Controller wächst. Das verbreitete Bild der Kommunikation zwischen den beiden Akteuren gerät zu einem Zerrbild der gegenseitigen Information. Dem Bedürfnis nach einem Wandel und Unterstützung bei der kommunikativen Form der Unternehmensführung soll hier präsentiert werden. Dazu möchte ich eine **neue Form der Gesprächsführung weiterentwickeln**, die Thomas Ripke (Anmerkung 1) für den **ärztlichen Dialog** vorgestellt hat. Seine Gesprächsanalyse machte die Form der Kommunikation zwischen zwei Dialogpartnern faßbar. Um das zu erreichen, definierte und benutzte er die Begriffe **Koexistenz**, **Konflikt** und **Konsens**. Mit ihnen gelingt ihm eine Differenzierung des ärztlichen Gesprächs. Die gegensätzlichen Einstellungen und Interessenlagen der beiden Dialogpartner bilden dabei ein Ganzes:

- > sowohl die Haltung des Arztes, die die Autonomie des Patienten respektiert und fördert,
- > als auch die Aufgabe des Arztes, als Fachmann Verantwortung zu übernehmen, indem er den Patienten stützt und berät.

Ripkes Empfehlungen laufen auf eine Heilung des Patienten und seine Krankheitsbewältigung hinaus.

Anmerkung 1: Ich folge hier in Aufbau und Gliederung im wesentlichen Thomas Ripke, Patient und Arzt im Dialog, Praxis der ärztlichen Gesprächsführung, Stuttgart und New York: Thieme 1994



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

Ich möchte seinen Gedankengang und seine erprobte Praxis auf die Gesprächssituation zwischen **Manager und Controller übertragen**. Beide tragen zwar in unterschiedlicher Weise zur erfolgreichen Führung ihres Unternehmens bei, aber im Falle des Mißerfolgs sind beide gleichermaßen betroffen. **Deshalb ist das analytische, entscheidungs- und handlungsorientierte Gespräch** zwischen ihnen so wichtig. Denn in diesem Gespräch vermittelt der Controller dem Manager jene notwendigen Informationen, die eine erfolgreiche Unternehmensführung erst gewährleisten. Der Manager erwartet darüber hinaus in erster Linie Hilfestellung und Verständnis für die Problembewältigung. **Der Controller hingegen hat sich den Druck zu vergegenwärtigen, unter dem der Manager steht: Zeitmangel und Streß**. Hinzu kommt eine Gesprächssituation, die durch die Asymmetrie zwischen Controller und Manager gekennzeichnet ist: beide sind nicht gleichberechtigt bezüglich der Konsequenz und Verantwortung aus diesem Gespräch.

Diese Überlegungen zu einer managerorientierten Gesprächsführung des Controllers fordert in Form einer Checkliste eine Gesprächsform,

- die einfach genug ist,
- um von jedem Gesprächsteilnehmer sofort anwendbar zu sein,
- die überschaubar, weil kurz ist und die
- einen Lern- und Beibehaltungseffekt garantiert.

Das ärztliche Gespräch kennt den **Dreiklang: Anamnese - Diagnose - Therapie**. Das betriebswirtschaftliche Gespräch wird gegliedert in: Vorbereitung - Einleitung - Entfaltung des Managerkonzepts - Entfaltung des Controllerkonzepts - weiterer Verhandlungsverlauf - Ausleitung.

2. DIE VORBEREITUNG DES GESPRÄCHS

RAT 1: Je besser die Vorbereitung, desto produktiver das Gespräch!

2.1 Die Vorbereitung des Managers

Im Ausnahmefall erkennt der Manager ein Problem, das er nicht selbständig lösen kann, so daß er die Initiative zu einem Gespräch mit dem Controller ergreift. Dabei unterstellt er, daß der Controller ihm eine angemessene Antwort auf seine Problemfrage zu geben vermag.

Im Normalfall jedoch verteilt der Controller Status-quo-Berichte an den Manager über seinen jeweiligen Verantwortungsbereich und kündigt seinen Besuch zu einem vereinbarten Termin an. Damit induziert und beeinflusst er nicht nur die Gesprächsvorbereitung des Managers. Darüber hinaus kann der Controllerbericht auch Angst beim Manager auslösen: Angst vor Entdeckung, daß er einen Fehler gemacht hat. Diese Angst kann gesprächsblockierend sein. Deshalb sind alle Handlungen und Tatbestände hilfreich, die diese Angst zu besänftigen und/oder vermeiden können. Dies geschieht praktisch, wenn der Controller den Manager in seinem „Zuhause“ besucht.

2.2 Die Vorbereitung des Controllers

Mit dem Erstellen des Status-quo-Berichts für einen Manager ist der Controller inhaltlich vorbereitet. Aus seiner Bekanntschaft mit dem Manager wachsen ihm bestimmte Vorkenntnisse und Vorgefühle zu. Dadurch gewinnt sein „objektives“ Zahlenmaterial eine „subjektive“ Einfärbung, die den Blick des Controllers trüben kann. Die Praxis lehrt, daß es zwecklos ist zu versuchen, dieser Gefährdung zu entgehen:

RAT 2: Keiner kann ein Vorurteil verleugnen oder verdrängen! Denn ein verbaler Gesprächskontakt wird durch non verbale Kontakte überlagert

Daher sollte sich der Controller in diesen Fällen so oft wie möglich bewußt machen, daß er zu einem bestimmten Manager und/oder einen bestimmten Sachverhalt, der im Bericht dargestellt wird, ein Vorurteil hat und daß es sich dabei um eine Meinung, nicht um eine Tatsache handelt. Er muß also akzeptieren, daß er seine Gefühle und Eindrücke nicht unterdrücken kann. Gelingt dies, gewinnt der Controller einen unverwechselbaren Kontakt zu dem Manager und sieht die Beziehung zu ihm in ihrer relativen und subjektiven Dimension; letztlich erfährt er sogar ein persönliches feed-back zu sich selbst.

3. DIE EINLEITUNG DES GESPRÄCHS

3.1 Das erste Wort oder die erste Frage

Wie auch immer die erste Szene zu Gesprächsbeginn verläuft - Begrüßung - Händedruck - gemeinsames

Setzen -, der Manager erwartet, daß sich der Controller aufgrund der allgemeinen Konvention zurückhält und anpaßt. Aber trotzdem wird der Controller verbal und/oder nonverbal darauf hinwirken, daß der Manager seine Position zu dem Bericht als erster entwickelt. Dies tut der Manager in der Regel, weil er Hausherr ist. Aber wenn er es nicht tut, ergreift der Controller die Initiative, um sie dem Manager zurückzuspielen. Denn der Controller weiß, daß mit jeder Frage, die er vorformulieren würde, das erste Gesprächsthema hervorgehoben wird und alle anderen möglichen Themenbereiche - zunächst einmal - unterdrückt werden.

RAT 3: Der Controller regt an, so daß der Manager anfängt. Womit und wie der Manager beginnt, bestimmt er selbst. Der Manager ist verantwortlich für den Gesprächsinhalt, der Controller für den Gesprächsablauf.

3.2 Das erste nicht-betriebswirtschaftliche Thema

Da der Gesprächsbeginn so wenig wie möglich vor geprägt sein sollte, hat der Manager auch die Freiheit, mit einem Nebenthema zu beginnen, um so seine Souveränität zu demonstrieren und/oder zu testen. Im Grunde handelt es sich dabei um einen oder mehrere Anläufe, um selbst „warm“ zu werden, wenn er mit Nebenthemen wie z. B. dem Wetter, dem Sport oder der Tagespolitik beginnt.

Mit diesen Gesprächseröffnungen verschafft sich der Manager die Basis für seine Selbstsicherheit. Für den Manager ist die gewonnene Selbstsicherheit eine notwendige Voraussetzung, um im weiteren Gesprächsverlauf seine Ansichten und Bedürfnisse artikulieren zu können. Dazu ist die vorherige Erörterung eines unverbindlichen Nebenthemas sehr hilfreich.

RAT 4: Erfahrungssatz: Der Controller darf sich die Maxime eines zurückhaltenden Verständnisses ruhig zu eigen machen, ohne in Gefahr zu geraten, in dieser Phase des Gesprächs zu wenig Stellung zu beziehen. Er muß nicht zu jedem Nebenthema eine eigenständige und abgewogene Meinung haben

Wichtig allein ist, daß der Manager ein Gefühl des Einverständnisses erfährt, das ihm seine Angst nimmt. Aber grundsätzlich bleibt die Tatsache bestehen, daß beide Gesprächspartner eine Beziehung der gegenseitigen Anerkennung aufbauen, die keineswegs harmonisch sein muß. Ist diese Erprobung der Beziehung zur Zufriedenheit des Managers abgeschlossen, wechselt er das Thema. Auch wenn diese Einleitungsphase recht kurz gestaltet werden kann, so kostet sie zwar Zeit, spart aber im Endeffekt sehr viel Zeit. Denn die größere Sicherheit beider über die Funktionsfähigkeit und Belastbarkeit ihrer Beziehung sorgt für eine größere Effektivität weiterhin.

3.3 Das erste betriebswirtschaftliche Thema

Wenn der Manager die Frage stellt: „Sie kommen zur Besprechung des Status-quo-Berichts?“ zielt er direkt

auf das Controlling-Thema. Auch in diesem Falle ist es für den Controller angebracht, zunächst ein akzeptierendes, aber zurückhaltendes Einverständnis an den Tag zu legen. Denn er wird aus dieser Eingangsfrage noch nicht sicher heraushören können, ob der Bericht zum Hauptthema oder noch zu einem weiteren Nebenthema des Managers führen wird. Deshalb ist es wichtig, daß der Controller seine fachlichen Erwidernungen zum Thema solange zurückstellt, bis für ihn eindeutig sichtbar ist, daß der Manager mit der Entfaltung seiner Position tatsächlich sein Hauptthema präsentiert hat oder bis das wirkliche Hauptthema auch „abgearbeitet“ ist.

RAT 5: In der Einleitungsphase ist die Methode der bewußten Zurückstellung der eigenen Problemlösungskompetenz die angemessene Haltung des Controllers

Der Vorteil dieser Zurückhaltung des Controllers liegt in der Vermeidung eines möglichen frühzeitigen Konflikts mit dem Manager. Fehlt die Stellungnahme des Controllers oder signalisiert er nur einfach sein Verständnis, so fühlt sich der Manager verstanden und kann daher um so leichter und schneller dieses Thema verlassen, um ein anderes zu beginnen.

RAT 6: Der Controller sollte von sich aus nicht das Thema wechseln, sondern dies dem Manager überlassen

Bei einem betriebswirtschaftlichen Nebenthema darf der Controller unterstellen, daß sich der Manager darin „sicher“ fühlt, weil er darin Experte ist. Signalisiert er nun, daß er zu Ende ist, kann der Controller Stellung beziehen. Fällt die Antwort des Controllers zur Zufriedenheit des Managers aus, wechselt er das Thema; ist sie es nicht, kommt es meist zwischen beiden zu einer kleinen Verhandlung darüber, wie Übereinstimmung zu diesem Nebenthema angestrebt werden könnte. Diese kleine Verhandlungsphase ist aufschlußreich, weil hier, wie auf einem „Nebenkriegsschauplatz“, die beiden Partner ihre Verhandlungsmacht zur erfolgreichen Durchsetzung ihrer Gesprächsposition zum ersten Mal erproben können. Dabei spielt es im Grunde genommen keine Rolle, wer Gewinner und wer Verlierer ist. Entscheidend ist, daß beide ein Verfahren, sich selbst und den Partner getestet haben, wie auf Verhandlungssignale reagiert wird. Sind beide mit dem Ergebnis zufrieden, kann der Manager auf ein für ihn „brisanteres“ Thema überwechseln.

RAT 7: Es ist Aufgabe des Managers, das Gespräch zu strukturieren; dadurch bekommt der Controller die Information, daß das mögliche andere Thema nicht die Bedeutung hat, die ihm der Controller zuzubilligen geneigt ist

Manche Manager sprechen ein Thema nur kurz an, um dann sofort zu einem zweiten oder gar dritten überzugehen. Diese Manager brauchen die Aufzählung wie eine Art Tagesordnung, um die Gewißheit zu haben, daß sie nichts vergessen haben. Auch jetzt ist es für den Controller ratsam, nicht mit einer Beantwortung der vorgelegten Punkte zu beginnen,

sondern abzuwarten, mit welchem Thema aus der Liste der Manager er anfangen möchte.

RESULTAT 1: In der Einleitungsphase ist eine Einstellung des Controllers gefordert, die sich durch akzeptierendes Verständnis und aktives Zuhören auszeichnet. Die Strukturierung dieser Gesprächsphase liegt eindeutig bei dem Manager; er entscheidet über Themenwahl und -wechsel, bis er bei seinem zentralen Thema angekommen ist. Erst dann fühlt sich der Manager angenommen, verstanden und in seinem Anspruch bestätigt, das weitere Gespräch eigenständig gestalten zu dürfen.

4. DIE ENTFALTUNG DES MANAGER-KONZEPTES

4.1 Der erste Satz

Der erste Satz des Managers erscheint meist banal: „Ich habe eine Abweichung bei . . .“, kommt aber einer Selbstentblößung gleich. Der Manager fordert damit Schutz und Hilfestellung zugleich ein. Denn er versucht, so objektiv wie möglich zu berichten, weiß aber, daß er eine Aussage zu seiner Person preisgibt. Deswegen kann der Anfangssatz so mannigfaltig ausfallen, nur damit dem Manager ein Mäntelchen bleibt, seine Selbstoffenbarung zu verbergen.

RAT 8: Dem ersten Satz des Managers äußerst penibel zuhören. Er kann wie eine Überschrift über das gesamte Statement des Managers wirken; er kann auch dazu dienen, die Befindlichkeit des Managers zu verbergen.

Mit dem objektiven Mithören des ersten Satzes wird der Controller in das Hauptthema des Managers eingeführt. Aber sein subjektives Empfinden kann durch Nuancen in der Aussage und/oder durch die Begleitumstände der Äußerung (Mimik, Gestik, Tonfall) schon über die innere Verfassung des Managers vorgeprägt sein. Der erste Satz erleichtert also nicht nur das Verständnis der Problemlage, sondern auch das des Managers.

4.2 Der erste Monolog

Bei seiner Darstellung erwartet der Manager, daß der Controller ihm zuhört und ihn auf keinen Fall unterbricht. Diesen Monolog beendet er mit einer versteckten Aufforderung, der Controller möge seinerseits mit der Aussprache beginnen. Der Controller unterliegt aber der Gefahr, den Manager zur Unzeit zu unterbrechen:

- das Managerkonzept nach betriebswirtschaftlichen Kriterien prüfen zu wollen,
- ein betriebswirtschaftlich falsches Konzept zu korrigieren,
- das Managerproblem möglichst schnell und gründlich zu beseitigen.

Der Controller sollte den Manager ausreden lassen und ihm - zunächst einmal - nicht widersprechen.

Wenn er nur sein Verständnis signalisiert, bedeutet das noch lange nicht, daß er mit der Aussage des Managers einverstanden ist. Sollte eine Richtigstellung unumgänglich sein, so ist dafür im zweiten Gesprächsteil immer noch Zeit und Gelegenheit vorhanden.

**RAT 9: Zuhören heißt nicht Zustimmung -
Verständnis zeigen heißt nicht
Einverständnis signalisieren**

Der Eingangsmonolog des Managers als Themeneröffnung ist so wichtig für den Controller, weil er meist Fakten, Symptome, zeitliche und räumliche Abgrenzungen sowie ansatzweise auch schon eine Analyse enthält. Darüber hinaus gibt er über die Befindlichkeit des Managers Auskunft. Bestimmte Nebeneffekte treten noch hinzu:

- (1) **der Eingangsmonolog dient der Selbstklärung der geschilderten Vorgänge beim Manager.** Was vorher nur undeutlich und flüchtig angedacht war, gewinnt in der sprachlichen Formulierung Kontur. Allein der Zwang zur Mitteilung kann einen Einstieg in die Lösungsfindung bedeuten.
- (2) **der Monolog erleichtert auch eine gefühlsmäßige Bearbeitung des Problems.** Denn mit der Problemerkennung gehen Unsicherheit, Angst oder ein Gefühl der Ohnmacht einher, die für viele Manager nur schwer zu ertragen sind. Aber diese „negativen“ Gefühle werden erträglicher, wenn sie dem Manager buchstäblich vor Augen stehen.
- (3) indem der Manager berichtet, entlastet er sich von einem großen Druck, denn in der Einleitungsphase war ihm ja signalisiert worden, daß er verstanden und akzeptiert werden wird.
- (4) allein daß der Manager in Monologform berichten darf, stärkt sein Gewicht in der Beziehung zwischen beiden; während seines Monologs ist er Herr über Inhalt, Form und Zeitstruktur, worüber gesprochen werden soll. Damit beeinflußt er seine Beziehung zum Controller.

RAT 10: Ein Eingangsmonolog des Managers hat 3 Funktionen:

1. **sachlich übermittelt er betriebswirtschaftliche Informationen;**
2. **analytisch kommt ihm eine gedankliche und gefühlsmäßige Annäherung und/oder Klärung des Problems zu;**
3. **durch ihn gewinnt der Manager Einfluß auf seine Beziehung zum Controller.**

4.3 Die erste Erwiderung des Controllers

Zur ersten Stellungnahme des Controllers auf das Statement des Managers stehen ihm drei Positionen offen: Annahme, Verweigerung oder Einschub, indem er vor seiner Stellungnahme eigene Fragen oder Analysen dazwischenschiebt. Aber dieses Einschub-

ben ist im Grunde genommen keine Alternative: der Controller hebt das heraus, was ihm wichtig erscheint, aber nicht das, was dem Manager wichtig ist. Der Manager setzt aber voraus, daß sein Monolog vom Controller auch verstanden und „verarbeitet“ wird. Gegen diese Erwartungshaltung sprechen jedoch zwei Gründe:

Der Controller hat gelernt, alles zu hinterfragen und zu überprüfen:

- welche Symptome liegen vor?
- welche Ursachen sind verantwortlich?
- welche Ursache-Wirkung-Kette läßt sich nachweisen?
- welche Maßnahmen stehen zur Verfügung?

Zu diesem Fragenkreis äußert er sein Interesse; dies muß aber nicht mit dem Manager-Bedürfnis nach Lösung seines Problems übereinstimmen. Oder: der Controller kann dazu neigen, andersartige Manager-Interessen gar nicht erst zur Kenntnis nehmen zu wollen.

Der Manager hingegen schämt sich seines Anliegens und formuliert es daher so undeutlich oder gar nicht, denn er möchte sich dessen gar nicht bewußt werden. Aber auch in diesem Falle kommt der Controller nicht um eine Stellungnahme herum. Dazu bieten sich drei Wege an:

- (1) er deutet sich das Manager-Anliegen auf seine Weise,
- (2) er fragt expressis verbis danach,
- (3) er spricht seine Deutung aus und läßt sie vom Manager überprüfen.

Der erste Weg erscheint praktisch, wenn der Manager in seinem Eingangsmonolog so viele Punkte vorgetragen hat, an denen der Controller anknüpfen kann. Dieser Weg ist aber gefährlich und daher letztlich zeitraubend, weil sich der Manager schuldig fühlt, weil er es zu der Problemlage hat kommen lassen. Deshalb läßt er jetzt alles mit sich geschehen. Dann muß der Controller auch zum Besten des Managers für ihn mitentscheiden.

Der zweite Weg ist dann praktikabel, wenn der Controller sich nicht schlüssig ist, was der Interessenlage des Managers entspricht; dann empfiehlt es sich, ihn direkt danach zu fragen:

- „Was soll ich Ihrer Meinung nach tun?“
- „Wie stellen Sie sich vor, soll ich jetzt handeln?“
- „Soll ich eine differenziertere Abweichungsanalyse vorlegen?“
- „Soll ich eine Ursache-Wirkungs-Kette aufdecken?“
- „Soll ich ein Maßnahmenpaket vorschlagen?“

Im Regelfall kann der Manager seine Interessenlage klar definieren und beschreiben; und ebenso regelmäßig tritt dann ein, daß die vom Controller vermutete Interessenlage nicht die des Managers ist.

Der dritte Weg ist der goldene Mittelweg: Auch wenn der Controller schon eine Ahnung von der Bedürfnislage des Managers hat, überprüft er seine Annahme durch eine Nachfrage:

- „Sie möchten also von mir, daß ich Ihnen ... erstelle?“

Der Manager bestätigt, verwirft oder korrigiert den

Controller. Dies darf er um so mehr, da sich das Gespräch noch unter seiner Regie und in seiner Entfaltungsphase befindet.

RAT 11: Der Controller sollte bewußt und sicher sein, was der Manager von ihm will. Bei geringstem Zweifel hilft eine Verständnisfrage weiter.

Durch die Verständnisfrage lädt der Controller den manager ein, sein Recht auf Darstellung seiner wirklichen Bedürfnisse und Interessen wahrzunehmen - auch wenn das mit einer Korrektur der Vermutungen des Controllers verbunden ist. Allein die Zulassung der Verständnisfrage schließt die Ablehnung der Vermutung des Controllers ein. Durch die Korrekturmöglichkeit erhält das Gespräch eine neue, gemeinsame Dimension: beide Seiten gewinnen Klarheit über das, was durch das Gespräch erzielt werden soll und was nicht. Auch die Rückmeldung in Form der Verständnisfrage signalisiert dem Manager, daß er mit seinen Interessen und Bedürfnissen verstanden worden ist und er sich somit bestätigt und gestärkt fühlen darf.

RAT 12: Der Controller antwortet in erster Linie auf die Bedürfnisse und Interessen des Managers, die er bei Unkenntnis offen hinterfragt.

4.4 Die erste Vorverhandlung

Der Controller entscheidet, auf welche Inhaltspunkte des Eingangsmonologs des Managers er eingeht und welche er nicht anspricht; ihm steht es auch frei, wie er darauf eingeht. Auf jeden Fall muß er jetzt zum ersten Mal Position beziehen.

RAT 13: Um als Controller und Person vom Manager anerkannt zu werden, antwortet er ihm so, wie er es zu diesem Zeitpunkt verantworten kann. Dabei ist er sich des jeweiligen Entwicklungsstadiums in der Verhandlungsrunde bewußt. Solche Entwicklungsstadien können Konflikt, Konsens oder Koexistenz sein.

Ein Konflikt besteht, wenn die Beziehung zwischen den beiden Gesprächspartnern gestört erscheint. Sie ist gestört, wenn die beiden Konzepte unvereinbar miteinander sind. Das schließt nicht aus, daß auf anderen Feldern eine Übereinstimmung herrschen kann. Solche Konflikte gilt es, so frühzeitig wie möglich offenzulegen, damit ihre Bewältigung zeitsparend eingeleitet werden kann und der Beziehungszustand im wesentlichen nicht langwierig gestört wird.

Ein Konsens besteht in der Beziehung, wenn der Controller zum Kontrahenten oder Partner des Managers wird und aus freien Stücken sein Verständnis zu einem Einverständnis macht. Dieser Konsens schließt nicht aus, daß auf anderen Feldern verschiedene Meinungen vertreten werden können und dürfen.

Koexistenz besteht, wenn die Erklärungsansätze für Konflikt und Konsens nicht anwendungsfähig sind. Zwischen einer sicheren Eingrenzung eines Sachverhalts, die eine Seite vorträgt, und ihrer fraglichen Ausweitung, die die andere Seite zu bedenken gibt, besteht kein Konsens. Es besteht aber auch kein Konflikt, weil beide Seiten nicht gegeneinander, sondern in Kooperation miteinander zur Problemlösung beitragen wollen. Oder: Der zugrundeliegende Sachverhalt wird konsensträchtig beurteilt, weil Akzeptanz gegenseitig gegeben ist; und er ist konfliktträchtig, weil die Behandlungskonzepte zu unterschiedlich sind.

RESULTAT 2: Koexistenz ist der Ausgangspunkt der weiteren produktiven Gesprächsführung zwischen Manager und Controller, Konsens ihr Ziel.

Das Prinzip der Vorverhandlung bedeutet nicht, daß sich ein Gesprächsteilnehmer mit seiner Ansicht durchsetzen kann oder soll. In der Praxis stehen sich vielmehr Standpunkte gegenüber, die eben nicht einerseits das Objektive und andererseits das Subjektive repräsentieren. Diese Standpunkte müssen im Verhandlungswege austariert werden, so daß beide Seiten das Gespräch auf einem hohen Zufriedenheitsniveau abschließen können.

RAT 14: Das Prinzip der Vorverhandlung setzt voraus, daß offen bleibt, wer recht hat. Erst im Dialog und am Ende des Gesprächs läßt sich feststellen, was sich als Konsens, als für beide Seiten verbindlich herausgeschält hat. In diesen Konsens gehen beide Ausgangskonzepte in stets wechselnder Intensität und Größenordnung ein.

Grundsätzlich soll der Manager soviel wie möglich von seinen eigenen Vorstellungen in das Verhandlungsergebnis einbringen können und dürfen, damit das Resultat seinen Stempel trägt, damit er es um so leichter nach außen als sein Rezept vertreten kann. Die Identifikation mit dem Ergebnis wächst um so mehr, je sichtbarer der Einfluß des Managers nach außen wird. Dem Manager darf sein Gefühl und Selbstverständnis von seiner autonomen Handlungsmacht nicht abhanden kommen. Nur so kann er aus dem Gespräch mit gesteigertem Selbstbewußtsein, größerer Führungsstärke und größerer Antriebskraft für neue Maßnahmen hervorgehen.

Die Kluft zwischen Konsensbeschluß und seiner Ausführung bleibt unverändert bestehen. Aber sie kennzeichnet keine Diskrepanz zwischen Manager und Controller, sondern sie kennzeichnet das rein betriebswirtschaftliche Problem. Während beide Seiten verhandeln, kommen die Einwände des Managers eher zum Tragen, weil sie aus seinem Verantwortungsbereich stammen. Somit kann er seine Vorstellung und seinen Plan eher zur Geltung bringen. Der Controller „holt“ den Manager quasi dort ab, wo er steht, anstatt sein Konzept durchzusetzen.

RAT 15: Die Vorverhandlung zwischen Manager und Controller hat drei Vorteile:

1. **der Weg aus einer Krise wird zum eigenen Weg des Managers,**
2. **der Manager wird selbstbewußter, souveräner und autonomer,**
3. **die Beziehung zwischen Manager und Controller wird vertrauensvoller und produktiver.**

Ein Verhandlungsergebnis in diesem Sinne kommt dann zustande, wenn sich beide Seiten als gleichwertig akzeptieren und behandeln. Dann verliert ein mögliches Macht-Ungleichgewicht seine bedrohlichen Schrecken. Eine Machtbalance muß dann nicht mehr postuliert werden. Denn in der Phase der Entfaltung des Managerkonzeptes hat der Controller die definitorische Aufgabe:

- das Gewicht seiner Position und seines Konzeptes zu mindern und
- das Gewicht des Managerkonzeptes zu stärken.

4. 5 Fünf sprachliche Hilfsmittel des Controllers

Mit fortschreitender Vorverhandlung um eine bessere Problemlösung geht es immer noch darum, das Konzept des Managers zu stärken und ihm zu helfen, sein Konzept weiter zu entfalten. Dazu bedient sich der Controller verschiedener sprachlicher Methoden, insbesondere dann, wenn der Manager unter Druck steht und/oder sein Konzept dem Controller noch diffus erscheint:

- 1 Einfache und kurze Signale wie „ja“ - „hm“ oder Kopfnicken bestätigen den Manager in seiner Ausführung.
- 2 Um den Gesprächspartner zum Weiterreden zu veranlassen, genügt meist eine Wiederholung oder Rückspiegelung des letzten Satzes oder Halbsatzes. Damit wird doppelt wichtig, was doppelt gesagt wird.
- 3 Wenn der Controller die letzten Worte des Managers mit seinen eigenen Worten - zum Teil in einer anderen Bildsprache - wiederholt, also umformuliert, signalisiert er dem Manager seine Anteilnahme und Verständnis. Dadurch werden auch meist leichte Nuancen und unterschiedliche Sichtweisen zwischen Manager und Controller deutlich, die schnell in einen kleinen Neben-Dialog einmünden können. Insgesamt hat die Umformulierung einen positiven Effekt, weil sie meist die Emotionalität des Managers bei der Darlegung seiner Position abschwächt: der Manager kann erkennen, daß sein Problem veränderbar sein kann.
- 4 Der Controller ist per se ein Fragesteller. Deshalb sollte er sich in der Phase der Entfaltung des Managerkonzeptes Zurückhaltung auferlegen und sein Frageinteresse nur durch solche zusätzlichen Fragen zum Tragen kommen lassen, die dem Manager helfen, sein Konzept weiter zu entwickeln.

RAT 16: Ein Kommunikationsgesetz besagt, daß jeder Fragesteller eine Stellungnahme zu seiner eigenen Position einfordert. Mehr noch: in einer Gesprächssituation, die auf Kooperation angelegt ist, kann der andere gar nicht anders als direkt zu antworten.

Unter diesem Aspekt lassen sich die drei vorangegangenen sprachlichen Hilfsmittel einfach in Frageform transformieren und anwenden. Hinzu kommen die klassischen kurzen W-Fragen: wer, was, wann (Zeitpunkt, Zeitraum, Frequenz), wo, wohin, in welcher Art und Weise (Dimension oder Qualität) u. ä.

RAT 17: Konkretisierungsfragen sind in einem intensiven Arbeitsgespräch unverzichtbar, weil der Controller seinen Erfahrungs- und Wissensschatz ins Gespräch einbringen kann, der dazu führen soll, das Managerkonzept noch detaillierter zu entfalten. Zugleich besteht die Gefahr, daß der Controller nur erfährt, was er hinterfragt, nicht jedoch, was den Manager bewegt.

Im Zweifel sollte sich der Controller mit Zusatzfragen zurückhalten, um den Redefluß des Managers nicht unnötig zu unterbrechen, damit er sicher sein kann, was den Manager tatsächlich bewegt. Bei Ursache-Wirkungs-Kette-Fragen wird eine bestimmte betriebswirtschaftliche Theorie hinterfragt, die meist wiederum eine bestimmte Bedürfnislage des Managers widerspiegelt und u. U. auch einen bestimmten Maßnahmenkatalog nahelegt. In dieser Phase des Gesprächs sollte eine vorzeitige Festlegung dieses Katalogs - noch - vermieden werden.

RAT 18: Der Controller sollte das Managerkonzept respektieren und Vorsicht vor seiner Fragemacht walten lassen. Seine zusätzlichen Fragen sollten ein hilfreiches Instrument zur weiteren Entfaltung des Managerkonzepts sein.

- 5 Wenn der Manager selbst unsicher ist und sein Konzept dem Controller unsicher erscheint, dann darf der Controller dessen Konzept mit seiner eigenen Stellungnahme untermauern, indem er einzelne Positionen des Managers mit seiner eigenen betriebswirtschaftlichen Begründung bestätigt. Der Controller nutzt sein Wissen, um Position, Konzept und Person des Managers aufzuwerten. Alles dies geschieht, um das Managerkonzept insgesamt zu unterstützen. Deshalb gehören in diese Phase des Gesprächs keine theoretischen Überlegungen hinein, die auch nur im entferntesten im Widerspruch zum Konzept des Managers stehen könnten. Das heißt auch, daß nur Teile des Konzepts untermauert werden können und dürfen.

Abschließend darf der Controller das Managerkonzept mit eigenen Worten zusammenfassen und gegebenenfalls um eine korrigierende Stellungnahme bitten: „Habe ich Sie richtig

verstanden, daß Sie ... tun wollen?" Solche Zusammenfassungen sollen ein Gesamtbild des Managerkonzepts noch einmal strukturieren helfen.

RESULTAT 3: *Der Controller hat jetzt alles getan, um den Manager darin zu bestärken, sein Konzept bestens zu entwickeln. Damit ist der erste Schritt zur Herstellung von Koexistenz beschritten.*

5. DIE ENTFALTUNG DES CONTROLLER-KONZEPTS

Der Controller muß sich als betriebswirtschaftlicher Fachmann in das Gespräch einbringen, um ein effektives Ergebnis zu erzielen; er darf sich aber als erster Helfer des Managers nicht einbringen, um diesen bei der Entfaltung seines Konzepts zu behindern. Die Lösung dieses Dilemmas liegt darin, das eine zu tun, ohne das andere zu lassen - und zwar nacheinander: erst das Managerkonzept, dann das Controllerkonzept.

RAT 19: *Eine bewußte und vorsichtige Einbringung des Controllerkonzeptes ist notwendig, um die Beziehung zwischen Manager und Controller zu vertiefen, damit ein Abgleiten der managerorientierten Gesprächsführung in ein Gefälligkeits-Controlling verhindert werden kann.*

Je mehr aber ein managerorientierter Controller das Managerkonzept zu verstehen und zu akzeptieren versucht, desto eher ist er geneigt, sein Konzept zurückzustellen und/oder gar verdrängen zu lassen, weil er die sich anbahnende harmonische Atmosphäre zwischen beiden nicht hintertreiben möchte. Also vollzieht dieser Controller in dieser Phase des Gesprächs einen Lernerfolg in zwei Lösungsschritten:

5. 1 Zeitpunkt der Einbringung

Die Frage stellt sich, aufgrund welches Einsatzsignales darf sich der Controller in das Gespräch einbringen. Unproblematisch ist es, wenn der Manager das Controllerkonzept selbst anfordert. Da der Controller aufgrund seiner Ausbildung und seines Wissenstandes eine eigene konzeptionelle Technik besitzt, gestaltet er auch sein Konzept selbständig.

RAT 20: *Je später der Controller sich auf das Managerkonzept einläßt und mit seinem eigenen Konzept Zurückhaltung übt, desto wahrscheinlicher wird es, daß der Manager den Controller zu Fragen auffordert und/oder den direkten Rat erbittet.*

RAT 21: *Wenn ein Gesprächspartner das Konzept eines anderen fördert, dann wird der andere geneigt sein, das Konzept des ihn fördernden Partners seinerseits zu fördern.*

Der Controller darf sich der Aufforderung des Managers verweigern, seinerseits sein Konzept einzubringen, wenn er das Gefühl hat, daß das Managerkonzept noch nicht hinreichend vorgeklärt ist. Im Regelfall liegt aber keine ausdrückliche Aufforderung vor. Dann hat der Controller zwei Einsatzzeitpunkte:

- nach einer Pause des Managers kommentiert er das bisher vorliegende Managerkonzept oder
- das Managerkonzept ist vollständig vorgestellt und der Controller beginnt mit seinem Konzept.

Der kommentierende Einsatz hat den Vorteil, daß der Dialog nicht wesentlich an Effizienz verliert, aber auch den Nachteil, daß die Entwicklung des Managerkonzeptes gestört wird. Der Einsatz mit einem eigenen Konzept hat den Vorteil, daß die Entwicklung des beiderseitigen Gesamtkonzepts klarer und schneller herausgearbeitet wird, und den Nachteil, daß die beiden Partner sich mit ihren Monologen immer weiter voneinander isolieren.

RAT 22: *Die Praxis bevorzugt einen Controller, der seine Kommentare zunächst so vorsichtig und sparsam einbringt, daß sie noch vom Manager als ablehnbar eingestuft werden. Erst wenn das Managerkonzept realiter abgeschlossen ist, darf der Controller sein Konzept oder Teile daraus gegebenenfalls nachschleichen.*

5. 2 Formen der Einbringung

Der Controller kann sein Konzept in Form von Fragen, Meinungen oder Vorschlägen einbringen.

(1) Unter Fragen sind hier nicht die Zusatzfragen aus 4. 5 (4) gemeint, sondern jene Steuerungsmittel, die den Manager in Richtung auf das Controllerkonzept hinlenken. Dazu zählen die analytisch-differenzierenden Fragen, mit denen hinter die Symptome eines Sachverhalts geleuchtet wird, um die Ursachenherde zu erkennen.

RAT 23: *Motiv für die Fragen des Controllers ist seine Sorge vor einer fehlerhaften oder mangelhaften Analyse und ihren Folgen für den Verantwortungsbereich des Managers. Je größer diese Angst, desto größer wird der Fragenkatalog; je kleiner die Angst, um so größer wird die reale Gefahr des Nicht-Erkennens eines Symptoms oder einer Ursache.*

Analog zu den analytischen Fragen gibt es einen **maßnahmenorientierten Fragetyp**, mit dem nach den möglichen Ansatzpunkten für einen potentiellen Maßnahmenkatalog zur Beseitigung des Managerproblems gesucht wird. Darüber hinaus gibt es noch Fragen, die dem allgemeinen betriebswirtschaftlichen Interesse des Controllers und weniger dem Bedürfnis des Managers oder seinem Konzept dienen. Bei diesen Fragen ist es angebracht, den Manager über die Bedeutung der Frage zu unterrichten, damit das Gespräch nach Zielsetzung, Inhalt und Gehalt immer transparent bleibt. Das wiederum heißt, daß der Manager zu allen Fragen ein Vetorecht hat.

RAT 24: Der Respekt vor der Persönlichkeit des Managers gebietet es, daß die Grenzen, die der Manager aus Angst zieht, strikt eingehalten werden, auch wenn sich diese Grenzziehung gegen die Interessen des Controllers richtet.

(2) Der Controller bringt auch Meinungen in das Gespräch ein, die sich weniger an das Managerkonzept anlehnen, als vielmehr einen **allgemeinen pädagogischen Zweck** verfolgen: dem Manager sollen auf diesem Wege Kenntnisse zum Controlling vermittelt oder falsche Vorstellungen darüber korrigiert werden.

RAT 25: Die Manager-Controller-Beziehung ist gekennzeichnet durch ihre gemeinsame Verantwortung für den Erfolg eines Maßnahmenpaketes.

RAT 26: Wenn der Controller seine Meinung einbringen möchte, so sollte sie immer an das Managerkonzept anknüpfen, so daß ihr Verständnis und ihre Berechtigung anschaulich wird. Erst dann sollte das Controllerkonzept daneben gestellt werden, das immer einleuchtend und kurz begründet werden sollte.

(3) Wenn es um die Planung des Managerkonzepts geht, dann sind Vorschläge seitens des Controllers gefordert. Äußert er seine Vorschläge in hartem Ton und bringt er seine Sorge zum Ausdruck, dann wächst aber auch die Gefahr, daß sich der Manager nicht mehr mit dem „gemeinsamen“ Konzept zu identifizieren vermag. Äußert sich der Controller um so weicher, desto unverbindlicher wird sein Vorschlag aufgenommen, weil der Manager ihn als ablehnbar einstuft. Diese Situation mag zwar beide Seiten zufriedenstellen, ob sie aber im konkreten Einzelfall eine günstige Problemlösung zuläßt, ist damit noch nicht vorgezeichnet.

5.3 Modalitäten der Einbringung

Die Formen der Selbsteinbringung des Controllers werden sich nach seinem persönlichen Engagement bei der Problemlösung, nach seiner Durchsetzungsfähigkeit und nach dem Schwierigkeits- und Komplexitätsgrad der Problemlage richten. Hinzu kommt ein Fristigkeitsaspekt: dem langfristigen Ziel, den Manager in seiner Entfaltung nicht zu behindern, steht das kurzfristige Ziel entgegen, das eine unmittelbare, weil dringliche Problemlösung fordert.

RAT 27: Der Controller hat die Verantwortung zur Durchsetzung von Manager- und Controllerkonzept.

Wenn der Controller dieser Anforderung gerecht werden will, muß er ein Gefühl für die eigene Stärke und die Durchsetzbarkeit der verschiedenen Konzepte entwickeln. Dazu bedarf es der Vorsicht und Offenheit, denn die sich abzeichnenden Ergebnisse können überraschende und unvorhersehbare Konsequenzen mit sich bringen. Da die sprachlichen Mittel des Controllers sich dem Empfehlungscharakter sei-

nes Konzeptes anpassen sollten, zeichnen sich diese fünf Mittel durch ihre genuine Zurückhaltung aus:

(1) Der Controller wählt vor allem subjektive Formulierungen, wenn er sein Konzept forciert.

(2) Dem Empfehlungscharakter entsprechend steht seine Formulierung eher im Konjunktiv als im Indikativ. Hinzu kommen entsprechende relativierende Partikel wie „wahrscheinlich, vermutlich, meist, manchmal“ u. ä.

RAT 28: Einem Konjunktiv vermag der Manager eher zu widersprechen und/oder abzulehnen, als einem Indikativ.

(3) Für die Aufnahme und Rezeption des Controllerkonzepts ist es günstig, wenn sich der Controller kurz und übersichtlich gegliedert äußert und außerdem jederzeit unterbrechungsbereit ist bzw. sich auch vom Manager unterbrechen läßt.

(4) Allgemeine Umgangssprache für die Vorstellung des Controllerkonzepts ist besser als Fachsprache (Anmerkung 2).

RAT 29: Der Controller sollte eine dem Manager angemessene Sprache benutzen, in der er sich genau und unmißverständlich auszudrücken weiß.

(5) Indem der Controller sein Konzept vorträgt, entfernt er sich in gleicher Weise von dem Managerkonzept, was er ja ex definitione unterstützen soll. Die Forderung lautet also, eine Sprachform einzusetzen, die die Nähe zu dem Konzept des Managers fördert:

- zum einen den eigenen Redefluß begrenzt zu halten und/oder
- zum anderen Blickkontakt zu dem Manager zu halten bzw. den eigenen Monolog mit einer direkten Frage an den Manager zu beenden.

RESULTAT 4: Es kommt einer *conditio sine qua non* gleich, daß der Controller sein Konzept einbringt:

- **vorsichtig und zurückhaltend**
- **managerorientiert**
- **in Frageform**
- **als Meinung oder Empfehlung**
- **unter Betonung seiner Subjektivität**
- **kurz, bündig und unterbrechungsbereit**
- **verständlich und unmißverständlich**
- **auf den Manager und sein Konzept immer wieder Bezug nehmend.**

6. DER WEITERE VERHANDLUNGSVERLAUF

Bisher mußte der Manager nur zu seinem Konzept stehen, der Controller unterstützte ihn dabei nach Kräften. Der Controller hatte eine Einstellung dem Manager und dessen Konzept gegenüber an den Tag zu legen, die auf Verständnis und Akzeptanz ausgerichtet war.

Anmerkung 2: Römer, Gerhard, Controlling ist Sprache, in: CM 1994, Heft 4, S. 229 - 31.

RAT 30: Zu einer konsensträchtigen Verhandlung gehören 2 Partner:

- der Controller soll die Person des Managers respektieren, dessen Konzept aus innerer Überzeugung akzeptieren und für sich selbst und sein eigenes Konzept eintreten,
- der Manager soll die Person des Controllers respektieren, dessen Konzept aus innerer Überzeugung akzeptieren und für sich selbst und sein eigenes Konzept eintreten.

Daß der Controller Respekt und Akzeptanz zu zeigen bereit ist, habe ich schon ausgeführt. Daß auch der Manager Respekt und Akzeptanz zu zeigen in der Lage ist, ist zum großen Teil ein Sekundäreffekt der Hilfestellung des Controllers.

RAT 31: Der Controller sollte offen für andere betriebswirtschaftliche Konzepte sein und gleichzeitig für sein eigenes engagiert eintreten. Der Manager sollte offen für andere betriebswirtschaftliche Konzepte sein und gleichzeitig für sein eigenes engagiert eintreten.

Gerade diese kombinierte Einstellung ist bei Managern recht wenig ausgeprägt: das Engagement für ihr Konzept ist groß, aber ihre Offenheit für andere Konzepte läßt zu wünschen übrig. Die geforderte Offenheit läßt sich durch eine intakte Controller-Manager-Beziehung fördern:

- wenn der Manager seinem Controller vertraut und ihm das Prädikat „gut“ zuerkennt, ist er eher geneigt, sein eigenes Konzept - versuchsweise - in Frage stellen zu lassen.
- wenn der Controller dem Managerkonzept ganz entschieden sein Vertrauen ausspricht, kann der Manager in Versuchung geführt werden, sein eigenes Konzept in Frage zu stellen.

RAT 32: Es gilt das Paradoxon: je mehr der Controller das Managerkonzept unterstützt und fördert, desto eher wird es durch den Manager in Frage gestellt.

6. 1 Die Gesprächsführung des Managers

Indem der Controller einen Umweg bei seinem Kooperationsangebot einschlägt, gewinnt er den Manager zunächst einmal zur weiteren Verhandlung. Je länger sie dauert, desto eher wachsen die Charakteristika - Verständnis, Akzeptanz, Engagement, Offenheit - in der Beziehung wechselseitig untereinander. Aber nicht alle Manager verhalten sich in der Verhandlung so „pflegeleicht“. Es gibt delegierende und dirigierende Manager.

(1) Delegierende Manager akzeptieren den Controller total. Ihr Verständnis für das Controllerkonzept ist gleichbedeutend mit ihrem Einverständnis. Ein solcher Manager unterwirft sich dem Controller „mit Haut und Haaren“. Das heißt nicht, daß er kein eigenes Konzept besitzt. Meistens muß sich der Controller selbst vorhalten, daß er eine

konzeptionelle Äußerung überhört haben könnte. Um diesen Fehler zu vermeiden, behandelt der Controller den Manager so, als befänden sie sich noch in der Phase der Entfaltung des Managerkonzeptes, in der der Controller so tut, als erörtere er Teile des Managerkonzeptes, das aber noch nicht existent ist und/oder noch ausformuliert werden muß. Dabei besteht jedoch die Gefahr eines vor-schnellen Konsenses.

RAT 33: Der Controller handelt bei delegierenden Managern so, als existiere ein Managerkonzept. Er stellt sich eine Bedürfnis- und Interessenlage des Managers vor und implementiert somit eine eigenständige Autorität des Managerkonzeptes, mit der er dann kommunizieren kann.

(2) Dirigierende Manager zeigen wenig Verständnis und Offenheit für andere Konzepte. Sie dulden kaum einen Widerspruch. Sie akzeptieren den Controller nur, wenn er ihrem Konzept entgegenkommt; nur dafür zeigen sie Engagement. Konfliktträchtig wird diese Manager-Controller-Beziehung erst dann, wenn der Controller das Managerkonzept rigoros ablehnt. Dann ist eine Weiterführung des Gesprächs meist sinnlos.

RAT 34: Im Regelfall sind die Manager verhandlungsbereit und kooperativ, weil es in ihrem ureigensten Interesse liegt, das Gespräch mit einem erfolgreichen Resultat abzuschließen.

6. 2 Die Gesprächsführung des Controllers

Grundsätzlich gestalten beide Gesprächspartner gemeinsam das Gespräch. Wer dagegen eine Führungsrolle und/oder wer eine Machtposition einzunehmen in der Lage ist, wird unterschiedlich und subjektiv beurteilt. Ausschlaggebend sind hier jedoch die Verhandlungsergebnisse in Relation zur jeweiligen Ausgangslage der Beteiligten. Darüber hinaus ist nur noch von Belang, wer oder was das Gespräch entscheidend geprägt und bestimmt hat.

RAT 35: Das Gespräch wird von beiden Seiten verantwortlich geprägt; seine positiven Ergebnisse beziehen sich einzig auf die Ausgangslagen der Partner.

Wenn zwei Verhandlungspositionen nebeneinander existieren und sie von beiden Gesprächspartnern angehört und respektiert worden sind, dann kommt im Regelfall ein Konsens fast wie von selbst zustande. Die beiden Partner machen dann die Erfahrung, als bewegten sie sich in einem großen Strom, der sie ohne ihr weiteres Zutun zu einem schnellen und allgemein befriedigenden Ergebnis führt.

RAT 36: Erfahrungssatz: Es ist und bleibt immer schwer, Koexistenz der Positionen herzustellen; besteht sie jedoch, wird es leicht, daraus Konsens zu entwickeln.

Dieser Erfahrungssatz läßt sich mit fünf Punkten erklären:

1 Manager wie Controller sind Praktiker; sie versuchen keine theoretischen Differenzen zu klären, sondern sie sind auf eine schnelle, pragmatische Lösung erpicht. Ihre Interessenlage hat eine gemeinsame Wurzel.

2 Aufgrund allgemeiner Konvention haben die Menschen ein Harmonie- und Kooperationsbedürfnis. Die Manager-Controller-Beziehung benutzt u. a. dieses Bedürfnis, die gemeinsame Angst vor einem Scheitern des Gesprächs gar nicht erst aufkommen zu lassen.

3 Denn zur Erzielung von Koexistenz und Konsens bedarf es bestimmter Verhaltensweisen und Einstellungen, insbesondere die Annahme und Akzeptanz der anderen Persönlichkeit sowie des Einbringens der eigenen Person in das Gespräch. Da diese Verhaltensmuster schon in den vorangegangenen Gesprächsphasen eingeübt worden sind, beherrschen sie die Betroffenen schon. Das kooperative Gesprächsmoment gewinnt solche Dominanz, daß die Problemlösung sich fast wie von selbst einstellt.

4 Daraus ist zu vermuten, daß jede Form der Mitteilung des eigenen Konzepts allein schon durch die Präsenz des Partners beeinflusst worden ist. Das ursprüngliche Konzept ist schon aufgearbeitet und verbessert worden, so daß es um so leichter akzeptabel erscheint. Demnach hat eine Art „innerer Zensur“ das ursprüngliche Konzept modelliert, so daß es dem erwarteten Konzept des Partners nahekommt. Es wird gleichsam auf das potentielle Konzept des anderen hin formuliert. Beide Partner sind auf Verringerung der Kluft zwischen ihnen bedacht; beide formulieren dementsprechend schon ein Konsens-Angebot. Das heißt, in der Formulierung ihrer ersten Positionsbeschreibung sind beide Partner schon aufeinander zugegangen. Deshalb fällt ihnen auch die Konsens-Feststellung so überaus leicht. Dies geschieht umso einfacher und schneller, je öfter sich beide aus früheren Kontakten kennen; je mehr sie also voneinander wissen, desto realistischer ist ihre Erwartungshaltung an das Gespräch und desto vorsichtiger wird schon die Eröffnungsposition formuliert.

5 Wer sich verstanden und akzeptiert fühlt, muß nicht mehr so sehr um sein Konzept kämpfen. Das heißt, es entstehen Freiheitsgrade zur Suche nach einer realen Alternative zwischen den beiden Konzepten. Diese gewonnene Freiheit beeinflusst auch den Einigungsprozeß.

RAT 37: Manager und Controller machen sich gegenseitig in schneller Folge immer realistischere, konkretere, differenziertere Konsens-Angebote, mit denen sie die endgültige gemeinsame Konsens-Feststellung unumkehrbar machen.

6. 2. 1 Werturteile

Während der Verhandlungsphase unterliegen beide Konzepte einer unterschiedlichen Bewertung durch

die Beteiligten. Der Controller bewertet spontan das Managerkonzept nach dem, was er als „wichtig“ oder „unwichtig“ erachtet. Er „siebt“ jene Informationen heraus, die er für seine Analyse und seinen Handlungsvorschlag für nötig hält. Gleichzeitig sollte er sich aber immer vergegenwärtigen, daß die von ihm als „unwichtig“ eingestuften Informationen von dem Manager als „wichtig“ angesehen werden können, denn andernfalls hätte er sie wohl kaum vorgetragen.

RAT 38: Der Controller hat das Managerkonzept differenziert zu bewerten:

- primär die für ihn wichtigen Teile des Konzepts herauszufiltern und
- sekundär die unwichtigen Teile nach ihrem Lösungspotential bewußt wahrzunehmen.

Der Controller selber neigt dazu, alles was er sagt für „wichtig“ zu erachten. Aber ein selbstkritischer Controller wird sich selbst im Verlauf der Verhandlung beobachten und seine Informationen immer wieder neu bewerten wollen. Diese Selbstkritik, insbesondere wenn sie offen betrieben wird, wird noch gefördert, wenn der Controller gelernt hat, die versteckten Gleichgültigkeits- und/oder Ablehnungssignale des Managers zu berücksichtigen. Hilfreich ist auch der Versuch, das eigene Konzept aus der Sicht des Managers zu betrachten. Allein dadurch wird schon meist eine kritische Durchleuchtung des eigenen Konzepts veranlaßt. Somit lernt er schnell zwischen „wichtigen“ und „unwichtigen“ Informationen zu unterscheiden. Diese Relativierung wird noch unterstützt, wenn sie in die subjektiven Worte des Glaubens und Meinens vorgetragen werden. Insgesamt sollte der Controller darauf achten, daß die spontane Aufwertung seines Konzepts und die spontane Abwertung des Managerkonzepts durch die Bildung eines Gegengewichts aufgehoben wird.

RAT 39: Der managerorientierte Controller entwickelt zu beiden Konzepten zweierlei Maß bezüglich zweier zentraler Fragen:

1. Sind unwichtige Teile des Managerkonzeptes doch wichtig?
2. Sind wichtige Teile des Controllerkonzepts doch unwichtig?

Die Beantwortung dieser Fragen bedeutet, daß

- das Managerkonzept immer wohlwollend,
- das Controllerkonzept immer selbstkritisch zu prüfen ist.

6. 2. 2 Gemeinsamkeiten und Unterschiede

In der Verhandlung treten Gemeinsamkeiten und Unterschiede in den beiden Konzepten zutage. Auch hierbei neigt der Controller dazu, nur jene Punkte zu sehen, die er für die Problemlösung als „wichtig“ erachtet. Er betrachtet dann nicht so sehr alle Gemeinsamkeiten und Unterschiede in den Konzepten, sondern er versucht, das Gemeinsame in den Gemeinsamkeiten und Unterschiede zu beobachten, die für die Konsens-Bildung wichtig sind.

RAT 40: Der Controller benennt Gemeinsamkeiten, schafft damit Nähe zwischen somit gleichen Personen, weckt damit Hoffnung auf einen Konsens und bestätigt gleichzeitig der Person des Managers seine Wertschätzung. Der Controller benennt Unterschiede, schafft damit Distanz zwischen an sich fremden Personen und weckt damit Unsicherheit über die Zukunft weiterer Gesprächskontakte.

Das Nennen von Gemeinsamkeiten ist geradezu existenziell für die weitere Gesprächsführung; damit leiten die Gesprächspartner meist auch eine Ritualisierung der Beschwörung der Gemeinsamkeit ein, indem sie einfach die Gemeinsamkeiten der beiden Konzepte - mehrfach - benennen. Dieses Nennen wird dann quasi zu einem Notanker, wenn die Beziehung, das Gespräch und/oder die zu bewältigende Problemlösung zu scheitern drohen. Diese Annäherungsstrategie des Controllers an den Manager ist überraschenderweise erfolgreich, birgt aber auch Gefahren:

RAT 41: Eine Kumpanei des Controllers mit dem Manager ist betriebswirtschaftlich die falsche Strategie.

Dieser gefährlichen und falschen Haltung kann der Controller entgehen, wenn er sich immer der Unterschiede zwischen beiden Konzepten bewußt ist.

RAT 42: Das Wahrnehmen und Benennen von Gemeinsamkeiten zwischen Manager und Controller sollte immer mit dem Wahrnehmen und Benennen von Unterschieden einhergehen, um fehlerhafte Einschätzungen zu vermeiden.

Das Benennen von Unterschieden erzeugt i. a. negative Assoziationen, die sogar so weit gehen können, daß die Beziehung zwischen Manager und Controller gestört werden kann. Dann gilt es, den Akt des Benennens abgewogen zu gestalten, um die Herstellung von Koexistenz nicht zu gefährden. Andererseits muß betont werden, daß ohne eine solche Benennung von wesentlichen Unterschieden der Controller in die Rolle eines verantwortungslosen Erfüllungsgehilfen des Managers hineingeraten kann, ohne seiner Beratungsaufgabe gerecht werden zu können.

Der Controller hat drei Möglichkeiten, insbesondere die Unterschiede zeitlich und qualitativ zwischen sich und dem Manager wahrzunehmen. Während es zur (erstmaligen) Begründung einer Beziehung und zum Ende einer Verhandlung äußerst hilfreich ist, nur die Gemeinsamkeiten herauszustellen, um das Gespräch nicht unnötig zu belasten, ist es geradezu geboten, während der Verhandlungsphase neben die Gemeinsamkeiten auch die Unterschiede klar zu benennen, um beiden Konzepten gerecht zu werden. Darüber hinaus ist eine qualitative Besonderheit bei den Unterschieden beachtenswert:

(1) Der Controller kann auf sich selbst achten und damit sich vom Manager abzugrenzen versuchen;

damit erleichtert er die Vertretung seines eigenen Konzeptes. Denn damit zeigt er dem Manager eine Alternative, ohne ihn als Person in Frage zu stellen. Vielmehr wird er indirekt zu einer Stellungnahme bzw. zu einem Wechsel seiner Position aufgefordert.

(2) Der Controller hat aber auch die potentiellen Reaktionen des Managers zu beachten; aufgrund seiner Kritik und Infragestellung könnte der Manager die Beziehung zwischen ihnen lockern oder sogar abbrechen. Dies kann vermieden werden, wenn die Manager-Controller-Beziehung schon lange besteht und damit gefestigt ist und/oder die bisherige Form der Gesprächsführung diese Festigkeit vermuten läßt.

RAT 43: Beim Einbringen seines Konzept-Angebots hat der Controller die potentiellen Ablehnungssignale des Managers zu beachten und, wo möglich, in das Gespräch einzubeziehen.

(3) Der Controller kann die bestehenden Unterschiede schließlich direkt benennen. Diese Haltung erfordert nicht nur eine souveräne Distanz, um beide Positionen überblicken zu können, sondern auch eine Neutralität, um sie konfliktfrei darstellen zu können. Praxisgerecht ist diese Möglichkeit, wenn das Gespräch stockt, festgefahren erscheint und/oder die Standpunkte unvereinbar erscheinen. Dann sind beide Kontrahenten aufgrund allgemeiner Konvention meist an einem weiteren Gespräch interessiert; deshalb anerkennen sie die angesprochenen Differenzen, lassen sie „unberührt stehen“ und gehen zum nächsten Punkt über.

RAT 44: Auch wenn die Unterschiede vom Controller dargestellt und ein wenig bewertet werden, kommt es doch zu einer spürbaren Akzeptanz des Managers: Die Distanz zwischen den Personen wie Positionen scheint dann offengelegt und zugleich aufgehoben zu sein.

6. 2. 3 Möglichkeiten der Konsens-Bildung

Dem Selbstverständnis des Controllers entspricht es, sich vor Abschluß der Verhandlung mögliche, von beiden Seiten annehmbare Formen der Konsens-Bildung vorzustellen. Auch hierbei gebührt dem Manager der Vortritt. Macht er davon keinen Gebrauch, so kann der Controller aus folgenden Möglichkeiten auswählen:

(1) Ein **Summen-Konsens** („sowohl - als auch“) liegt vor, wenn beide Seiten ihre Konzepte im Einvernehmen mit dem Partner durchführen können und gleichzeitig die Existenzberechtigung des anderen Konzepts akzeptieren.

(2) Bei dem **Ausschließlichkeits-Konsens** („entweder - oder“) setzt sich nur eines von beiden Konzepten durch. Dann bleibt für die nächsten Gespräche die Pflicht zur Aufarbeitung der Frage, warum hat sich das eine Konzept durchgesetzt und wie hat der unterlegene Partner diese Zurückstellung „verkräftet“? Der antizipatorisch handelnde Controller wäre hier aufgefordert, sofort in jene Gesprächsphase

zurückzuspringen, in der das unterlegene Konzept entfaltet wurde, um dem Manager Gelegenheit zur erneuten Präsentation und Darstellung zu geben.

(3) Der **Gemeinsame-Nenner-Konsens** zeichnet sich dadurch aus, daß beide Seiten einen Konsens suchen, bei dem unterschiedliche Teile ausgeklammert bleiben und nur die gemeinsam tragbaren Teile den Konsens-Inhalt bilden. Auch hierbei stellt sich dem Controller die Frage, ob nicht eine Rückkehr in die Phase der Entfaltung der Konzepte sinnvoller ist, als wesentliche Teile unberücksichtigt zu lassen.

(4) Der **Kompromiß-Konsens** („teils - teils“) beruht meistens auf einem gemeinsamen und gegenseitigen Lernprozeß, bei dem sich beide Seiten einer gemeinsamen Linie annähern.

RAT 45: Der Controller, auf der Suche nach einem Konsens, schöpft alle Angebote aus, die sich ihm und dem Manager bieten:

- er überprüft das Managerkonzept positiv,
- er überprüft sein Konzept kritisch,
- er berücksichtigt Gemeinsamkeiten und Unterschiede,
- er heißt Konsensangebote des Managers willkommen,
- er offeriert seine Auswahl aus den verschiedenen Konsens-Möglichkeiten.

6.3 Die Entwicklung der Partnerbeziehung in der Verhandlung

Es ist leicht vorstellbar, daß innerhalb des Gesprächs eine Beziehungsdynamik zum Tragen kommen kann, die sich in unterschiedlichen Führungsrollen und Machtdemonstrationen der Gesprächspartner äußert. Grundsätzlich darf man aber unterstellen, daß ein Gespräch mit den o. a. Aspekten der Gesprächsführung fast immer zu einem Konsens führt. Denn Manager und Controller haben das Ziel, in einer solchen Verhandlung Konsens zu erreichen; dann ist Konsens auch meist das Resultat.

Schwieriger zu beurteilen ist die Frage, welcher Gesprächspartner drückt dem Gespräch seinen Stempel auf? Wer bestimmt den Konsens-Inhalt? Die Vermutung, daß bei einer managerorientierten Gesprächsführung des Controllers allein der Manager derjenige ist, der den Konsens bestimmt, ist ein Trugschluß. Denn das Wort „Konsens“ bezeichnet die Übereinstimmung der am Gespräch Beteiligten.

RAT 46: Wenn ein Konsens hauptsächlich von einem Partner bestimmt wird, liegt die Vermutung nahe, daß sich der andere Partner mit dieser Einigung nicht absolut identifizieren kann. Dann ist der Beschluß als vorläufig anzusehen.

RESULTAT 5: Bei einem partnerschaftlichen Controlling mit einer managerorientierten Gesprächsführung des Controllers darf man erwarten, daß im großen und ganzen und zu gleichen Teilen der eine sowie der andere als auch beide zusammen den Konsens-Inhalt bestimmen. Bei einem Übergewicht der Autorität des Controllers in der Gesprächsführung darf man ein Anordnungs-Controlling, bei einem Übergewicht des Managers ein Gefälligkeits-Controlling von seiten des Controllers unterstellen.

Auch in der inhaltlichen Ausgestaltung des Controlling sowie der Art der Gesprächsführung durch Controller und Manager zeigt sich eine klare Systematik:

(1) Bei nicht-betriebswirtschaftlichen Randthemen sind beide Partner gleichermaßen konsensbestimmend; diese Haltung und das Ergebnis fördert die partnerschaftliche Beziehung und ein gleichartiges Controlling.

(2) Bei einem Rahmenthema, bei dem ein Partner seine Erfahrung und sein Expertenwissen in die Waagschale werfen kann, ist er konsensbestimmend.

(3) Bei einem betriebswirtschaftlichen Hauptthema überwiegt aufgrund der Gesprächsführungstechnik des Controllers zunächst der Einfluß des Managers; danach wird der Controller dominant.

(4) In der Analyse kann der Manager seinen Einfluß auf die Konsens-Bildung noch einmal geltend machen, soweit er dabei auf seine größere Nähe zur Problemlage und/oder sein größeres Expertenwissen zurückgreifen kann. Auch in der anschließenden Erörterungsphase von Maßnahmen kann der Manager einen dominanten Einfluß auf den Konsens behaupten, soweit er Erfahrung und Wissen einzubringen weiß. In allen übrigen Phasen wird der Controller seinen dominanten Einfluß auf die Konsens-Bildung nicht offensichtlich werden lassen wollen.

RESULTAT 6: Die managerorientierte Gesprächsführung des Controllers hebt seinen Einfluß auf die Konsens-Bildung nicht auf, sondern ergänzt ihn um den Managereinfluß. Aufgrund seiner Ergebnisorientierung bei der Gesprächsführung behält der Controller insgesamt das Übergewicht im Gespräch, indem er

- das Managerkonzept immer wieder fördert,
- sein Konzept daneben stellt,
- Konsens-Angebote des Managers aufgreift,
- selbst Angebote entwickelt, die der Manager ablehnen darf,
- einen Konsens zwischen beiden herzustellen versucht, der dem Manager und dessen Konzept gerecht wird,
- eine verantwortliche Beratung des Managers einschließt,
- so daß sich beide Gesprächspartner zufriedengestellt fühlen dürfen.

7. DIE AUSLEITUNG DES GESPRÄCHS

Bei der Verabschiedung der beiden Gesprächspartner werden manchmal noch einige Randthemen behandelt, die im nachhinein eine wesentliche Funktion übernehmen können. Wenn die konzentrierte Anspannung des betriebswirtschaftlichen Gesprächs nachläßt, weil beide Seiten nach dem vorangegangenen Gesprächsverlauf zufriedengestellt sind, dann stellt sich Entspannung fast automatisch ein: beide Seiten wählen dazu - ohne vorherige Vereinbarung - ein nicht so brisantes Nebenthema. Im Grunde werden dabei Themen aufgegriffen, die sich schon in der Einleitung als gesprächsfördernd bewährt haben: also das Wetter, gemeinsame Bekannte, die Tagespolitik, der Sport u. ä. Dabei kommt dann oft ein Rahmen um das Hauptthema zustande. Der Controller sollte dieses Nebenthema akzeptierend begleiten.

Der Manager verfolgt aber mit dem Ausleitungsthema einen ganz bestimmten Zweck. Zum einen greift er nochmals wie zur Bestätigung schon besprochene Details aus dem Hauptgespräch auf und wiederholt sie - zu seiner Sicherheit - noch einmal. Zum anderen bereitet er manchmal erst jetzt brisante Themen aus, die ihn in seinem innersten Kern berühren und ihm Angst, Scham und Schuldgefühle bereiten. Da für ihn das Hauptthema eher Streß bedeutete, während es für den Controller eher eine Routinehandlung sein dürfte, bedarf der Manager hierbei nicht nur der Entspannung, sondern u. U. auch der Korrektur der im Gespräch einseitig verteilten Beziehungsgewichte. Dabei empfiehlt es sich wieder für den Controller, die Wichtigkeit der nachgeschobenen Themen zu erkennen sowie diese Korrektur zu akzeptieren. Denn die Hauptsache ist ja abgeschlossen, so daß sich beide Partner von gleich zu gleich begeben können.

RAT 47: Solche Nebenthemen-Elemente sind um so wichtiger, je ungefestigter die Manager-Controller-Beziehung ist. Der Controller dokumentiert darüber hinaus sein persönliches Interesse an dem Manager und über das unmittelbare Gespräch hinaus.

In der Praxis hat sich bewährt, und es wird schon vielfach so gehandhabt, daß beide Gesprächspartner zu Beginn des Gesprächs die **Verhandlungsdauer gemeinsam festlegen**. Durch diese Zeitvorgabe ist jeder Gesprächsteilnehmer in der Lage, den zeitlichen Ablauf zu strukturieren und selbständig zu bestimmen, was er wann und in welcher Form zur Sprache bringen möchte.

RESULTAT 7: Die Ausleitung des Gesprächs erfordert vom Controller,

- den Manager als Person zu akzeptieren,
- die Nebenthemen der Entspannung respektierend aufzugreifen,
- eine Korrektur der Beziehung zuzulassen,
- nachgeschobene Themen nicht als Störung aufzufassen,
- immer wieder Nähe zur Person des Managers zu zeigen,
- eine zeitliche Begrenzung des Gesprächs strikt einzuhalten. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
04	07	14	G	P	



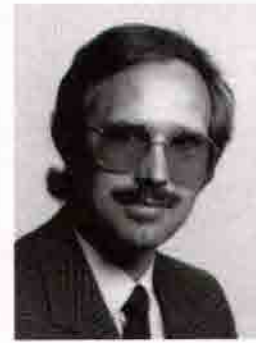
Mitgliederversammlung des Controller Verein am 28. Mai 95, München. Der neu gewählte Vorstand - von rechts: Dipl. Controller Beat Steigmeier, Zürich; Dr. Wolfgang Berger-Vogel, Linz/Donau; Dipl.-Wirtsch.-Ing. Manfred Rimmel, Stuttgart (1. Vorsitzender); Dipl.-Wirtsch.-Ing. Ragnar Nilsson, Essen (2. Vorsitzender) sowie der Geschäftsführer des Controller Verein eV, RA Conrad Günther, Gauting.

Zuordnung CM-Themen-Tableau				
	14	26	G	T

DIE NUTZUNG VON PATENTEN AUS DER SICHT DES CONTROLLING¹



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

1. AUFGABEN DES CONTROLLING BEI DER VERWERTUNG EINER ERFINDUNG

Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten sowie die Verwertung ihrer Ergebnisse im Unternehmen selbst bzw. die effiziente Nutzung von Patenten bestimmen die Wettbewerbsfähigkeit und das Wachstumspotential des Unternehmens. Aufgrund der großen Komplexität wird hier aber auch ein hoher Anteil der späteren Produktkosten festgelegt, so daß die umfangreiche Prüfung von Aufwand und Nutzen der Erfindung unerlässlich wird.

Nur ein geringer Prozentsatz aller Erfindungen ist in der Praxis in dem Sinne erfolgreich, daß sie zum einen in nennenswertem Umfang um- und eingesetzt werden und zum anderen sowohl für die Volkswirtschaft als auch insbesondere für den Erfinder gewinnbringend sind. Ein Grund hierfür liegt u. a. darin, daß der Einsatz einer Erfindung auch von Faktoren abhängt, die der Erfinder meist selbst nicht berücksichtigt. Hierbei handelt es sich weniger um technische Gesichtspunkte, d. h. Aspekte des technischen Fortschritts oder des technischen Bedürfnisses, sondern vielmehr um betriebswirtschaftliche Belange und wirtschaftliche Interessen, die einem Techniker naturgemäß weniger geläufig sind als z. B. insbesondere einem wirtschaftlich geschulten Controller.

In jedem Betrieb spielen Aufwendungen für die Fertigungsvorbereitung eine bedeutsame Rolle. Bevor man sich zur Verwertung einer Erfindung entschließt, müssen die Vorteile, die durch die Erfindung erreicht werden sollen, gegen die erheblichen Kosten, z. B. für Werkzeuge, Modelle, (Montage-) Vorrichtungen usw. abgewogen werden. Es ist also ein erheblicher Kapitaleinsatz erforderlich mit dem Risiko der Fehlinvestition, welches durch die Abschreibung dieses Aufwandes allenfalls gemindert,

nicht jedoch aufgehoben werden kann. Die Chance der Realisierung und Verwertbarkeit einer Erfindung steigt unter technischen Gesichtspunkten stärker an, wenn eine solche Erfindung möglicherweise mit vorhandenen Fertigungseinrichtungen oder allenfalls geringen Änderungen der Werkzeuge und Vorrichtungen oder Nachbehandlung vorhandener Vorprodukte hergestellt werden kann.

Die Betrachtung der wirtschaftlichen Verwertbarkeit einer Erfindung gewinnt aufgrund der großen Komplexität dieser Aufgabe und der Einbindung in vorhandene Prozesse immer mehr an Bedeutung. Für funktionsübergreifendes Controlling, wie Forschungs- und Entwicklungscontrolling, Produktions-, Marketing- und Kostencontrolling, ergeben sich hier wichtige Ansatzpunkte. Denkbar ist es auch, Vorbereitung und Realisierung der Produktionseinführung einer Erfindung im Rahmen des Projektcontrolling, das die einzelnen Controllingaufgaben projektbezogen analysiert und verbindet, zu untersuchen.

Ein Controller beurteilt eine Erfindung unter ganz anderen Aspekten als ein überwiegend technisch orientierter Erfinder. Dieser läßt sich viel zu leicht von seiner vermeintlich geistreichen Idee bestechen, die ein Kaufmann (Controller) oder potentieller Käufer vielleicht gar nicht verstehen und deshalb auch nicht würdigen könnte. Der Controller sieht dagegen möglicherweise andere Dinge, wie z. B., daß eine technisch uninteressante Modifikation für Werbezwecke hervorragend ausgenutzt werden könnte. Er muß auch erkennen, daß vielleicht eine Gewichtsersparnis, die technisch gar nicht von Bedeutung ist, bei der Verzollung oder bei Frachtkosten eine erheb-

¹ Die nachfolgenden Ausführungen erfolgen auf der Basis der Gedanken von Weisse, Jürgen, Erfindungen, Patente, Lizenzen, 3. Aufl., VDI-Verlag Düsseldorf 1988.

liche Rolle spielt. Für ihn steht die Verwertbarkeit einer Erfindung unter kaufmännischen Gesichtspunkten im Vordergrund, und er befürwortet eine Realisierung z. B. dann, wenn der Erfindung umsatzfördernde Eigenschaften zukommen oder durch das Erzeugnis, welches die Erfindung verkörpert, eine überdurchschnittliche Gewinnspanne erzielbar ist.

Verbesserungen an einem bestehenden Erzeugnis, die technisch manchmal sehr bedeutsam sind, werden von Käufern möglicherweise gar nicht wahrgenommen, da sie nicht erkennbar sind (Beispiel: vereinfachtes Getriebe in einer Kinokamera oder verbesserte Kontakte in einem Telefonwähler). Aus der Sicht des Controlling ist es wichtiger, daß einen Käufer häufig das Neue reizt, das äußerlich bei der Handhabung und beim Gebrauch in Erscheinung tritt (Beispiel: zusammenschiebbarer Schirm, sich selbst aufziehende Armbanduhr, automatische Entfernungseinstellung bei einer Fotokamera usw.).

Desweiteren orientiert sich ein Controller mehr an der erzielbaren Deckungsbeitragsspanne, die zum einen durch die Entstehungskosten und zum anderen durch die am Markt erzielbaren Absatzpreise bestimmt wird. Sollte also ein Produkt durch die Erfindung wesentlich einfacher oder billiger herstellbar sein, oder läßt sich durch die Erfindung eine bauliche Vereinfachung erreichen, erscheint die Nutzung und Realisierung dieser Erfindung wirtschaftlich sinnvoll. Dagegen ist die Verwertbarkeit vom wirtschaftlichen Standpunkt aus negativ zu beurteilen, wenn der mit dem neuen Erzeugnis zu erwartende Umsatz nur überwiegend zu Lasten anderer eigener Erzeugnisse erzielt wird; denn dann würde sich das Unternehmen durch sein neues Produkt selbst eine hausinterne Konkurrenz schaffen.

Ebenso spielt es eine Rolle, ob der Markt für die Einführung der neuen Erfindung „reif“ ist. Wenn erst durch hohe Werbeaufwendungen ein Bedarf geweckt oder bestehende Vorteile und alte Gewohnheiten überwunden werden müssen, erscheint die Verwertbarkeit einer neuen Erfindung aus der Sicht eines Controllers im Gegensatz zur Sicht des Technikers uninteressant.

2. MÖGLICHKEITEN ZUR VERWERTUNG VON PATENTEN

2.1 Prinzipielle Verwertungsmöglichkeiten

Nur selten wird der Erfinder seine Erfindung als Unternehmer selbst bewerten können. Es wird sich allerdings kaum ein anderer mit solch großer Begeisterung und Zuversicht für seine Erfindung einsetzen wie der Urheber selbst. Auch wird er aufgrund seiner Überzeugung von dem Erfolg und der großen Bedeutung seiner Erfindung am ehesten das Risiko, das mit der Einführung jeder Erfindung verbunden ist, zu übernehmen bereit sein. Fast immer fehlen ihm hierzu aber das erforderliche Kapital sowie das kaufmännische (möglicherweise auch technische) Können, welches für die Umsetzung einer möglicherweise durchaus genialen Idee in der Praxis nun einmal unverzichtbar ist.

Nach § 15 PatG ergeben sich für den Erfinder drei verschiedene Rechtstypen, nämlich:

- das **Recht auf das Patent**,
- der **Anspruch auf Erteilung eines Patents** und
- das **Recht aus dem Patent**.

Grundsätzlich steht das Recht auf ein Patent dem Erfinder persönlich zu. Dieses Recht ändert sich, wenn er sein Patent anmeldet, in einen Anspruch auf Erteilung eines Patentes.

Der wirtschaftliche Vorteil aus einer Erfindung ergibt sich jedoch erst aus dem letzten Aspekt, dem Recht aus dem Patent. Hierbei ist zwischen zwei großen Kategorien zu unterscheiden, die sich dann jeweils weiter untergliedern. Es ist von ausschlaggebender Bedeutung, ob ein Erfinder seine Erfindung **im Rahmen einer abhängigen Tätigkeit als Arbeitnehmer gemacht** hat und insoweit den Vorschriften des Gesetzes über Arbeitnehmererfindungen unterliegt, aus welchen sich sowohl Verpflichtungen, aber auch besondere Rechte ergeben, oder ob **eine freie oder frei verwertbare Erfindung** vorliegt. In diesem Fall steht dem Patentinhaber eine größere Palette an Verwertungsmöglichkeiten offen.

Im wesentlichen gibt es folgende Vertragsarten zur Verwertung eines Schutzrechtes:

1. **Erfindungskaufverträge**,
d. h. die unbeschränkte Übertragung der Erfinderrechte,
2. **Alleinlizenzverträge**,
d. h. die Übertragung eines ausschließlichen Benutzungsrechtes,
3. **Lizenzverträge**,
d. h. die Übertragung eines Mitbenutzungsrechtes,
4. **Entwicklungsverträge**,
d. h. eine Vereinbarung über Zusammenarbeit und Verwertung eines Entwicklungsergebnisses, verbunden mit der Übertragung eines ausschließlichen Benutzungsrechtes der Grundlagen-erfindung,
5. **Bauverträge**,
d. h. Überlassung von Entwicklungsunterlagen, wiederum verbunden mit der Übertragung eines ausschließlichen Benutzungsrechtes des zu bauenden, erfundenen Gegenstandes,
6. **Nachbauverträge**,
d. h. ebenfalls Überlassung von Fertigungsunterlagen, allerdings verbunden lediglich mit der Übertragung eines Mitbenutzungsrechtes oder eines eingeschränkten ausschließlichen Benutzungsrechtes.

Die Entscheidung darüber, welche Verwertungsmöglichkeit in einem konkreten Fall sinnvoll ist, wird überwiegend durch wirtschaftliche Gesichtspunkte bestimmt, so daß die Entscheidungsvorbereitung über Auswahl und Ausgestaltung im Unternehmen in das Aufgabengebiet des Controllers fällt. Er muß die möglichen Alternativen aufzeigen, bewerten sowie Konsequenzen ableiten für die Realisierung einzelner Varianten.

2. 2 Lizenzverträge

2. 2. 1 Vertragsleistung

Die Verwertung von Patenten erfolgt in der Praxis überwiegend durch Lizenzverträge. Das Patentrecht unterscheidet vier Arten der Benutzung einer Erfindung, nämlich

- Herstellen,
- Feilhalten,
- In-Verkehr-Bringen,
- Gebrauchen.

Demgemäß unterscheidet man zwischen

- Benutzungslizenz,
- Herstellungslizenz,
- Vertriebslizenz,
- Gebrauchslizenz.

Welche dieser Lizenzarten im Einzelfall sinnvollerweise vereinbart werden kann, hängt im wesentlichen von dem Erfindungsinhalt und der Verwertungsorganisation ab. Patente über Produktionsverfahren werden z. B. durch Gebrauchslizenzen verwertet. Die Inhaber solcher Lizenzen dürfen zwar dieses Produktionsverfahren anwenden, nicht aber solche Produktionsmaschinen oder -anlagen zum Zwecke der Vermietung oder des Verkaufs herstellen. Der reguläre Verkauf eines patentierten Gegenstandes schließt jedoch stillschweigend eine Gebrauchslizenz oder bei Wiederverkäufen eine Vertriebslizenz ein, ebenso umfaßt die Herstellungslizenz in der Regel entweder eine Lizenz zum Gebrauch oder zum Vertrieb des hergestellten Gegenstandes.

Das Benutzungsrecht kann freilich eingeschränkt werden. Dies bietet sich insbesondere dann an, wenn - wie durch die meisten Erfindungen - mehrere Erzeugnisse eingeschlossen werden. An einem Patent auf ein Pumpenprinzip kann man beispielsweise eine Lizenz erteilen, die auf Pumpen bis zu einem bestimmten Kolbendurchmesser oder ein bestimmtes Hubvolumen eingeschränkt ist. Allgemein sind Einschränkungen gebräuchlich nach der Benutzungsart, nach der Kennzeichnung der Erzeugnisse, nach der zeitlichen Laufzeit oder der örtlichen Nutzungsmöglichkeit.

Ein uneingeschränktes Lizenzrecht umfaßt alle Benutzungsarten, alle Erzeugnisse, an denen die Erfindung verwirklicht werden kann, die gesamte Dauer des Schutzrechtes und den gesamten Geltungsbereich. Dies würde aber eine fast vollständige Rechtsübertragung (bis auf das Recht des Erfinders, sich selbst als Urheber dieser Erfindung bezeichnen zu dürfen) bedeuten und ihn selbst von jedweder weiteren, auch eigenen Nutzung seiner Idee ausschließen. Eine solche Alleinlizenz kann vererbt, veräußert oder verpfändet werden. Ebenso ist nur der Alleinlizenzinhaber berechtigt (ggf. sogar ohne Zustimmung des Patentinhabers), Unterlizenzen zu vergeben und von sich aus Rechte aus dem Patent gegen mögliche Verletzer geltend zu machen. Sofern nichts anderes vereinbart ist, könnte ein Alleinlizenzinhaber sogar einen Verzicht auf das Patent aussprechen oder - z. B. durch Nichtzahlung der vertraglich übernommenen jährlichen Patentgebühren - das Patent verfallen lassen.

Eine einfache Lizenz ist dagegen lediglich eine Erlaubnis zur Mitbenutzung des Patentes. Sie ist in der Regel nur mit dem Betrieb übertragbar und berechtigt nicht zur Vergabe von Unterlizenzen. Ein solcher Lizenznehmer kann auch nicht selbständig gegen den Verletzer vorgehen und darf gegen eine Vergabe weiterer einfacher Lizenzen durch den Patentinhaber keine Einwendungen erheben.

All diese Aspekte sind bei der Ausgestaltung von Lizenzverträgen zu beachten. Auf derartige Konsequenzen muß beispielsweise im Rahmen des Projektcontrolling aufmerksam gemacht werden bzw. durch den Controller sind weitere Recherchen zur Informationsbereitstellung zu veranlassen. Auf derartige Konsequenzen kann ein Controller weitaus eher und besser achten, als ein nur von seiner Idee besessener Erfinder.

Ein anderer wichtiger Aspekt der Controllertätigkeit im Rahmen einer Lizenzvergabe wird in der Beachtung des Umstandes liegen, daß mit der Vergabe von Lizenzen und der Offenbarung entsprechender Geschäftsgeheimnisse auch **die Gefahr besteht, sich einen späteren Wettbewerber heranzuziehen**. Ein solcher Lizenzinhaber erhält im Laufe der Zeit umfangreiche Kenntnisse und Erfahrungen in Bezug auf die Herstellung, Feinheiten der Materialauswahl, Prüfmethoden usw., die in der Regel ungeschützt sind und über den Rahmen der reinen Lizenzübertragungsrechte hinausgehen. Die reine Lizenzübertragung besteht formell zwar häufig nur in der Überlassung von Unterlagen, wie z. B. Berechnungen, Konstruktionszeichnungen, Funktionskonstruktionen, Modellen und Versuchsergebnissen. Jedoch darf nicht übersehen werden, daß zur Herstellung und zum Nachbau irgendwelcher Gegenstände nicht nur Unterlagen, sondern in erster Linie Personen gehören, die ggf. gesondert anzuleiten und zu instruieren sind. Ist dies jedoch durch den Lizenzgeber erst einmal erfolgt, lassen sich diese Kenntnisübertragungen auch durch Kündigung oder Ablauf eines Lizenzvertrages nicht mehr rückgängig machen.

Die weitere Ausprägung möglicherweise auszubedingender Vertragsleistungen könnte in einer ausbeutenden Mitarbeit des Erfinders liegen, da allein und ausschließlich die Übertragung von Erfinderrechten bei einer Vielzahl von Lizenzverträgen der Situation nicht gerecht wird. Häufig kommt es darauf an, daß die Erfindung im kooperativen Zusammenwirken zwischen Erfinder und Lizenznehmer weiterentwickelt und erst zu einer gewissen Marktreife gebracht wird. Gelegentlich kommt es auch vor, daß durch die Lizenznahme besonderes fachfremdes Know how eingekauft werden soll. Wenn nämlich z. B. ein Hydraulikunternehmen bestimmte elektronische Steuerungslizenzen oder umgekehrt ein Elektronikunternehmen bestimmte Hydraulikpatente erwirbt, um aus der Zusammenfügung beider Komponenten eine intelligente Steuerungseinheit zu schaffen, ist häufig das eine Unternehmen auf die Mitwirkung des Erfinders als Lizenzgeber angewiesen. Auch dies wird im Rahmen der kaufmännischen Bewertung der Verwertungsrechtsübertragung einzukalkulieren und entsprechend zu bewerten sein.

2.2.2 Gegenleistung

Ein weiterer Problemkreis, der vom Controller aufzuhellen ist, ist die Frage der angemessenen Vergütung des Lizenzgebers. Verständlicherweise kann ein Erfinder bestrebt sein, bei Abschluß des Verwertungsvertrages eine Pauschalabgeltung zu erhalten. Dem stehen jedoch meistens entgegengesetzte Interessen des Vertragspartners insofern gegenüber, als das Risiko der erfolgreichen Vermarktung einer für ihn noch unbekanntem Erfindung oft erheblich ist und er zum anderen für die erst noch bevorstehende Verwertung der erworbenen Erfindung beträchtliche Investitionsaufwendungen tätigen muß. Insofern bietet sich häufig eine **ergebnisorientierte Vergütung an**. Es ist dann wiederum die Aufgabe eines erfahrenen Controllers, im voraus abzuschätzen, ob eine Umsatzbeteiligung, eine Stücklizenzabgabe oder ein Prozentsatz vom Nettoverkaufserlös, um nur einige Möglichkeiten aufzuzählen, interessengerecht ist. Die Auswahl und die Vereinbarung einer solchen Lizenzvergütung hängt von sehr unterschiedlichen Faktoren ab. Die Stärke der Rechtsposition des Erfinders wird z. B. dadurch bestimmt, ob Lizenzen nur von ihm gewährt werden können oder ob verschiedene Erfinder oder Lizenzgeber einzubinden sind bzw. mit welchem Aufwand ein Lizenznehmer eine andere Lösung wählen oder das Patent umgehen kann. Es gibt verschiedene, zum Teil detailliert untergliederte Berechnungs- und Aufteilungsverfahren. In der Praxis haben sich jedoch für grundlegende Erfindungen Lizenzen zwischen 3 und 5 % herausgebildet.

Für einen Controller entstehen sowohl auf der Seite des Lizenzgebers als auch des Lizenznehmers bedeutungsvolle Wirkungsfelder. Möglicherweise wird trotz einer im Grundsatz erfolgsabhängigen (z. B. umsatz- oder stückzahlabhängigen) Lizenzvergütung ein bestimmtes Mindestlizenzentgelt vereinbart. Ein Controller wird hierbei zu analysieren haben, ob z. B. ein fester Mindestbetrag für eine gewisse feste Laufzeit akzeptabel erscheint oder ob dem Lizenzgeber (Erfinder) besser ein außerordentliches Kündigungsrecht eingeräumt wird, sofern nicht eine gewisse Untergrenze für eine variable Lizenzabgabe erreicht wird oder ob anstelle einer Vertragskündigung eine Alleinlizenz in eine einfache Lizenz umgewandelt werden soll.

Im Falle einer Alleinlizenz obliegt es dem Lizenznehmer auch, die von Jahr zu Jahr steigenden Patentjahresgebühren zu zahlen, was der Attraktivität eines erworbenen Patents möglicherweise insofern zuwiderläuft, als nach einigen Jahren längst neue Patente auf dem Markt sind. Der Lizenznehmer wird sich daher vertraglich das Recht vorbehalten, nach einer bestimmten Vertragsdauer solche Patente fallenzulassen oder dem Erfinder zurückgeben. Fairerweise sollte dies etwa 3 Monate vor Ablauf eines Patentjahres erfolgen, damit der Erfinder seinerseits Gelegenheit hat, die Jahresgebühren zur Aufrechterhaltung noch selbst rechtzeitig einzuzahlen.

Letztlich ist wirtschaftlich die Verpflichtung zu berücksichtigen, daß es zu den Obliegenheiten eines Alleinlizenznehmers gehört, notfalls gegen Patentverletzer vorzugehen. Schwierig wird es dann, wenn der Lizenznehmer aus irgendwelchen geschäftlichen

Gründen Rücksicht nehmen und einen Verletzer schonen will. Für solche Fälle sollten Regelungen vorgesehen werden, die sowohl den Erfinder als auch den Lizenznehmer berechtigen, Rechte aus eventuellen Patentverletzungen geltend zu machen, wobei weiterhin gleich eine Schadensersatz- und Prozeßkostenregelung erfolgen sollte.

2.3 Vorschriften gegen Wettbewerbsbeschränkungen

Bei der Vertragsautonomie zur Regelung von Verwertungsmöglichkeiten von Patenten sind sowohl nationale als auch internationale Bestimmungen gegen Wettbewerbsbeschränkungen zu beachten. Nach den Vorschriften des Gesetzes gegen Wettbewerbsbeschränkungen sind z. B. Lizenzverträge ungültig, die einem Lizenznehmer Beschränkungen im Geschäftsverkehr auferlegen, die über den Inhalt des Schutzrechtes hinausgehen. Hierzu zählen alle Beschränkungen, die ein Erfinder einem Dritten nicht allein aufgrund seines Patentrechtes verbieten könnte. So kann z. B. in einem Lizenzvertrag nicht geregelt werden, daß ein Lizenznehmer keine Erzeugnisse herstellen oder vertreiben darf, die mit dem Erzeugnis des Lizenzvertrages konkurrieren.

Immer mehr an Bedeutung gewinnt das **europäische Gemeinschaftsrecht**. Nach den Vorschriften des EG-Vertrages dürfen z. B. keine Wettbewerbsbeschränkungsabmachungen getroffen werden (Artikel 85 EG-Vertrag), eine dominierende Marktstellung darf nicht mißbraucht werden (Art. 86 EG-Vertrag) und nach Art. 30 EG-Vertrag darf der freie Warenverkehr innerhalb der EG nicht eingeschränkt werden. Der Interessengegensatz ist offenkundig, denn innerhalb der Europäischen Gemeinschaft soll der Warenverkehr liberalisiert werden, wohingegen nationale Patentrechte den innereuropäischen Warenverkehr gerade erheblich einschränken können. Nach dem Europäischen Gerichtshof und der EG-Kommission soll ein Interessenausgleich dadurch geschehen, daß nach dem Patentschutz einem Patentinhaber das Recht eingeräumt wird, ein Produkt herzustellen und/oder es das erste Mal auf den Markt zu bringen. In diesen Fällen kann von dem Prinzip des freien Warenverkehrs abgewichen werden; danach ist jedoch der Patentschutz verbraucht und die EG-Prinzipien haben Vorrang.

Vertragliche Regelungen, nach denen sich z. B. ein Lizenznehmer verpflichtet, die Gültigkeit eines Patentes nicht anzugreifen oder wonach Rechte gesichert werden sollen, die durch den Patentschutz nicht gedeckt sind (z. B. Lizenzgebühren über die Laufzeit des Patentes hinaus) oder bestimmte Höchstmengenbeschränkungen oder Vertriebsverbote von Konkurrenzprodukten, sind schlichtweg nichtig. Andere Vertragsklauseln sind zwar konzessiv verboten, können aber individuell genehmigt werden, wenn besondere Rechtfertigungsgründe vorliegen. So kann z. B. ein Wettbewerbsverbot zwischen den Vertragsparteien zugelassen werden, wenn dies für Forschung und Entwicklung unabdingbar ist. Letztlich gibt es bestimmte sogenannte Gruppenfreistellungen. So sind nach dem EG-Recht z. B. Alleinlizenzen unter der bestimmten Bedingung

zulässig, daß nicht weitere wettbewerbsbeschränkende Klauseln enthalten sind. Ein Lizenzgeber kann sich demnach verpflichten, das patentgebundene Produkt nicht selbst im Gebiet des Lizenznehmers zu benutzen und die Benutzung durch andere zu untersagen. Umgekehrt kann auch der Lizenznehmer dazu verpflichtet werden, das Produkt nicht im Gebiet des Lizenzgebers zu benutzen, wenn dort ein paralleles Patent vorhanden ist. Hierdurch kann ein gewisser horizontaler Schutz vereinbart werden; jedoch nur unter der Voraussetzung, daß nicht noch andere wettbewerbsbeschränkende Vertragsklauseln, wie z. B. Nichtangriffsklauseln, Mengenbeschränkungen, Preisbindungen, Beschränkungen hinsichtlich der Abnehmer oder des Vertriebsweges, automatische Laufzeitverlängerung, Beschränkungen hinsichtlich Forschung und Entwicklung oder des Wettbewerbs usw. hinzutreten. Ebenso müssen Parallelimporte auf niedrigeren Handelsstufen möglich bleiben, um eine völlige Grenzschießung zu verhindern. Ein Lizenznehmer kann also nicht daran gehindert werden, einem Weiterverkäufer seines Gebietes das Lizenzprodukt zu verkaufen, auch wenn dieser Abnehmer das Produkt in das Gebiet eines anderen Lizenznehmers oder des Lizenzgebers exportiert.

Der EG-Vertrag zählt einige Klauseln auf, die jedoch zulässig sind. Dazu gehören z. B. Mindestverpflichtungen des Lizenznehmers in Bezug auf die Lizenzgebühr, Menge oder Benutzungsverhandlungen, Verbot von Unterlizenzen, Mindestbeschafftheits- und Qualitätskontrolle usw. Insgesamt jedoch sind dies wiederum bestimmte Vorschriften, die eher dem Management unterstellt werden sollten, als dem Techniker und Erfinder selbst. Die Bereitstellung der entsprechenden Informationen für das Management, die Ableitung von Entscheidungsvorschlägen sowie die Kontrolle obliegen dann dem Controlling.

Ein ganz anderer Aufgabenbereich entsteht bei der Beratung des Arbeitgebers oder von Unternehmen, falls dort beschäftigte Arbeitnehmer Erfindungen tätigen. Nach dem Arbeitnehmererfindungsgesetz wird zwischen **Diensterfindung** einerseits (§ 5 ff. ArbNErfG) und **freien Erfindungen** (§ 18 ff. ArbNErfG) unterschieden.

3. BESONDERHEITEN VON ARBEITNEHMERErfINDUNGEN

3.1 Diensterfindungen

Nach § 5 ArbNErfG ist ein Arbeitnehmer, **der eine Diensterfindung gemacht hat, verpflichtet, sie unverzüglich dem Arbeitgeber gesondert schriftlich zu melden und kenntlich zu machen, daß es sich um die Meldung einer Erfindung handelt.** Eine solche Diensterfindung liegt immer vor, wenn sie entweder aus der dem Arbeitnehmer im Betrieb obliegenden Tätigkeit entstanden ist oder wenn die Erfindung maßgeblich auf Erfahrungen oder Arbeiten des Betriebes beruht.

Der Arbeitgeber hat nach erfolgter Meldung sodann zu entscheiden, ob er die Diensterfindung **unbe-**

schränkt oder beschränkt in Anspruch nehmen will (§ 6 ArbNErfG). Sofern sich der Arbeitnehmer für eine unbeschränkte Inanspruchnahme entscheidet, gehen alle Rechte an der Diensterfindung auf den Arbeitgeber über. Sollte er sich nur für eine beschränkte Inanspruchnahme entscheiden, erwirbt der Arbeitgeber nur ein nicht ausschließliches Recht zur Benutzung der Diensterfindung (§ 7 ArbNErfG). Wird allerdings durch das Benutzungsrecht des Arbeitgebers eine sonstige Verwertung durch den Arbeitnehmer unbillig erschwert, kann der Arbeitgeber aufgefordert werden, sich innerhalb von zwei Monaten zu entscheiden, ob er die Diensterfindung entweder unbeschränkt in Anspruch nimmt oder sie dem Arbeitnehmer zur eigenen Verwertung vollständig freigibt. Die Konsequenzen, die sich insbesondere für die Controllertätigkeit ergeben und durchdacht werden müssen, liegen u. a. in den unterschiedlichen Vergütungsregelungen. Nach § 9 ArbNErfG muß der Arbeitgeber seinem Arbeitnehmer eine angemessene Vergütung zahlen, sobald er die Diensterfindung unbeschränkt in Anspruch genommen hat. Für die Bemessung der Vergütung sind insbesondere die wirtschaftliche Verwertbarkeit der Diensterfindung, die Aufgabe und die Stellung des Arbeitnehmers im Betrieb sowie der Anteil des Betriebes an dem Zustandekommen der Diensterfindung maßgebend. Sofern der Arbeitgeber die Diensterfindung jedoch nur beschränkt in Anspruch nimmt, hat er nach § 10 ArbNErfG zwar auch eine angemessene Vergütung zu zahlen, die aber naturgemäß deutlich geringer ist. Desweiteren hängt sie - im Gegensatz zur Regelung bei einer unbeschränkten Inanspruchnahme der Diensterfindung - auch von der tatsächlichen Benutzung der Diensterfindung durch den Arbeitgeber ab. Entsprechend § 11 ArbNErfG hat der Bundesminister für Arbeit und Sozialordnung Richtlinien für die Vergütung von Arbeitnehmererfindungen erlassen. Diese enthalten ausführliche Vorschläge und Berechnungsverfahren, wie eine angemessene Vergütung ermittelt werden könnte.

3.2 Freie Erfindungen

Hat ein Arbeitnehmer während der Dauer des Arbeitsverhältnisses eine freie Erfindung gemacht, so muß er dies dem Arbeitgeber unverzüglich schriftlich mitteilen, wobei er auch über die Entstehung soviel darzulegen hat, daß der Arbeitgeber beurteilen kann, ob die Erfindung frei ist (§ 18 ArbNErfG). Bevor der Arbeitnehmer eine freie Erfindung während der Dauer des Arbeitsverhältnisses anderweitig verwendet, hat er zunächst dem Arbeitgeber mindestens ein nicht ausschließliches Recht zur Benutzung der Erfindung zu angemessenen Bedingungen anzubieten (§ 19 ArbNErfG). Dieses Angebot muß der Arbeitgeber innerhalb von 3 Monaten annehmen oder er verliert sein Annahmerecht. Auch hier wird der Controller eine Prüfung zu veranlassen haben, die feststellt, ob das Angebot wirklich angemessen ist. Hilfsweise muß nämlich der Arbeitgeber innerhalb der Frist von 3 Monaten zwar sein grundsätzliches Interesse erklären, die freie Erfindung erwerben zu wollen, allerdings zu anderen Konditionen. Auf Antrag einer der beiden Beteiligten (Arbeitgeber oder Arbeitnehmer) setzt dann das Gericht die angemessenen Bedingungen fest (§ 19 Abs.3 ArbNErfG).■

NEUE WEGE ZUM KUNDEN

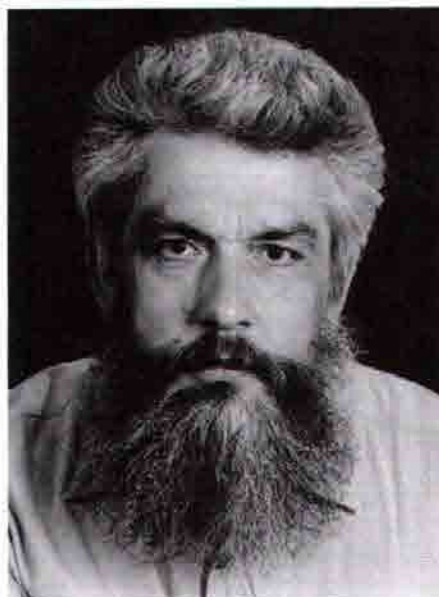
von Dipl.-Betriebswirt Hartmut Volk, Bad Harzburg

Begriffe wie 'Interaktiv', 'Datenhighway' oder 'Multimedia' sind die Zauberworte des modernen Marketings. Was ist darunter zu verstehen? Wie wird die Werbewelt der Zukunft aussehen?

„Wie kann der Abnehmer noch gezielter und individueller angesprochen werden?“ Das ist die moderne Gretchenfrage der Werbung. **Informationsüberflutung einerseits und abnehmende Glaubwürdigkeit von Werbebotschaften** jedweder Art andererseits zwingen die Unternehmen dazu, nicht allein eine rasche, sondern auch eine wirkungsvolle Antwort auf diese Schicksalsfrage zu finden.

Und diese Antwort beginnt, sich herauszukristallisieren. Zwar noch eher langsam, aber doch unaufhaltsam. Die neuen Wege zum Kunden werden die **Wege modernster Computertechnologie** sein. Wolfgang Kinnebrock, beim Elektronik-Konzern Sony in Köln für die strategische Kommunikationsplanung im europäischen Markt zuständig, lotet diese Entwicklung in seinem kürzlich veröffentlichten Buch **'Marketing mit Multimedia - Neue Wege zum Kunden'** (Verlag Moderne Industrie, Landsberg, 220 Seiten, DM 125,-) informativ aus. Wegweisend gibt er eine realistische Standortbestimmung multimedialer Techniken und Tendenzen im modernen Marketing.

Im Vordergrund seiner aus substantiellem Wissen und profunder beruflicher Erfahrung heraus geschriebenen Wegweisungen in die sich abzeichnende neue Werbewelt stehen die beiden entscheidenden Fragen: Wie lassen sich neue Technologien heute schon im Marketing-Mix nutzen? Und: Welche Aussichten eröffnen sich in den nächsten Jahren?



Dipl.-Betriebswirt Hartmut Volk, Bad Harzburg, arbeitet als selbständiger Wirtschaftspublizist für Publikationen in Deutschland, Österreich und der Schweiz

Zwischen zwei Terminen in London und Amsterdam findet Kinnebrock Zeit für eine kurze Tour d'horizon zum Thema. Nüchtern sagt er, was Sache ist: Nur Illusionisten können sich der Hoffnung hingeben, daß multimediale Techniken die Werbelandschaft binnen kurzer Zeit verändern und zu Massenmedien werden. Aber: Nur Ignoranten können ernsthaft glauben, daß die neuen Medien ein Hirngespinnst der Computerbranche sind und die Werbewelt unbeeinflusst lassen.

Von zehn möglichen Fehlern, die Unternehmen auf dem Weg in die neue werbliche Medienzukunft machen können, bezeichnet Kinnebrock als den größten: Ändere überhaupt nichts! Dringend seine Mahnung:

„Ein Unternehmen, das sein Kommunikationsverhalten nicht den sich ständig ändernden Rahmenbedingungen anpaßt, wird eher früher als später schockiert feststellen, daß es Stimme und Gehör im Markt verloren hat.“

Mit 'Marketing mit Multimedia' hat Kinnebrock kein Buch über Technik, aber auch kein Buch über pure Werbung geschrieben. Vielmehr zielt der Sony-Manager darauf ab, „den verbindenden Weg zwischen diesen beiden Welten aufzuzeigen.“ Deshalb eignet sich das Buch gerade auch für Leser, die sich einen umfassenden Überblick über die Möglichkeiten erfolgreicher elektronikgestützter Werbeauftritte in der Zukunft verschaffen wollen.

Die zahlreich aufgeführten Fallbeispiele wirken dabei stark unterstützend und erzeugen konkrete

Bilder im Vorstellungsvermögen des Lesers. So baut Kinnebrock Wissen und Verständnis dafür auf, wie die neuen Möglichkeiten der Telekommunikation und der Computertechnologie das Marketing und mit ihm die Wirtschafts-Welt verändern, welche neuen und interessanten Wege zum Kunden durch Multimedia eröffnet und wie sich diese neuen Chancen gewinnbringend nutzen lassen werden.

Unter dem Stichwort 'Kommunikation 2010' wird dem Leser zunächst ein Szenario geschildert, das sich aus dem vielzitierten Datenhighway der Zukunft entwickelt. Als Konsequenz dieses Szenarios läßt sich der Weg von Multimedia zum Multimedia erahnen, dem Mittelpunkt einer neuen Medienarchitektur, die sich auf die beiden Pfeiler 'Fernsehen' und 'Online'-Netze stützen wird. Kinnebrock: „Doch wo wir zukünftig einen gut ausgebauten Datenhighway vermuten dürfen, existiert heute erst eine schmale Landstraße mit vielen Kurven und Schlaglöchern!“

In den Mittelpunkt der daran anschließenden Betrachtungen stellt Kinnebrock deshalb denn auch die Frage, wie Marketing und Werbung schon heute auf diesem holprigen Weg vorankommen können. Vom Info-Kiosk mit seinen interaktiven Möglichkeiten über Computerspiele, elektronische Kataloge oder Telekommunikationsmarketing spannt er den Bogen zu den Online-Welten der virtuellen Kommunikation.

Spätestens hier wird das deutlich, erläutert Kinnebrock, was Nicholas Negroponte, charismatischer Vordenker des Media Lab in Boston, der Wirtschaft signalisiert:

„Nicht mehr die Werber bitten um Response, sondern sie werden auf die Wünsche potentieller Kunden reagieren müssen!“

Es wird deutlich: Für die werbungtreibende Wirtschaft und für die Agenturen zeichnen sich weitreichende neue Ansätze ab, Kunden und potentielle Kunden auf neuen Wegen zu erreichen. Nur: „Platte“ Werbung wird das eben nicht mehr sein. **Wirtschaft und Werber werden einen Dialog anbieten** und darauf warten müssen, ob dieses Angebot genutzt wird. Das werbliche Zauberwort der Zukunft heißt **'interaktiv'**!

Und Kinnebrocks Buch verdeutlicht das eindrucksvoll. Ob es sich um Multimedia-Produktionen für Uhren, Fernseher oder Schokoladenriegel handelt, um Computer-Werbespiele für Banken, Reifenhersteller und neue Automodelle oder ob politische Parteien sich der neuen Medien bedienen.

Einen besonders breiten Raum nimmt dabei die Darstellung der integrierten Werbekampagne für eine Zigarettenmarke ein. An diesem instruktiven Beispiel zeigt Kinnebrock, daß die Kombination traditioneller Marken-Kommunikation mit multimedialen Techniken und ungewöhnlichen Maßnahmen wie etwa Eventmarketing zu spannenden Kampagnenlösungen führt.

Und exakt hier siedelt Kinnebrock denn auch seine zentrale Aussage an:

„Nicht der isolierte Einsatz von Multimedia-Anwendungen, sondern die Integration dieser Techniken in übergreifende Konzepte ergibt einen Sinn!“

Im Vordergrund steht für Kinnebrock somit nicht die schöne neue Werbewelt, von der alle Welt schwärmt, sondern die gezielte Optimierung von Kommunikationsstrategien unter zwei Gesichtspunkten: der stärkeren Konzentration auf 'Social Networks' und ihrer gemeinsamen Codes sowie der sich daraus ergebenden Ablösung bisheriger Werbe-Monologe durch einen Dialog mit Kunden und potentiellen Abnehmern. Kinnebrock: "Jeder Dialog aber setzt Interaktion voraus, ein Vorgang, den herkömmliche Werbetechniken nur unvollkommen erfüllen."

Intensiv geht Kinnebrock auch auf das vielzitierte

'interaktive Fernsehen'

ein. An Beispielen wie 'Van Gogh', 'Live Ran' von SAT 1 oder amerikanischen Pilotprojekten wird verdeutlicht, daß uns vom Fernsehen in wirklich interaktiver Form noch Welten trennen, zumindest was eine gezielte Massenapplikation betrifft. Was vorerst bleibt, ist die Aussicht auf die Digitalisierung der TV-Übertragungswege. Damit steht dann eine Technik zur Verfügung, die das Angebot an verfügbaren Kanälen für den Konsumenten schier explodieren läßt.

Kinnebrock: „So beschränken sich denn auch neue Werbeformen im Fernsehen zunächst auf eher bekannte Stichworte wie Programm-Sponsoring, Infomercials oder Direct-Response-Werbung. Das gute alte Telefon, nun allerdings ISDN-verbunden, spielt dabei eine wesentliche Rolle.“

Abschließend beleuchtet Kinnebrock die Unwägbarkeiten der zu erwartenden Veränderungen. Noch stehen zahlreiche ungelöste Rahmenbedingungen einem stürmischen Aufbruch in die neuen Werbewelten im Wege. Die ungeklärte Rechtssituation für eine neue Medienlandschaft zählt dazu ebenso wie die Frage des Datenschutzes oder die hohe Unsicherheit in Bezug auf die technologischen Standards.

Als größten Unsicherheitsfaktor auf dem Weg zur Massenapplikation von interaktiver Multimedia-Werbung aber sieht Kinnebrock den Menschen:

„Die Beharrlichkeit, mit der wir an vertrauten Gewohnheiten festhalten

oder das Bestreben, mit dem wir kompliziert erscheinenden Prozessen aus dem Weg zu gehen versuchen, sind zwei feste Größen, die der Bereitschaft zur Interaktivität im Wege stehen. Die Vision einer technologischen Welt, geprägt von Informationsüberflutung und ständiger Kommunikationsverfügbarkeit bereitet uns Angst und Unsicherheit.“

Wenn die Vision einer, wie Kinnebrock es sagt, technophilen Welt, geprägt von ständiger Informationsüberflutung und Kommunikationsverfügbarkeit, aber Angst und Unsicherheit auslösen, dann drängen sich zwei gesellschaftspolitische Fragen förmlich auf: Sollten diese Ängste nicht doch ernster genommen werden? Und: **Ist der Mensch mit der sich überstürzenden Entwicklung nicht inzwischen doch überfordert?**

Sicher, der Fortschritt hat zu allen Zeiten Widerstand hervorgerufen. Die ersten Eisenbahnen galten als Teufelszeug, das die Menschen umbringen würde. Der Geschwindigkeitsunterschied zur Kutsche wurde als lebensbedrohlich angesehen. Die sich ganz allmählich durchsetzende Straßenbeleuchtung wurde rigoros bekämpft. Sie würde dank dadurch nun ungehinderter nächtlicher Ausgehmöglichkeiten dem Lotterleben und damit dem moralischen Verfall Vorschub leisten. An einschlägigen weiteren Beispielen ist kein Mangel.

Jedoch: Stellt sich die Situation heute, am Ende eines Jahrhunderts mit einer nie zuvor erlebten Veränderungsgeschwindigkeit nicht doch anders dar?

Soziale Auflösungstendenzen prägen das Erscheinungsbild unserer Zeit unübersehbar.

Zum Beispiel: Der Zerfall der innerfamiliären Kommunikation nicht zuletzt auch durch die neuen Informations- und Unterhaltungsmedien. Mit darauf zurückzuführen ist die immer mangelhaftere Sozialisation der Heranwachsenden. In zunehmend bedrohlicher werdenden Verhaltensauffälligkeiten einer wachsenden Zahl von Jugendlichen tritt sie unübersehbar hervor. Schon trauen sich nicht allein in den Großstädten mehr und mehr Schülerinnen und Schüler nur noch irgendwie bewaffnet zur Schule.

Ein anderes Beispiel: Die Alkohol- und Drogenabhängigkeit geht trotz intensiver Aufklärungs- und Vorbeugungsmaßnahmen keinesweg zurück. Im Gegenteil, sie steigt tendenziell. Fachleute sind sich einig: Dafür gibt es nicht nur einen Grund. Doch ein gewichtiger ist, daß eine wachsende Zahl von Menschen mit den beziehungsweise ihren Lebensumständen nicht mehr zurechtkommt. Ein nicht minder einschlägig aussagekräftiges und ernstzunehmendes Beispiel sind die in die Höhe schnellenden psychosomatischen Erkrankungen.

Beide Indizien lassen die gestellten gesellschaftspolitischen Fragen nicht gänzlich irrelevant oder an den Haaren herbeigezogen erscheinen. Denn die sozialen Entgleisungs- und Entwurzelungssymptome sowie die sich in Krankheitssymptomen beispielsweise an den Atemorganen, dem Kopf - Kopfschmerzen sind mittlerweile fast so etwas wie eine moderne Volksseuche -, dem Magen, dem Rücken manifestierende psychische Verunsicherung und Vereinsamung einer sprunghaft wachsenden Zahl von Menschen aller Altersstufen ist ein Phänomen, das auch eng mit der rasant sämtliche Grenzen sprengenden Informations- und Unterhaltungstechnologie verbunden ist.

Wohl gemerkt: Das ist keine Schuldzuweisung an die Werbung! Noch nicht einmal eine versteckte Kritik! Auch die Werbung ist nur ein ganz spezifischer Ausdruck eines gesamtgesellschaftlichen Bewußtseinszustandes.

Nur: So wenig der unablässige Fortschritt und damit ein stetes Veränderungsgeschehen aufzuhalten ist - die klassische Formel dafür lautet 'panta rhei', alles fließt - so wenig ist eine Gesellschaft aber auch insgesamt dazu verurteilt, sich diesem Wandel vorbehaltlos anzuliefern. Eine an den Kriterien der Sozialverträglichkeit orientierte Kluge - nicht ideologische - Beeinflussung dieses Wandlungsprozesses sollte deshalb heute, in Kenntnis einer Vielzahl von der eigenen Dynamik fehlgesteuerter Entwicklungsprozesse, beherzter, ernsthafter und vor allem unaufgeregter und von gegenseitigen Schuldzuweisungen befreiter als bisher in Erwägung gezogen werden.

Gesamtgesellschaftliches Wohlergehen

läßt sich nicht erzwingen. Und eingedenk von Poppers Mahnung „Der Versuch, den Himmel auf Erden zu verwirklichen, produziert stets die Hölle“, sollte auch endlich von diesem Versuch Abstand genommen werden. Für die Glückseligkeit ist - zumindest im Christentum - der Himmel zuständig. Die Erde stellt sich doch mehr als der Ort - um es mit Goethe zu sagen - des **ewig strebenden Bemühens** dar.

Womit Versuch und Irrtum nicht ausgeschlossen wären. Womit aber auch Sisyphos, der Mann, den die antike griechische Mythologie als Strafe für einen Frevel gegen die Götter dazu verurteilt hat, unablässig einen Stein bergauf zu rollen, der am Gipfel dann spontan zurückrollt, seinen festen Platz im menschlichen Leben bekommt.

Doch dieses gesamtgesellschaftliche Wohlergehen kann wahrscheinlicher gemacht werden, ohne dabei über Gebühr in individuelle Entwicklungs- und Verwirklichungsmöglichkeiten einzugreifen. Zumal dabei nicht vergessen werden sollte, daß die derzeitige gesellschaftliche Entwicklung - herausgegriffenes Stichwort 'Kriminalität' - immer mehr Einzelgeschicksale geradezu drastisch in Entfaltung und Freiheit beeinträchtigt.

Im Hinblick darauf sollte Kinnebrocks fundierter Ausblick in neue Werbewelten nicht allein von denen unbedingt beachtet werden, deren vordringliche Aufgabe es ist, das schwingvoll sich drehende Rad der Wirtschaft nicht zum Stillstand kommen zu lassen. Auch wirtschaftsferneren Berufsgruppen eröffnet sich hier ein sachlich fundierter Ausblick in eine Zukunft, deren wesentliches Gestaltungselement - die Werbung - für sie aus besagten Gründen keine gänzlich unbekannte Größe sein sollte. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
14	24	31	G	V	K

Aus dem Controller Verein

Die Arbeitskreise: mehr Infos zu Themen und den nächsten Treffen durch die jeweiligen AK-Leiter oder über die Geschäftsstelle (Tel. 089 / 89 31 34-20)

AK Berlin

Hans-Jürgen Schmidt, Tel. 030 / 34 85 487

nächstes Treffen: 13. Oktober 1995

AK Berlin-Brandenburg

Herwig R. Friedag, Tel. 030 / 854 60 46

nächstes Treffen: 26. und 27. Oktober 1995

Thema: Target-Costing

Treffen am 8. und 9. März 1995:
zusammen mit dem AK Berlin

Thema: Benchmarking
PPS-Einführung

Ort: Märkische Oderzeitung, MOZ,
Frankfurt/Oder

Ablauf:

1. Betriebsbesichtigung: MOZ-Druckerei
2. Vorträge der Hrn. Siebert und Neubauer vom Berliner Fraunhofer-Institut
3. themenorientierte Arbeitsgruppen
4. Stadt-Führung Frankfurt/Oder

AG Benchmarking:

„...das Suchen und Finden von besten Praktiken und deren Implementierung im eigenen Unternehmen.“, der Vergleich mit führenden Unternehmen, dessen Ergebnis zur Entwicklung besserer Prozesse und Methoden im eigenen Unternehmen führen soll.

Konzept des Benchmarking

Das Benchmarking befaßt sich mit Prozessen. Es sucht Indikatoren, die zum Vergleich führen; es ist ein zumeist branchenübergreifender Prozeßvergleich, der kommunikativ und dynamisch Veränderungspotentiale verdeutlicht.

Anwendung des Benchmarking

Wichtigste Voraussetzung ist das Zielbewußtsein der Beteiligten für die permanente Managementaufgabe.

Der Vergleich betriebswirtschaftlicher Abläufe kann entsprechende Motivation bei den Mitarbeitern auslösen; etwa in der Form: „das, was die anderen (besser?) können, das können wir auch“. Damit setzt eine Kreativitätsphase ein, die bei gezielter Lenkung zu Ablaufverbesserungen führt. „Der Controller sollte Benchmarking anregen und innerhalb des Anwendungsprozesses die Beteiligten zusammenführen“

Beispiel

Im Rahmen eines konkreten Beispiels aus der Versicherungsbranche konnte Benchmarking mit der Methode des Brainstorming demonstriert werden. Der Vergleich von Arbeitsabläufen hinsichtlich der Zielstellung „optimale Kundenbetreuung“ bei Versicherungen und Banken führte zu kundenspezifischen Betreuungsvorschlägen.

AG PPS-Einführung:

Die Einführung von PPS-Systemen bedingt eine Neuordnung der Ablauforganisation. Psychologische Probleme der Beteiligten können zum Scheitern der PPS-Implementierung führen. Die mit dem PPS-System entstehenden zusätzlichen Informationen sind vom Controller in das vorhandene Informations- und Berichtssystem des Unternehmens zu integrieren. In aller Regel wird durch ein PPS-System die Integrität der unternehmensweiten Informationsstrukturen deutlich verbessert, was letztlich die Steuerungsfähigkeit des Unternehmens erhöht.

PPS-Projekt-dauer

Die drei Phasen „Ist-Aufnahme“, „Erstellen eines Pflichtenheftes“ und „Auswahl der zu installierenden Software“ dauern ca. sechs bis neun Monate. Anschließend folgt die Implementierung, die bis zu 2 Jahre dauert. Die Software-Auswahl kann merkmals- oder zielorientiert erfolgen.

Ein bebildeter Bericht in der MOZ wies auf die Tagung hin; auch Controlling will verkauft werden!

Treffen am 3. und 4. Mai 1995:

Thema: Einführung der Kostenträgerrechnung
Ort: Hotel Lindengarten, Klein-Köris

Ablauf:

1. 5 Minuten „was mich beschäftigt“
2. Kurzreferat Hr. von Daacke zum Thema
3. themenorientierte Arbeitsgruppen
4. Gruppen-Präsentation

Einführung der Kostenträgerrechnung:

Die Kostenträgerrechnung hat das Primärziel, realistische Kalkulationsvorgaben zu ermöglichen und diese ex-post zu überprüfen, unterstützt als Sekundärziel die Akquisition und ermöglicht spezifische Motivations- = Entlohnungssysteme. Die verschiedenen Kalkulationsverfahren haben erfahrungsgemäß Abweichungen zwischen Plan und Ist zwischen 5 % (diff. Zuschlagskalkulation), über 20 % (Materialkosten- oder Kilokostenmethode) bis zu 50 % (Konferenzverfahren, Delphi-Methode).

Die Sekundärziele wurden in zwei Arbeitsgruppen bearbeitet:

AG Vertriebsorientierung:

Informationsgewinnung über Preisuntergrenze, exakte Zuschlagsätze, Soll-Ist-DB des Unternehmens wie der Produkte, Kennzahlen und DB-Info nach Kunden, Artikel und Mitarbeiter.

AG Motivationsorientierung:

Es wurden an Hand eines Beispiels aus dem Projektgeschäft Möglichkeiten aufgezeigt, mit Hilfe der Kostenträgerrechnung motivierende Zahlungsaspekte zu berücksichtigen.

AK West III

Martin Herrmann, Tel. 0228 / 920 56 20

nächstes Treffen: 29. und 30. Juni 1995,

Castrop-Rauxel

Operativer Bereich der Jahresplanung und Budgetierung für das Folgejahr.

AK West I

Dieter Wäscher, Tel. 07425 / 20260

nächstes Treffen: 6. oder 13. September 1995

Finanz-Controlling

Treffen am 16. und 17. Februar 1995:

Thema: Kundenorientierung

Ort: Eternit AG, Neubeckum

erarbeitete Arbeitsthesen:

1. Konzentration des Außendienstes auf die Kerntätigkeiten

Die Tatsache, daß der Außendienst oft nur 5 % bis 10 % seiner Zeit für das eigentliche Verkaufen einsetzt, erfordert den Focus sowohl auf das time-management (Besuchsplanung, ...) als auch auf den Aufbau eines Kundeninformationssystems (mit allen wesentlichen Daten der Kunden) und vielleicht zuallererst eine erfolgreiche Überzeugungsarbeit, daß Controlling für den Außendienst „gut“ ist.

Die Einführung einer Kundendeckungsbeitragsrechnung (und einer kundenbezogenen Absatz- und Besuchsplanung) zeigt dem Außendienst, ab wann er sich selber für das Unternehmen bezahlt macht und das Kundenportfolio hilft ihm, die richtigen Kunden entsprechend deren Potential zeit-effizient zu bearbeiten.

2. kundenorientierte Gestaltung der Geschäftsprozesse

Im Mittelpunkt der stärkeren Kundenorientierung aller Leistungen und Prozesse muß stehen, daß jeder Mitarbeiter im Unternehmen wissen muß, wer seine Kunden sind (in vielen Fällen interne), was die Kunden wirklich von ihm wollen und was sie zu „zahlen“ bereit sind. All dies setzt voraus, daß die Kundenorientierung in den Köpfen der Mitarbeiter verankert wird. Als Hilfsmittel dient die kritische Beurteilung, ob durch eine Tätigkeit wirklich die Wertschöpfung erhöht wird - und wertschöpfende Momente sind solche, die das Produkt verbessern und für die der Kunde zahlt.

Die AK-Mitglieder berichteten von Problemen bei der Forcierung der Kundenorientierung und auch davon, daß eigentlich eine wirklich erfolgreiche und konsequente Kundenorientierung eine Veränderung von Mißtrauensorganisation hin zu einer Art Vertrauensorganisation verlangt.

Auf jeden Fall ist eine Kundenorientierung nur dann von Erfolg gekrönt, wenn der Umfang der Veränderungen / Verbesserungen auch gemessen wird (z. B. Reklamationsquoten oder die Reaktionszeit auf Ausfälle der Maschinen beim Kunden, ...).

6. Controller-Tagung der Schweizer Arbeitskreise des Controller Verein

Am Dienstag, 5. September 1995 im Forschungszentrum der ABB in Dättwil bei Baden. Die Veranstalter bleiben ihrem Grundsatz treu, Aktuelles aus dem breiten Spektrum des Controlling möglichst praxisnah und kompetent zu präsentieren. Auffallend bei der Themenwahl an der bevorstehenden Tagung ist der auch im täglichen Geschäftsleben spürbare Wandel bezüglich Anpassung der Strukturen und damit auch der Kosten an den immer stärker werdenden Druck seitens des Marktes einerseits sowie der Konkurrenz andererseits. Die einzelnen Themen:

Marktwirtschaftliche Grundsätze und Führungskriterium für das Non-Profit-Unternehmen SRG (Francois Landgraf, Direktor Finanzen SRG).

SAP leid- oder lustvoll einführen (Frau Edeltraud Schmitz-Angelini, Leiterin des Arbeitskreises Regio in Basel).

Zukunftssicherung: Strategische Neuausrichtung, Restrukturieren, Verändern und Vereinfachen (Dr. Dirk Meissner, Professor für Betriebswirtschaftslehre und Controlling)

Qualitätsmanagementsystem - Größere Marktchancen oder Mehraufwand? (Nationalrat René Moser, dipl. VL und MBA).

Kostengerechte Preise, mehr Markt in der Umweltpolitik (Frau Dr. Heidi Schellbert, Professorin für Wirtschaftswissenschaften an der Universität Zürich).

Die Teilnehmer erhalten auch diesmal wieder Gelegenheit, im Anschluß an die einzelnen Referate kritische Fragen an die Referenten zu stellen. Anmeldungen nimmt das Sekretariat Controller-Tagung, Postfach 428, 8201 Schaffhausen (Tel. 053 - 240 016, Fax 053 - 240 054) gerne entgegen; der Tagungspreis beträgt Fr. 270,-, Mittagessen und Tagungsunterlagen eingeschlossen.

Vorankündigung: Controlling Orientierungstag am Samstag, 4. November 95 in Erfurt

LITERATURFORUM

Liebe Leserin, lieber Leser !

Die vorliegende Ausgabe beschäftigt sich mit folgenden Themenkomplexen

Management der Innovation
Kostenmanagement
Controlling und Rechnungswesen
Management
Steuern und Recht



Das heutige Thema „zur Diskussion“ heißt „Management der Innovation“. Bereits seit längerem heißt es, daß die Schnellen die Langsamen fressen. Um aber schnell sein zu können, muß man insbesondere kreativ und innovativ sein. Dazu braucht man eine lernende Organisation, die eine ständige Verbesserung der erfolgskritischen Größen sichert. Innovation bedeutet Zukunftssicherung. Da diese Fragen so wichtig sind, stelle ich sie Ihnen heute zur Diskussion vor.

Management der Innovation

Tsifidaris, Michael: Management der Innovation

Renningen-Malmsheim: Expert Verlag 1994 - 210 Seiten - DM 68,-

Autor und Konzeption

Das Buch erscheint in der Reihe „Praxiswissen Wirtschaft“ und setzt sich zum Ziel, pragmatische Konzepte zur Zukunftssicherung des Unternehmens zu vermitteln. Tsifidaris geht von der These aus, den Wettbewerb der Zukunft entscheidet die innovativere Lösung.

Aufbau und Inhalt

Innovation und Innovationsmanagement - Kreativität - Steigerung der Innovationsfähigkeit - Steigerung der Innovationsbereitschaft - Innovationsmanagement als integriertes Handlungskonzept.

Kommentierung

Tsifidaris gibt dem Ausdruck Innovation eine begriffliche und inhaltliche Erweiterung, die in Form einer ganzheitlichen Betrachtungsweise der personellen und organisationalen Komponente von Innovation eine wesentlich größere Bedeutung beimißt. Desweiteren verwendet er sich für eine betonte prozeßorientierte Betrachtungsweise im Sinne eines mehrstufigen Problemlösungsprozesses. Ausgehend von identifizierten Schwachstellen im Innovationsprozeß erweisen sich die Stärkung der Innovationsfähigkeit und der Innovationsbereitschaft im vorgetragenen Konzept als tragende Säulen. Das skizzierte Innovationsmanagement integrierte die verschiedenen Ansätze zu einem ganzheitlichen Handlungskonzept. Das Buch erweist sich als lesens- und beachtenswert. Es verbindet in gelungener Weise einschlägige theoretische und empirische Grundlagen mit vielfältigen Hilfen zur praktischen Umsetzung. Das Buch macht überzeugend klar, wie sehr das Management der Innovation zu einem wesentlichen Erfolgsfaktor geworden ist. Tsifidaris vermittelt ein Basiskonzept, das geeignet ist, zur Zukunftssicherung der Unternehmen beizutragen.

Beyer, Metta und Günther: Innovations - Ideenmanagement

Düsseldorf: ECON Verlag 1994 - 256 Seiten - DM 58,-

Autoren und Konzeption

Metta Beyer übernahm 1990 die Geschäftsführung des Instituts für Creatives Lernen ICL, Günther Beyer GmbH. Günther Beyer, Leiter des Instituts für Creatives Lernen (ICL) führt jährlich etwa 200 Seminare in ganz Europa durch. Er ist gleichzeitig Autor zahlreicher Veröffentlichungen. Das Buch steht unter dem Motto „Vergessen Sie Ihre alten Erfolge, es fängt alles wieder bei Null an“. Es handelt in 30 in sich geschlossenen Lektionen die Thematik ab.

Aufbau und Inhalt (Auszug)

Pessimismus hat Konjunktur - Paradigmenwechsel - Wir brauchen Macher mit Herz - Die Mißmanager - Was ist Innovation - Quantensprünge - Unternehmen der Zukunft - Berufe der Zukunft.

Kommentierung

Das Buch setzt sich mit dem heute offenbar vorherrschenden Lebensgefühl kritisch und engagiert auseinander, das die Autoren umschreiben mit „Von nichts kommt etwas“. Die üblichen Denkmuster werden kritisch hinterfragt, ob sie noch tauglich und zeitgerecht sind. Paradigmenwechsel ist das zentrale Stichwort dieses Buches. Es sucht mit großem Engagement und betonter Eindringlichkeit Aufbruchstimmung zu vermitteln. Die Veröffent-

lichung bleibt nicht im Theoretischen stecken, durch Beispiele, Checklisten, Tests usw. wird wiederholt der Bezug zur Umsetzungspraxis gesucht. Die Autoren beschreiben sechs Quantensprünge, z. B. „Anders als die anderen, aber im richtigen Moment“, die den Kern eines erfolgreichen Innovations- und Ideenmanagements bilden, so wie es die Autoren darstellen und verstehen. Das Buch trägt insbesondere dazu bei, die Thematik mental besser und erfolgreicher zu verarbeiten.

Wildemann, Horst: Kontinuierliche Innovation

München: Verlag TCM Transfer-Centrum 1994 - 94 Seiten - DIN A 4 - DM 480,-

Näheres: TCW Transfer-Centrum, Leopoldstr. 146, 80804 München; Tel. 089/36 05 23; FAX 089/36 10 23 20

Kontinuierliche Innovation versteht Wildemann als Aufforderung zur ständigen Verbesserung durch die Kreativität aller Mitarbeiter. Mit dem vorliegenden Leitfaden soll ein einheitliches Verständnis des Verbesserungsprozesses erreicht werden, durch die Darstellung von Leitlinien und Bausteinen und deren Wirkungsweise die Grundlage für die Umsetzung geschaffen werden sowie Hilfe, Anregung und Orientierung vermittelt werden für die Beschleunigung von Lernprozessen. Der Leitfaden beinhaltet eine Sammlung von Schaubildern zur Thematik, die sich insbesondere für interne Veranstaltungen und Diskussionen, aber auch zur individuellen Weiterbildung eignen.

Wagner, Rainer (Hrsg.): Praxis der Veränderung in Organisationen

Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie 1995 - 183 Seiten - DM 58,-

Autoren und Konzeption

Die Autoren sind Partner und Gesellschafter der SIPA Unternehmer Beratung GmbH in Saarbrücken. Dieser Band aus der Reihe Psychologie für das Personalmanagement beschäftigt sich mit der Frage, was Systemtheorie, Psychologie und Konstruktivismus zum Verstehen und Handeln in Organisationen beitragen können.

Aufbau und Inhalt

Über den Nutzen von Theorien beim Organisieren - Konstruktivismus und Systemtheorie - Arbeitstheorien für das Management von Veränderung - Werkzeugtheorien für den Alltag - Management von Komplexität und Mehrdeutigkeit - Von Familien und größeren Unternehmen - Wie Du mir, so ich Dir - Das Management von Innovation - Strategien der Veränderung.

Kommentierung

Im Mittelpunkt steht die Behandlung von theoretischen Ansätzen und ihre Brauchbarkeit zur Beschreibung und Erklärung von organisatorischen Veränderungen. Das Buch wurde geschrieben von psychologie-orientierten Praktikern und Beratern für den an Menschen und Organisationen interessierten Leser mit einem ausgeprägten theoretischen Anspruch, ohne jedoch in reine Wissenschaftlichkeit abzugleiten.

Walz, Hartmut und Bertels, Thomas: Das intelligente Unternehmen

Landsberg: Verlag Moderne Industrie 1995 - 246 Seiten - DM 98,-

Autoren und Konzeption

Thomas Bertels ist im Vertriebsinnendienst einer Konzerngesellschaft von Asea Brown Boveri tätig und befaßt sich u. a. mit innovationsfreundlichen Unternehmensstrukturen. Dr. Hartmut Walz ist als Professor an der FH Ludwigshafen tätig. Das Buch steht unter dem Motto: „Schneller lernen als der Wettbewerb“.

Aufbau und Inhalt

Warum Organisationen lernen müssen - Was ist eine intelligente Unternehmung? - Bausteine des organisatorischen Lernprozesses - Qualitätsebene des Lernens - Vision - Lernkultur - Akteure - Lernportfolio - Werkzeugkiste der intelligenten Organisation.

Kommentierung

Die Neuerscheinung arbeitet den kontinuierlichen Lern- und Veränderungsprozeß als entscheidenden Erfolgsfaktor heraus. Die Autoren verbinden einführende theoretische Grundlagen mit Fragen der konkreten praktischen Gestaltungsmöglichkeiten. Praxisbeispiele, Checklisten und Aktionsprogramme erleichtern Verständnis und Umsetzung. Das Buch leistet sowohl einen Beitrag, Lern- und Anpassungsthemen besser zu verstehen als auch, eine betriebliche Sensitivität für Veränderungen zu entwickeln, um sie in ein proaktives Vorgehen umzusetzen.

Kostenmanagement

Dellmann, Klaus und Franz, Peter (Hrsg.): Neuere Entwicklungen im Kostenmanagement

Bern; Stuttgart; Wien: Verlag Paul Haupt 1994 - 721 Seiten - Fr. 143,- / DM 158,- / öS 1.233,-

Autoren und Konzeption

In diesem Sammelband eröffnen 26 renommierte Autoren, fast ausschließlich aus dem wissenschaftlichen Bereich, den Zugang zu neueren Entwicklungen des Kostenmanagements durch Thematisierung in acht Bereiche.

Aufbau und Inhalt

Einführung - Prozeßkostenrechnung - Target Costing - Produktlebenszyklen - Neue Technologien - Unterstützung durch Kosteninformationen - Unterstützung durch Kostenkontrolle - Kostenmanagement für Banken.

Kommentierung

Diese gehaltvolle, von herausragenden Hochschullehrern getragene und die Diskussion um eine „Neuausrichtung“ verstärkende Neuerscheinung verdeutlicht den Relevanzverlust der traditionellen Ansätze vor dem Hintergrund einer zunehmenden Strategieorientierung von Unternehmen, des wachsenden Einsatzes neuer Technologien, der Veränderung von Organisationsstrukturen und Führungsformen, die die konventionelle Kostenrechnung an ihre Grenzen stoßen lassen. Als Konsequenz dieser veränderten Rahmenbedingungen entstehen Aussagedefizite und ein veränderter Informationsbedarf. Die Veröffentlichung bestärkt in der Überzeugung, daß die Kostenrechnung weiter die Rolle einer zweckadäquaten Informationsbereitstellung übernimmt, aber vor allem in enger Verbindung zum Kostenmanagement, wobei das Kostenmanagement die Kostenrechnung dominiert. In diesem Sinne umfaßt Kostenmanagement die Gesamtheit aller Steuerungsmaßnahmen. Die Autoren übertragen diese grundsätzlichen Tendenzen auf ihre jeweiligen Themenbereiche, konkretisieren sie und prägen sie aus. Die Beiträge sind unterschiedlich „umsetzungsreif“ und aussagekräftig. Querverbindungen, z. B. zur Prozeßkostenrechnung, zeigen zudem ein gewisses Meinungsspektrum. Insgesamt bekommt die Diskussion um die „Neuausrichtung“ neue Schubkraft.

Shank, John K. und Govindarajan, Vijay: Vorsprung durch strategisches Kostenmanagement
Landsberg: Verlag Moderne Industrie 1995 - 340 Seiten - DM 158,-

Autoren und Konzeption

Shank ist Professor für Kostenrechnung und Controlling an der Business School der Amos Tuck Dartmouth Universität und außerdem als Managementberater tätig. Govindarajan ist Professor für Strategie und Controlling an derselben Hochschule. Das Buch tritt für eine neue Sichtweise im betrieblichen Rechnungswesen ein. Ausgangspunkt ist die Überzeugung, daß strategische Aspekte und Problemstellungen bei der Kostenrechnung explizit berücksichtigt werden müssen und somit die traditionellen Kostenrechnungssysteme den heutigen Anforderungen nicht mehr voll gerecht werden.

Aufbau und Inhalt (Auszug)

Einführung - Strategisches Kostenmanagement - Strategische und konventionelle Analyse im Vergleich - Konzept der Wertschöpfungskette - Kostenanalytische Überlegungen - Strategische Positionierung - Gewinnvarianzanalyse - Differenzierung von Kostenmanagementsystemen - Nichtfinanzielle Leistungsmaßstäbe - Kostentreiber - Komplexität.

Kommentierung

Die Veröffentlichung richtet kostenbezogene Maßnahmen an der Unternehmensstrategie aus. Anhand zahlreicher Beispiele beschreiben die Autoren die drei wichtigsten Analysebereiche des strategischen Kostenmanagements: Wertschöpfungskette, strategische Positionierung, Kostentreiber. Ein anspruchsvolles Buch. Die substantiellen Aussagen sollten in einer Neuauflage stärker herausgestellt und der Zugang zum Stoff erleichtert werden, zumal die Autoren dem Leser durchaus zu vermitteln haben und einen wichtigen Beitrag zur Diskussion der „Neuausrichtung“ leisten können.

Männel, Wolfgang: Kongress Kostenrechnung '94

Lauf a. d. Pegnitz: Verlag der GAB 1994 - 293 Seiten - Preis nicht bekannt - Nähere Informationen: Gesellschaft für angewandte Betriebswirtschaft mbH, Peter-Heinlein-Str. 15, 91207 Lauf a. d. Pegnitz

In der Reihe „Schriften zur Betriebswirtschaftslehre“ werden die Kongress- und Tagungsunterlagen zum Kongress Kostenrechnung '94 einer breiteren Öffentlichkeit zugänglich gemacht. Die Kernthemen dieser Veranstaltung waren Konzepte des Kostenmanagements, Schlanke Kostenrechnungslösungen, Entfeinerung komplexer Kostenrechnungsmethoden, Leistungscontrolling, Prozeßorientierte Kostensteuerung, Produktkalkulation, Ergebniscontrolling sowie Kostenrechnungsoftware.

Neumann-Szyska, Julia: Kostenrechnung und umweltorientiertes Controlling

Wiesbaden: Deutscher Universitäts Verlag 1994 - 207 Seiten - Broschur - DM 89,-

Die Autorin behandelt die Frage der Möglichkeiten und Grenzen des Einsatzes dieses traditionellen Controlling-Instrumentes im Rahmen eines umweltorientierten Controlling. Sie zeigt in einer theoretisch fundierten Arbeit auf, daß für die Kostenrechnung durch die Umweltproblematik Anpassungsbedarf besteht, insbesondere hinsichtlich einer verstärkten Beachtung umweltbedingter Wagniskosten. Ferner stellt Neumann-Szyska die Möglichkeiten der Behandlung umweltrelevanter Kosten als Betrachtungsobjekt des Umweltcontrolling näher dar.

Controlling und Rechnungswesen

Wildemann, Horst: Produktionscontrolling

München: Verlag TCW Transferzentrum 1995 - 377 Seiten - DM 178,- zzgl. Versandkosten

Autor und Konzeption

In relativ kurzer Zeit liegt die 2. neubearbeitete Auflage vor. Der Autor, Ordinarius für BWL an der TH München und ein in Wissenschaft und Praxis anerkannter Experte, stellt hier sein Konzept „Systemorientiertes Controlling schlanker Produktionsstrukturen“ vor.

Aufbau und Inhalt

Kostenrechnung und Controlling im Wandel - Konzeption eines systemorientierten Controlling - Methodenbausteine des strategischen Investitionscontrolling - Methodenbausteine des operativen Prozeßcontrolling - Organisation des systemorientierten Controlling - Zusammenfassung.

Kommentierung

Als Konsequenz der prozeßorientierten Neugestaltung der Wertschöpfungskette befaßt sich Wildemann mit der Weiterentwicklung des Produktionscontrolling und treibt die Einführung von prozeßbezogenen Controllinginstrumenten voran. Das diskutierte Controllingkonzept zielt vor allem darauf ab, Controlling um systemorientierte Denk- und Handlungsansätze zu erweitern. Das Buch beruht auf einem geförderten Forschungsprojekt mit betonter Praxisausrichtung und erweist sich als wertvoller Beitrag zur „Neuausrichtung“.

Wildemann, Horst: Controlling

München: Verlag TCW Transferzentrum 1994 - 94 Seiten - DIN A 4 - DM 480,- zzgl. Versandkosten

Die Veröffentlichung versteht sich als Leitfaden zum Controlling schlanker Unternehmensstrukturen und Geschäftsprozesse. Der Leitfaden skizziert ein Bausteinconcept zur Neuausrichtung von Controllingssystemen in Produktionsunternehmen. Anhand von Schaubildern wird die Thematik dargestellt in der Gliederung Ausgangssituation - Controllingkonzeption - Strategisches Investitionscontrolling - Operatives Prozeßcontrolling - Controllingorganisationen - Einführungsstrategie. Der Leitfaden eignet sich insbesondere zur Schulung und Präsentation, aber auch zum Selbststudium.

Olfert, Klaus: Investition

Ludwigshafen: Kiehl Verlag 1995 - 450 Seiten - kartoniert - DM 39,80

Auch die 6., durchgesehene und aktualisierte Auflage im Rahmen der Reihe „Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft“ bringt eine übersichtliche, klare und verständliche Darstellung, die es ermöglicht, sich die Thematik effizient anzueignen und dem investitionsmathematischen Teil nachzuvollziehen. Inhalt: Grundlagen, Investitionsplanung - Statische und dynamische Investitionsrechnungen, Finanzinvestitionen - Nutzwertrechnungen - Finanzwirtschaftliche Analysen.

Kobelt, Helmut und Schulte, Peter: Finanzmathematik

Herne/Berlin: Verlag Neue Wirtschaftsbriefe 1995 - 280 Seiten - kartoniert - DM 32,-

Das Studienbuch erscheint bereits in 6. Auflage und vermittelt Methoden, betriebswirtschaftliche Anwendungen und Aufgaben mit Lösungen. Es befaßt sich mit den Grundlagen, der Zinsrechnung, der Renten- und Tilgungsrechnung sowie der Berechnung von Kurs und Effektivverzinsung.

Steinbuch, Pitter A.: Betriebliche Informatik

Ludwigshafen: Kiehl Verlag 1995 - 412 Seiten - kartoniert - DM 39,80

Dieses Buch aus der Reihe „Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft“, jetzt in der 6., überarbeiteten und erweiterten Auflage, behandelt die Thematik nicht aus der Sicht des EDV-Spezialisten, sondern aus der Sicht des Betriebswirts. Inhalt: Grundlagen - Software - Orgware - Hardware.

Altmann, Helmut: Buchführung

Achim: Erich Fleischer Verlag 1994 - 283 Seiten - broschiert - DM 44,80

Dieser Band der Reihe „Steuer Seminar“ liegt nun in der 4. Auflage vor und stellt 99 praktische Fälle dar. Das Spektrum reicht von der Inventur über die Buchung der Umsatzsteuer oder den Vorbereitungen für den Jahresabschluß bis zu den Buchführungs- und Aufzeichnungspflichten. Der Band eignet sich vor allem zur Prüfungsvorbereitung, aber auch als nützliche Handreichung für die praktische Tätigkeit eines jeden, der mit Buchführung zu tun hat.

Bornhofen, Manfred und Busch, Ernst: Buchführung I

Wiesbaden: Gabler Verlag 1994 - 434 Seiten - DM 32,-

Das bewährte und eingeführte Buchführungslehrbuch liegt nun in 6. Auflage vor. Es behandelt gründlich und recht anschaulich das Basiswissen der Buchführung.

Bornhofen, Manfred und Busch, Ernst: Lösungsheft Buchführung I

Wiesbaden: Gabler Verlag 1994 - 130 Seiten - DM 30,-

Das Buch bringt die Lösungen zu den Aufgaben im vorstehenden Lehrbuch.

Gräfer, Horst und Scheld, Guido: Konzernrechnungslegung**Hamburg: S + W Steuer- und Wirtschaftsverlag 1994 - 538 Seiten - kartoniert - DM 39,80**

Dieses didaktisch recht gut aufbereitete Lehr- und Arbeitsbuch vermittelt Studierenden und Praktikern fundiertes Know-how der Konzernrechnungslegung. Den Autoren gelingt es, die vielfältigen und oft schwierigen Sachverhalte und Zusammenhänge relativ verständlich und anschaulich darzustellen. Inhalt: Konzeption der Rechnungslegung von Konzernen nach deutschem Recht - Pflicht zur Konzernrechnungslegung - Grundsätze der Konsolidierung - Vollkonsolidierung verbundener Unternehmen und anderer, nicht vollkonsolidierter Unternehmen - Steuerabgrenzung - Währungsumrechnung - Konzernanhang - Konzernlagebericht - Fragen und Aufgaben - Antworten und Lösungen.

Gräfer, Scheld, Beike: Finanzierung**Hamburg: S + W Steuer- und Wirtschaftsverlag 1994 - 512 Seiten - kartoniert - DM 34,80**

Dieses Lehr- und Arbeitsbuch vermittelt Studierenden und Praktikern die notwendigen Kenntnisse der Unternehmensfinanzierung. Der Untertitel „Grundlagen, Institutionen, Instrumente und Kapitalmarkttheorie“ umschreibt Aufbau und Inhalt. Zahlreiche praktische Beispiele, Übersichten, Tabellen und Grafiken sowie Ausschnitte aus der Wirtschaftspresse lockern den Text auf, veranschaulichen die Ausführungen und belegen deren Relevanz.

Teß, Wolfgang: Bewertung von Wirtschaftsgütern**Wiesbaden: Gabler Verlag 1995 - 129 Seiten - DM 24,-**

In der Verlagsreihe „Praxis der Unternehmensführung“ legt Teß eine Neuerscheinung vor, die kurz und prägnant, informativ und übersichtlich die wichtigsten Fragen der Bewertung von Wirtschaftsgütern behandelt wie Bewertungsgegenstand, Bewertungsmaßstäbe, Einheitsbewertung oder Feststellungsarten.

Scheer, August-Wilhelm (Hrsg.): Prozeßorientierte Unternehmensmodellierung**Wiesbaden: Gabler Verlag 1994 - 164 Seiten - Broschur - DM 78,-**

Renommierte Experten aus Wissenschaft und Praxis stellen sich in diesem neuen Band der Verlagsreihe „Schriften zur Unternehmensführung“ der Thematik „Optimierung der Unternehmensabläufe“. Die Beiträge dieses neuen Schwerpunktheftes beleuchten die Thematik aus drei Perspektiven: grundlegende Aspekte, computer-gestützte Unternehmensmodellierung und letztlich betriebliche Praxis.

Weiß, Reinhold: 80 MS-Excel-Beispiele für Rechnungswesen / Controlling**Köln: Reinhold Weiß Buchverlag - 190 Seiten - A4-Ringheftung - DM 95,20****MS-Excel-Dateidiskette 339,25 DM - Nähere Info über: Reinhold Weiß Verlag, Myliusstr. 31, 50823 Köln**

Diese Neuauflage gibt Tips, Hinweise und Anregungen zum Aufbau von Tabellenkalkulationen in den Arbeitsbereichen Finanzbuchführung, Lohnbuchhaltung, Bilanz- und Erfolgsrechnung, Planungsrechnung sowie Kostenrechnung und Kalkulation. Das Buch will Hilfe zur Selbsthilfe vermitteln und einen Beitrag leisten, das Rechnungswesen mit Tabellenkalkulationen transparent zu machen.

Egger, Uwe-Peter: Unternehmensfinanzierung**Wiesbaden: Gabler Verlag 1995 - 232 Seiten - Broschur - DM 58,-****Autor und Konzeption**

Der Verfasser war vor seiner langjährigen leitenden Tätigkeit im Firmenkundengeschäft einer großen Bank kaufmännischer Leiter eines mittelständischen Unternehmens. Er stellt seine Veröffentlichung unter die Fragestellung der optimalen Sicherung der Liquidität. Finanzfachkräfte und Führungskräfte der Unternehmen sowie Kundenberater der Banken bilden die Hauptzielgruppe der Neuerscheinung.

Aufbau und Inhalt

Finanzierungsarten - Finanzierungskonzepte - Finanzplanung - Wahl der Hausbank - Kreditbeschaffung - Kreditsicherheiten - Anforderungen der Bank - Informationsquellen der Bank - Kredit- und Finanzmanagement im Unternehmen - Anhang.

Kommentierung

Die Themen Finanzierungskonzepte und Finanzplanung stehen im Vordergrund. Das Buch vermittelt professionelles Praxis-Know-how im Überblick.

Management**Stahle, Wolfgang: Management****München: Verlag Franz Vahlen 1994 - 1019 Seiten - DM 88,-**

Dieses Standardwerk der verhaltenswissenschaftlichen Management-Perspektive wurde in der nun vorliegenden 7. Auflage von Conrad und Sydow fortgeführt. Gegenüber der Voraufgabe wurden einige Erweiterungen aufgenommen, so ein Beitrag über theoretische Entwicklungen in der aktuellen Managementforschung oder eine zusammenfassende Betrachtung der Netzwerkorganisation oder die Berücksichtigung der Diskussion zum Lean Management.

Siegert, Werner: Führen ohne Konflikte?

Renningen-Malheim: Expert Verlag 1994 - 479 Seiten - DM 55,-

Der Verfasser legt hiermit eine neu überarbeitete Gesamtausgabe seiner bisherigen Teilausgaben vor. Das Buch gliedert sich in drei Teile: Führen ohne Konflikte? - Kommunikation, Motivation, Konfliktmanagement, Organisationsentwicklung - Streß und Ängste, Arbeitsorganisation, Zeitspar-Techniken, New Management. In jeweils in sich abgeschlossenen, kurzen Kapiteln erfolgt eine gut verständliche und an den praktischen Bedürfnissen orientierte Abhandlung mit vielfältigen Hinweisen und Empfehlungen.

Neues Loseblattwerk

Management-Checklisten

Loseblattwerk mit sechs Ergänzungen jährlich, hrsg. von Dr. Günther Würtele und Gabriele Mohr, Unternehmensberatung Arthur Andersen - Grundwerk ca. 2.100 Seiten in 2 Ordnern - DM 148,- zur Fortsetzung (DM 498,- apart) - Nähere Informationen und zu beziehen: Deutscher Wirtschaftsdienst, Marienburger Str. 22, 50968 Köln, Tel. 0221/376950-0, FAX 0221 / 3769517

Das Werk will mit über 300 Checklisten den Verantwortlichen gezielte Unterstützung bringen. Es enthält Checklisten zu den Bereichen Unternehmensführung, Produktion, Marketing/Verkauf, Internationales Management, Finanzen, Personal, Steuern, Einkauf/Materialwirtschaft, Rechnungswesen, EDV/Organisation, Recht und Selbstmanagement. Das Werk erweist sich als praktisches Arbeitsmittel für den Schreibtisch.

Oppermann, Thomas und Moersch, Erich-Wolfgang (Hrsg.): Profi-Handbuch Wirtschaftsraum Europa

Berlin: Walhalla Verlag 1994 - 456 Seiten - Broschur - DM 48,-

Eine Informationshilfe zur Entwicklung der Europäischen Gemeinschaft in überschaubarem Umfang bietet die vorliegende Neuauflage. Im Mittelpunkt stehen die für die Praxis relevanten ökonomischen und finanziellen Themen: Wirtschafts- und Rechtsfragen, Niederlassungs- und Dienstleistungsfreiheit, Wegfall der Grenzkontrollen, Technische Standards, Steuerfreiheiten, Technologieförderung, Subventionen.

Bartling, Hartwig und Luzius, Franz: Grundzüge der Volkswirtschaftslehre

München: Verlag Franz Vahlen 1994 - 316 Seiten - DM 29,-

In der Verlagsreihe „Lernbücher für Wirtschaft und Recht“ vermitteln die Autoren eine Einführung in die Wirtschaftstheorie und Wirtschaftspolitik.

Steuern und Recht

Kottke, Klaus: Steuerersparung, Steuerumgehung, Steuerhinterziehung

Freiburg: Rudolf Haufe Verlag 1994 - 580 Seiten - Broschur - DM 68,-

Kottke legt - bereits in 10., überarbeiteter und ergänzter Auflage - eine interessante Sammlung lehrreicher Grenzfälle vor. Die Akte der Steuerersparung werden systematisch dargestellt, die Nahtstellen zur Steuerumgehung einerseits und zur Steuerhinterziehung andererseits anhand reichlichen Materials und 330 beispielhaften Fällen deutlich gemacht.

Kottke, Klaus: Schwarzgeld - was tun?

Freiburg: Rudolf Haufe Verlag 1995 - 478 Seiten - Broschur - DM 59,80

Diese Neuauflage, bereits in 6., überarbeiteter und ergänzter Auflage, befaßt sich mit gewissen Grauzonen und informiert gründlich über Entstehung, Unterbringung, Aufdeckung, Legalisierung von un versteuerten Geldern.

Rögler, Richard: Einführung in das Arbeitsrecht

Freiburg: Rudolf Haufe Verlag 1994 - 215 Seiten - DM 34,80

Diese Neuerscheinung bringt dem juristisch nicht geschulten Leser einen systematischen und praxisorientierten Einstieg in das Arbeitsrecht.

Halberstadt, Gerhard: Betriebsverfassungsgesetz

Freiburg: Berlin: Rudolf Haufe Verlag 1994 - 672 Seiten - DM 98,-

Dieser Kompakt-Kommentar erscheint in der Reihe „Berliner Praxiskommentare“ und wendet sich primär an die Praktiker in den Betrieben und Verbänden. Der Autor war bis 1990 Bundesarbeitsrichter und lebt seither als Publizist.

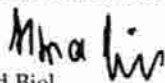
Zu guter Letzt

Ich danke für Ihre Aufmerksamkeit. Ich hoffe, die Lektüre war lohnend. Hinweise und Vorschläge willkommen.

Herzliche Grüße und alles Gute für Sie persönlich und für das, was Sie beruflich tun

Ihr

Alfred Biel



MIDAS

Perfektion
für Controller und Manager



Mit
MIDAS
Controller-System
erreichen Sie
das Finale

MIDAS (IBM AS/400):

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

EIN STARKES PAKET UNTERNEHMENSERFOLG

PST

Ihr Partner für Management-Informationssysteme

®

PST Software GmbH

Keferloher Straße 24
85540 Haar

Tel.: 0 89 / 43 90 06 - 0

Fax: 0 89 / 43 90 06 - 12

Haar • Bremen • Gießen • Heilbronn • Lachen

Intelligente Systeme wachsen mit Ihren Anforderungen

Wirtschaftliche und sichere Instrumente für eine Controlling-orientierte Unternehmensführung setzen vor allem eines voraus: die richtige Dimensionierung.

Mit CS Controlling Software Systemen können Sie organisch wachsen. Modul für Modul: Von der Istkostenrechnung zur Grenzplankostenrechnung, von der Budgetrechnung bis zur Erwartungsrechnung.

Internationale CS-Kunden bewerten mit Erfolg ihre KOSTEN-TREIBER in ihren Geschäftsprozessen und schaffen damit die Grundlage für ein ABC (Activity based Costing) und ABM (Activity based Management) orientiertes Controlling.

Fordern Sie jetzt unsere CS-Produktinformation an: CS Controlling Software Systeme GmbH, Riedbachstraße 5, 74385 Pleidelsheim, Telefon 07144 / 8144-0, Fax 07144 / 8144-10.

CS Controlling Software
Die intelligente Entscheidung

CS CONTROLLING
SOFTWARE SYSTEME GMBH

