Management Service Verlag
Gauting/München
ISSN 0343-267X

# controller magazin

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

5/90

Manfred **Remmel**
„Controller's WEG" 213

Ulrich **Wöhr**
Qualität - nicht nur in der Technik 217

Ernst F. **Schröder**
„Europa 1992" 223

**Impressum** 228

Klaus W. **Herterich**
„Controlling à la française" 229

Stefan **Olech**
Controlling und Führung durch Ziele 235

Traugott **Giesen**
Nehmen & Geben 239

Hubert **Pflieger** / Dieter **Andreas**
Bürokommunikation - ein strategisches Aufgabenfeld für das Controlling 244

Frank-Jürgen **Witt** / Kerin **Witt**
Controller-Nutzen 250

Alfred **Biel**
Anwendung der Prozeßkostenrechnung 255

Ulrich **Lenz**
Projektcontrolling im öffentlichen Bereich 259

**Literaturforum** 266

*Industrieller Verein*
*der deutschen Coca-Cola Konzessionäre e. V.*

Zur Unterstützung der Arbeit der Geschäftsführung und des Präsidiums des Industriellen Vereins der deutschen Coca-Cola-Konzessionäre – Sitz Düsseldorf – suchen wir einen jungen

# Assistenten der Geschäftsleitung

Den Aufgabenschwerpunkt bilden qualifizierte betriebswirtschaftliche Tätigkeiten, die ein abgeschlossenes Hochschulstudium voraussetzen und hier besondere Kenntnisse in der Kostenrechnung, Betriebsorganisation, der Finanzwirtschaft und im Berichtswesen. Darüber hinaus erwarten wir einige Jahre praktische Erfahrung in einem mittelständischen Handels- oder Industrieunternehmen.

Die verantwortliche Mitarbeit in einem Verband erfordert eine souveräne, flexible Persönlichkeit, die sich mit dem unternehmerischen Denken und Planen identifizieren kann und aufbereitende solide Basisarbeit nicht scheut. EDV-Kenntnis und sicheren Umgang mit dem PC setzen wir in diesem Zusammenhang voraus.

Unsere Arbeitsatmosphäre, der Rahmen und die Ausstattung, die wir unserem neuen Mitarbeiter bieten, wird dem hohen Anspruch, den wir stellen, gerecht. Wenn Sie sich hierzu informieren möchten, rufen Sie einfach unverbindlich und vertraulich unsere Personalberatung an: 02 01/47 27 40. Ihre ausführliche schriftliche Bewerbung richten Sie bitte an E. Meller Personalberatung, Waldsaum 57, 4300 Essen 1.

# „CONTROLLER'S WEG"

Dipl.-Wirtsch.-Ing. Manfred **Remmel**,
Direktor mit Generalvollmacht der Daimler Benz AG, Stuttgart;
Erster Vorsitzender des Controller Verein eV, München,
mit dem Text des Schlußwortes zum 15. Controller Congress

Sehr verehrte Damen und Herren,

zunächst darf ich Sie auch im Namen meiner Kollegen im neugewählten Vorstand des Controller-Verein eV recht herzlich begrüßen.

Wenn Sie mich fragen, auf welche Weise ich zu dieser ehrenvollen Aufgabe im Controller-Verein gekommen bin, dann ist dies schnell geschildert. Herr Dr. Deyhle hat mich angesprochen, ob ich mir vorstellen könne, Mitglied im Vorstand des Vereins zu werden. Dabei hat er mich einmal scharf angekuckt nach dem Motto: zuckt er, oder schluckt er? Ich habe geschluckt... und dann kam auch prompt der „Nachschlag": der Erste Vorsitzende sollte es dann aber schon sein. Das war's. Die Mitgliederversammlung ist den Vorschlägen gefolgt und hat dem neuen Vorstand - und damit auch mir - das Vertrauen ausgesprochen, wofür ich mich auch hier herzlich bedanken möchte. Und das habe ich nun davon; ich darf hier und heute das Schlußwort zu Ihnen sprechen. Das ist, wie ich denke, jedoch nur den Anfang, denn es gibt da natürlich noch ein bißchen mehr zu tun.

**WEG = Weg der Unternehmen**
**= Weg des Controlling**
**= Weg des Controller-Verein**

Lassen Sie mich mit letzterem beginnen:

## WEG des Controller-Verein eV

Wie überall bietet ein Generationswechsel Chancen und birgt Risiken in sich. Wir werden versuchen, bei der künftigen Vereinsarbeit durch den Vorstand und die Arbeitskreise die Chancen zu nutzen und die Risiken zu begrenzen. Wir werden überlegen, wie unsere Vereinsarbeit neuen Erfordernissen angepaßt werden kann und wo neue Schwerpunkte gesetzt werden müssen. Ich komme darauf noch zurück. Was wir aber immer und weiterhin brauchen werden, ist die breite Plattform des Congresses; das sind Sie, meine Damen und Herren; um durch Sie und mit Ihnen zu dokumentieren, daß hier ein aktiver, ein sehr lebendiger Verein alles tut, um die große Controllerbewegung im Dienste und zum Wohl der Unternehmen weiter nach vorne zu bringen.

## WEG = Weg der Unternehmen

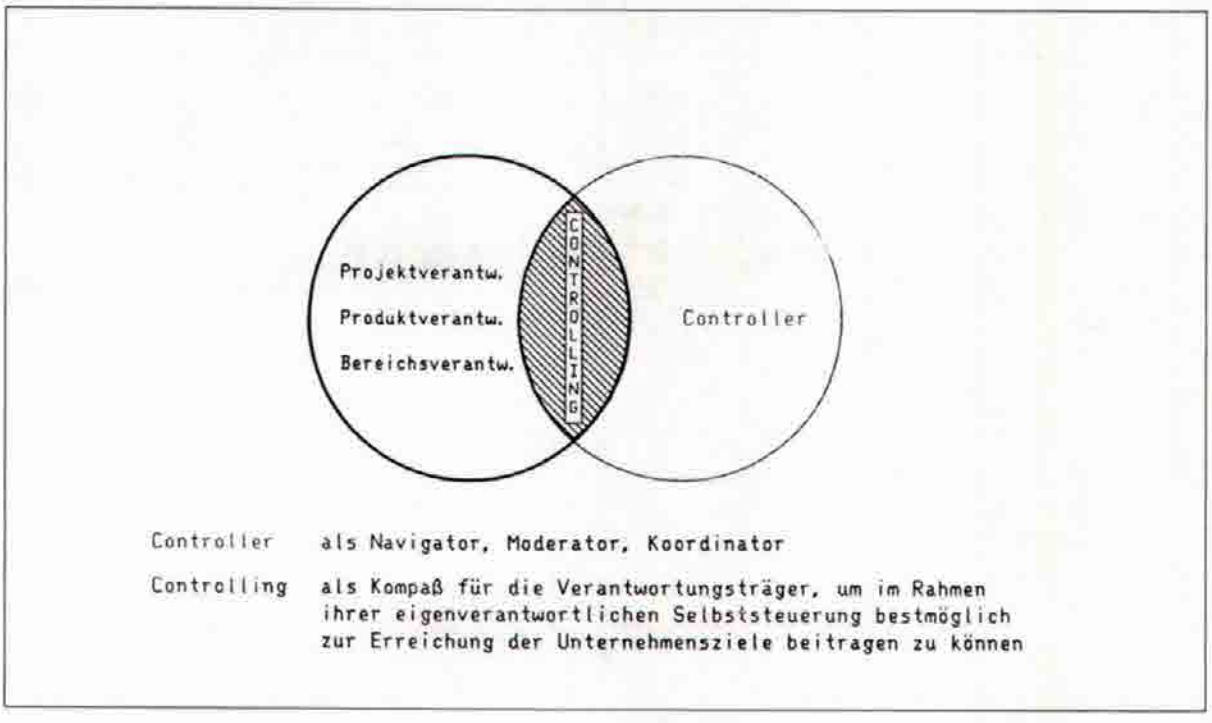
An dieser Stelle möchte ich zunächst die Teilnehmer aus der DDR ansprechen und sehr herzlich grüßen. Die mit Ihnen im Vorfeld geführte Diskussion hat mich zuversichtlich und nachdenklich zugleich gestimmt. U. a. sind mir dabei Parallelen deutlich geworden zwischen den Aufgaben, die vor Ihnen liegen und die wir von unserer Seite soweit als möglich unterstützen wollen, und demgegenüber den Themen, die im Rahmen unserer westlichen Wirtschaftsordnung längst zur Tagesordnung gehören. Ich nenne Schlagworte wie Öffnung der Märkte, zunehmender Wettbewerb, Wandel der Bedürfnisse und des Käuferverhaltens, soziale und ökologische Verantwortung der Unternehmen, Veränderungen bei den politischen und gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Im Sinne des dabei notwendigen hoffentlich eher Agierens als Reagierens der Unternehmen stehen dann Begriffe wie Szenarien, Visionen, Strategien, Ziele und Maßnahmen auf der einen Seite und auf der anderen Seite die Themen Unternehmenskultur, Führungsphilosophie, Strukturen und Abläufe, Instrumentarien sowie die Menschen einer Organisation im Hinblick auf Wissen, Erfahrung und Verhalten als die wesentlichen Voraussetzungen für eine erfolgreiche Umsetzung von Strategien.

**WEG = Weg des Controlling**

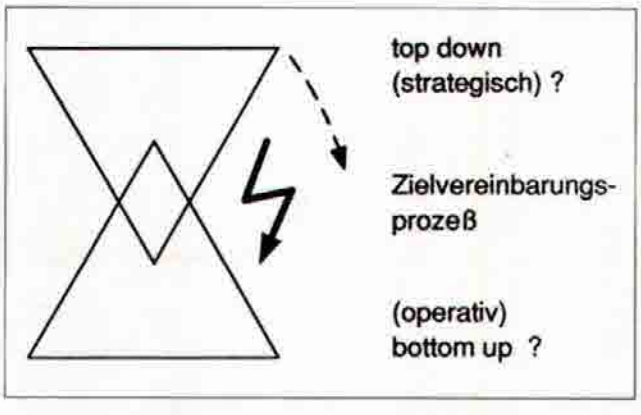
Weg vom Fenster? Nein, wir wollen, wir müssen angesichts des vorhin Gesagten das Fenster weit öffnen; vielleicht sogar den Rahmen erweitern. Was möchte ich damit sagen?

Ich möchte im Visualisieren von Themen nun nicht in Konkurrenz zu Herrn Dr. Deyhle treten. Aber mich hat das Sprechen in Bildern immer fasziniert, deshalb lassen Sie es mich versuchen ...

Ich denke, dieses Bild spricht für sich und verdeutlicht in einer besonders einprägsamen Art die Aufgabe und das Rollenverständnis des Controllers in der Abgrenzung zu den Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten der jeweiligen Verantwortungsträger im Unternehmen.

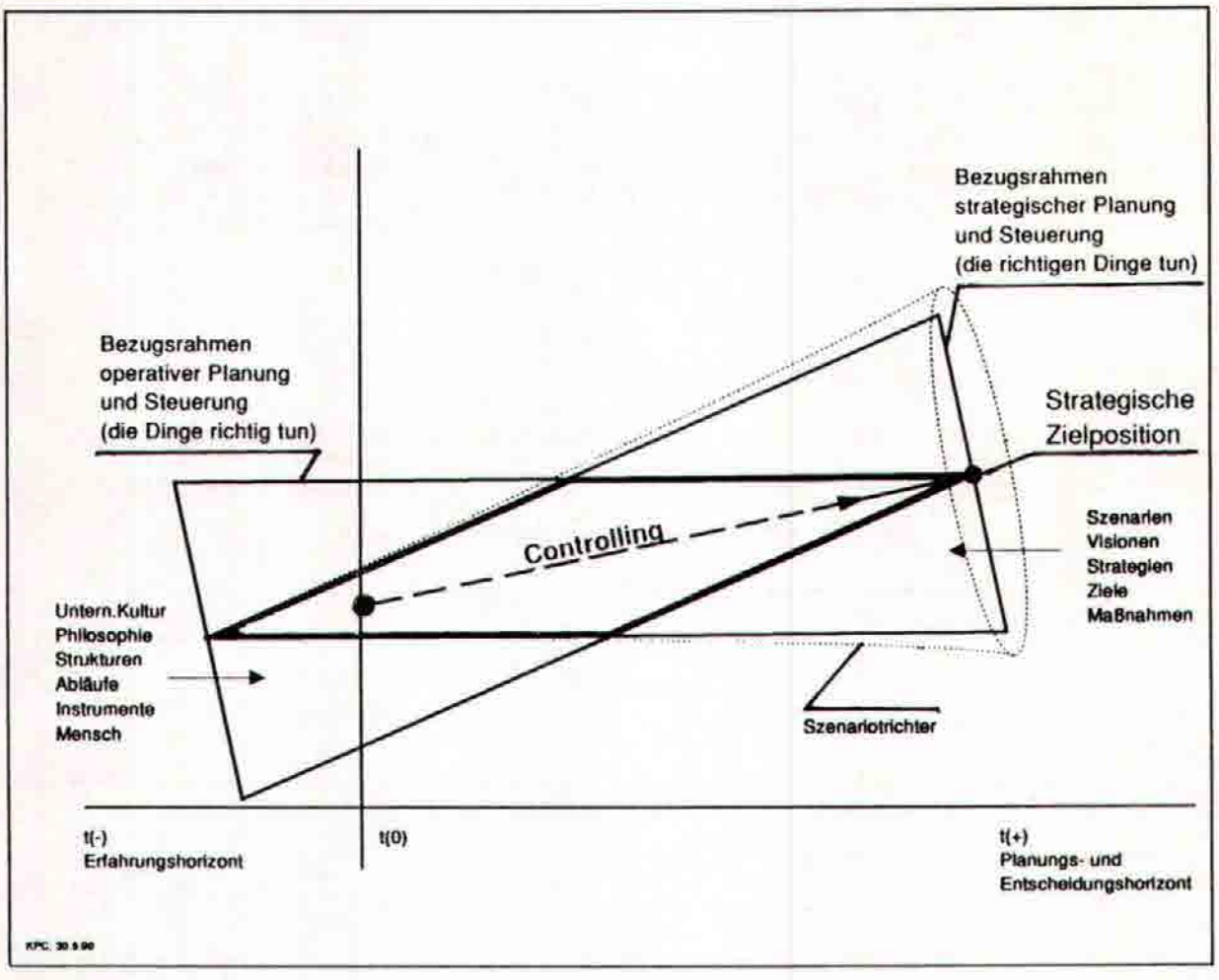



Bei einem anderen, ebenfalls häufig verwendeten Bild ist die Gefahr der Fehlinterpretation schon ein bißchen größer:
Eine mögliche Fehlinterpretation dieses Bildes könnte heißen: „Die da oben machen die Strategien, und wir da unten müssen die Suppe auslöffeln."




Ein gewisser Realitätsbezug ist bei dieser Art der Interpretation, wie ich denke, nicht zu leugnen, denn es gibt auch in bundesdeutschen Unternehmen durchaus Beispiele für zentralistische Planwirtschaft. Ich meine, wir müssen von einem falsch verstandenen Top down-/Bottom up-Ansatz wegkommen und neue Formen des Zusammenwirkens zwischen allen Ebenen und Funktionen im Unternehmen finden oder schon erfolgte Schritte in diese Richtung konsequent weiterführen. Lassen Sie mich deshalb dieses Bild ein wenig kippen ...
(siehe nächste Seite)

| Zuordnung CM-Themen-Tableau | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 01 | 03 | 09 | G | | |



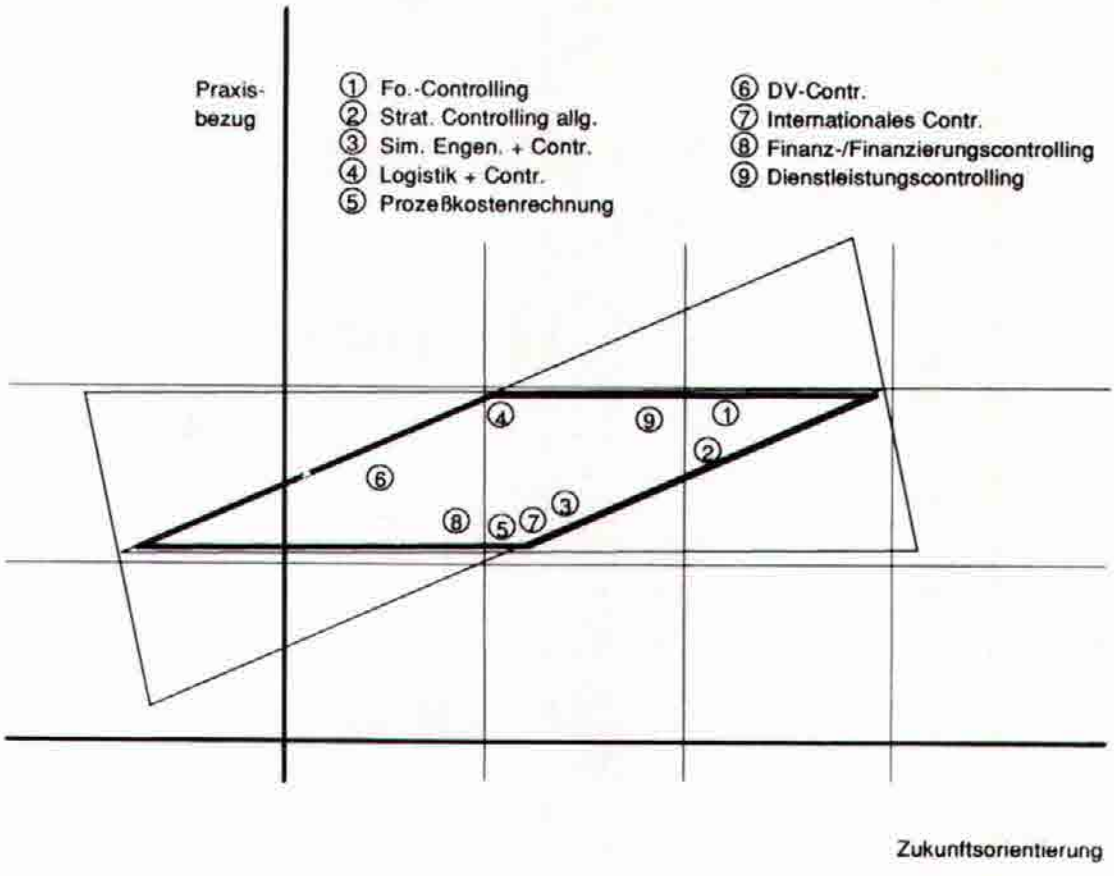

**Durch Bilder sprechen ...**

Ich hoffe, meine Damen und Herren, daß es mir mit diesem Bild gelungen ist, wobei diese Sicht des Controlling sicher noch um einige Aspekte ergänzt werden könnte; ich komme darauf zurück.

An dieser Stelle sei zunächst nur die Frage gestattet, wie es um das strategische Controlling und die Transparenzverantwortung des Controllers in diesem Zusammenhang steht. Werden wir unserer Transparenzverantwortung in der Frage „Tun wir die richtigen Dinge oder haben wir die richtigen Dinge getan?" immer gerecht? Gleiches gilt für die Frage „Tun wir die Dinge richtig?" Sind wir als Controller bei den vielfältigen Planungs-, Entscheidungs- und Steuerungsprozessen immer und vor allem rechtzeitig dabei?

**Controlling im Rahmen der Unternehmensentwicklung ist gefragt**

Strategisches Controlling ist Basis für effizientes operatives Controlling. Sind Sie sich als Controller Ihrer Transparenzverantwortung auch im Rahmen der strategischen Führung und Steuerung bewußt? Das heißt natürlich auch, in bezug auf Rollenverständnis, Methoden und Instrumentarien bestmöglich darauf eingerichtet zu sein? Dies soll auf der anderen Seite aber nicht bedeuten, mit - sofern vorhanden - Bereichen in den Wettbewerb zu treten, die sich mit strategischer Planung im Unternehmen befassen. Vielmehr gilt es, gemeinsam mit ihnen den strategischen Planungs- und Entscheidungsprozeß zu begleiten. Ich darf noch einmal fragen, sind wir dafür gewappnet? Welche möglicherweise neuen Schwerpunkte müssen wir setzen, und vor allem, was können wir auch das Controller Verein hierzu beitragen? Dazu ein weiteres Bild:




**Zum Controller Verein**

Unser Bemühen muß natürlich sein, auf allen zu bearbeitenden Gebieten einen möglichst hohen Praxisbezug herzustellen. Wir werden uns im Vorstand und mit den Arbeitskreisen des Controller-Vereins unterhalten, welche Schwerpunkte wir für unsere künftige Arbeit setzen wollen. Ich persönlich sehe diese Schwerpunkte vor allem auf dem Feld des Controlling im Rahmen der Unternehmensentwicklung, also in den mehr strategisch orientierten Ansätzen.

Ich möchte im Namen des neuen Vorstands den scheidenden 1. und 2. Vorsitzenden Herren Dr. Deyhle und Helffenstein und nicht zuletzt Herrn Dr. Zeplin als dem langjährigen Geschäftsführer sehr herzlich danken. Sie alle haben hervorragende Arbeit beim Aufbau und der Entwicklung des Controller Vereins zu dem, was er heute ist, geleistet.

Unser besonderer Dank gilt Herrn Dr. Albrecht Deyhle. Er hat, meine Damen und Herren, Controllergeschichte geschrieben. Wie er Controlling versteht und vermittelt, wie er Controlling lebt, ist für mich - und ich glaube, ich spreche für Sie alle - einmalig. Wenn jemand diesem Anspruch genügen kann, dann er: Albrecht Deyhle ist und bleibt für mich der Controlling-Papst. Eines kann ich Ihnen, meine Damen und Herren, versprechen: Wir werden als Controller-Verein natürlich auch weiterhin seinen Rat, seine Unterstützung einholen; wir brauchen ihn als Lotsen an Bord des Controller-Vereins.

In diesem Sinne werden wir ihn immer wieder einbinden in unsere Arbeit; streng nach dem Motto: zuckt er oder schluckt er.

Dank sagen möchte ich auch den vielen fleißigen Helfern, die den Ablauf dieser Veranstaltung erst möglich gemacht haben. Und Dank vor allem Ihnen, meine Damen und Herren, die Sie **als ein kundiger und engagierter Kreis überhaupt erst die Basis einer für Sie hoffentlich erfolgreichen Veranstaltung bilden.**

Auf Wiedersehen im nächsten Jahr am 24./25. Juni 1991 wieder hier in München. ■

# QUALITÄT - NICHT NUR IN DER TECHNIK

## „Top Manager's Address"

von Dipl.-Kfm. Dr. Ulrich **Wöhr**, Vorsitzender des Vorstands der VDO Adolf Schindling AG, Schwalbach am Taunus, anläßlich des 15. Congress der Controller am 14. Mai 1990 in München

*Die Qualitäts-Philosophie unseres Unternehmens haben wir für uns und unsere Mitarbeiter in vier Leitaussagen zusammengefaßt, die uns täglich, ja stündlich gegenwärtig sein sollten. Sie lauten sinngemäß:*

1. ***Qualität heißt Vertrauen.*** *Qualität liegt im Urteil des Kunden. Er muß mit unserer Leistung zufrieden sein.*

2. ***Qualität ist unteilbar.*** *Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter stehen eigenverantwortlich für Qualität.*
   *In allen Bereichen des Unternehmens. Damit wird das unternehmerische Denken und Handeln aller Mitarbeiter gefördert. Es muß durch beispielhaftes Vorleben entwickelt und verankert werden.*

3. ***Qualität ist Methode.*** *Sie wird entwickelt, konstruiert, produziert und verkauft. Sie beginnt beim Kundengespräch. Wünsche und Erwartungen des Kunden bestimmen unser unternehmerisches Wirken.*

4. ***Qualität beginnt im Kopf.*** *Und im Herz. Die innere Einstellung des Menschen entscheidet über das Endergebnis: die Produktqualität.*
   *Qualität muß Teil unseres Lebensprinzips sein. Sie ist mit konstruktiver Kritik ständig zu verbessern und neu zu gestalten. Qualität ist ein ethischer Wert in sich.*

Technische Qualität - wie wir sie verstehen - ist also nicht nur die Beschaffenheit eines Produkts im Hinblick auf seine Eignung, eine Qualitätsanforderung zu erfüllen. Sie kann vielmehr nicht ohne eine Qualität des gesamten Unternehmens und ohne ein hohes Maß an Identifikation seiner Mitarbeiter entstehen.

## Leitaussagen / Thesen

Lassen Sie mich diese Leitaussagen - quasi als Gliederung meiner Ausführungen - zu drei Thesen zusammenfassen:

- Qualität ist einer der bedeutendsten Wettbewerbsfaktoren.
- Qualität muß entwickelt, geplant und produziert werden.
- Qualität prägt den Menschen und das Unternehmen.

## Auto-Zulieferindustrie: Besonderheiten

Die Automobil-Industrie und die mit ihr verbundene Zuliefer-Industrie, auf die einige meiner Aussagen einen besonderen Bezug haben, sind unter anderem durch folgende branchen-spezifische Entwicklungen gekennzeichnet:

* Wir haben es mit einem Weltmarkt zu tun, der sich in regionale Märkte untergliedert. **Global Sourcing** ist mittlerweile nicht nur bei den Fahrzeugherstellern selbst, sondern auch im Zulieferer-Bereich üblich.
  **Weltweite Präsenz und Fertigung vor Ort sind damit unabdingbar geworden.** Als Folge globalisierten sich auch Qualitätsnormen und das Qualitätsdenken.

* Die **Fertigungstiefe** der Automobil-Industrie nimmt ab. Dies ist eine Chance für die Zulieferer. Durch Verlagerung von Entwicklungs- und Fertigungsverantwortung vom Hersteller zum Zulieferer gewinnt zwangsläufig die Qualitätssicherung eine neue Dimension: Auch sie ist immer mehr zu einer Aufgabe geworden, die von Zulieferer und Hersteller partnerschaftlich zu lösen ist.
  Dabei geht es längst nicht mehr um reine Produktqualität, sondern auch um grundsätzlich aufeinander **abgestimmte Qualitäts-Konzepte**, Logistik-Qualität (Just-in-Time) sowie Qualität der Kommunikation (optimal organisierter Datenaustausch).

* Innovation der Technik und Variantenvielfalt gewinnen immer mehr an Bedeutung. Mit dieser Tendenz einher gehen **kürzere Entwicklungszyklen** und Produktlaufzeiten sowie komplexere Systeme mit hoher Integration.

* Die Struktur der Zulieferer ändert sich grundlegend: In Zukunft ist der **System-Lieferant** und Entwicklungs-Partner gefragt. Reine Teile- und Komponenten-Hersteller werden es schwerer haben.

* Die Forderung nach maximaler Produktivität bei optimaler Qualität - der Begriff „**Null-Fehler-Philosophie**" ist Ihnen sicher geläufig - hat insgesamt neue Maßstäbe gesetzt.

## Die Welt kleiner geworden

Aber auch allgemeine, nicht nur an eine einzelne Branche gebundene Marktbedingungen verändern sich: Unsere Welt ist kleiner geworden, da Verkehrs- und Kommunikationsmittel Entfernungen schrumpfen ließen, so daß Menschen und Märkte näher zusammengerückt sind.

Dies gilt nicht nur im Hinblick auf unseren Wettbewerb aus Fernost, der nicht erst heute beginnt, sich als fester Bestandteil in unseren klassischen Heimatmärkten zu etablieren. Es hat auch Gültigkeit für das große europäische Vorhaben des Gemeinsamen Binnenmarkts, das gerade in diesen Wochen und Monaten noch weitergehendere Perspektiven erhalten hat.

Gilt es, für das Unternehmen weltweit Qualität zu sichern, ist eine **Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Qualitätsphilosophien** zwangsläufig. Japaner, Amerikaner, Europäer und nicht zuletzt Deutsche unterscheiden sich in der mentalitätsbedingten Praxis. Hier das Perfektionsstreben, dort mehr der papiergläubige Statistiker oder der vereinfachende Mitdenker - aber alle wollen ihre Qualitätstheorie umsetzen.

Hinzu kommt, daß international tätige Unternehmen eigene Philosophien, Werkzeuge und Lenkungsmaßnahmen entwickelt haben, die sie **weltweit anwenden** - ja anwenden müssen, um ihrem Qualitäts- und Marken-Image treu zu bleiben. Trotzdem kommen sie nicht umhin, regional Konzessionen zum Landesüblichen hin zu machen.

## Zusammenrücken der Märkte - Ansprüche der Kunden

Selbstverständlich stimuliert auch Wettbewerbsdruck eine Weiterentwicklung der Qualitäts-Normen und -Philosophien.

Das Zusammenrücken der Märkte vergrößert die Auswahlmöglichkeiten des Abnehmers und des Verbrauchers. Es erhöht die Ansprüche, die der Kunde an die Beschaffenheit eines Erzeugnisses oder einer Leistung stellt. Er neigt immer mehr dazu, seine **Kaufentscheidung als längerfristige Investition** zu betrachten: Er will ein auf lange Sicht zuverlässiges Erzeugnis erwerben.

Neu entwickelte Produkte müssen dieser Erwartung gerecht werden. Der Gesichtspunkt der Zuverlässigkeit und vor allem auch der Sicherheit muß bei allen Produkt-Planungen und -Gestaltungen im Vorder-

grund stehen; das heißt, die Qualität beginnt in der Produktplanung, der Entwicklung und der Konstruktion.

Besonderes Augenmerk ist dabei den **möglichen Frühausfällen** zu schenken. Sie müssen ausgeschlossen werden, denn ihre Reduzierung gegen Null ist der erste Schritt zu besserer Zuverlässigkeit.

## Null-Fehler-Philosophie

Für die Zulieferer im Kraftfahrzeug-Bereich steht zu diesem Qualitätsmerkmal als absolut reale und sehr ernstzunehmende Forderung die bereits angesprochene „Null-Fehler-Philosophie" im Raum. Dabei macht es kaum einen Unterschied, daß diese Null heute teilweise noch mit **einem Ausfall pro 10 000 Fälle** definiert ist - oder 100 ppm (parts per million).

Folgen Sie mir einmal in einen Vergleich:

Zur Montage von 10 000 Einheiten eines Erzeugnisses braucht eine Fertigung zum Beispiel insgesamt 450 Arbeitsstunden. In der gleichen Zeit könnte ein Autofahrer ungefähr 150 Mal die Strecke Frankfurt - München zurücklegen - das entspricht einer Gesamtfahrstrecke von 65 000 km. Wieviele Fahrfehler, das heißt menschliche Fehler, sind über eine solche Distanz möglich und wahrscheinlich?

Bei einem Qualitätserzeugnis ist der Fertigung in diesem Zeitraum höchstens noch ein einziger Fehler erlaubt. Sicherheitsteile müssen absolut fehlerfrei sein.

Grenzwerte dieser Art sind natürlich nicht abrupt, sondern nur stufenweise erreichbar. Dazu ist auf allen Gebieten, die zur Qualität beitragen, eine langjährige konsequente Evolution notwendig.

Eine Automatisierung bestimmter Fertigungs-Prozesse schließt zwar weitgehend die Möglichkeit menschlichen Versagens aus. Besonders das maschinelle Verfahren muß in seinen Toleranzen so eingeengt sein, daß selbst bei Summierung einer Vielzahl von Einflußfaktoren die Qualitätsnormen mit absoluter Sicherheit eingehalten werden.

Mit anderen Worten: **Der vollautomatisierte Produktionsablauf muß hundertprozentige Qualität** bringen. Das heißt, die Sicherheit des Fertigungsprozesses ist absolut ausschlaggebend. Die Folgen wären sonst unermeßlich. Selbstredend kann dies nur mit computergestützter Technik und hoch engagierten Mitarbeitern erreicht werden.

## Just in time

Just-in-Time ist ein Begriff, der heute fast in aller Munde ist. Gemeint ist damit die Anlieferung von Serien-Bauteilen an eine Montagelinie im Fertigungstakt dieser Linie. Die Japaner wenden ähnliche Systeme an, die unter dem Begriff „Kanban" bekannt sind.

Das Just-in-Time-Verfahren, das besonders weit in der Automobil-Industrie entwickelt ist, war eine Herausforderung der jeweiligen Abnehmer an ihre Lieferanten beziehungsweise deren Unterlieferanten. Soweit sich die Lieferantenseite dieser Herausforderung noch nicht gestellt hat, wird sie es mit Gewißheit noch tun müssen.

Falsch verstanden wird bei Just-in-Time oft Zweck und Nutzeffekt.

Es ist gewiß unrichtig und inzwischen durch die Praxis vielfach widerlegt, daß das Verfahren ausschließlich dem Abnehmer nutzt und den Zulieferer belastet. Der Nutzen liegt vielmehr auf allen Seiten, Stufen und Ebenen.

Das Verfahren dient einer **bestmöglichen Glättung sämtlicher innerbetrieblicher und Produktions-Abläufe.** Es ist das Ziel, mit einer hochpräzisen Steuerung der gesamten Logistik zeit- und taktgerechte Ablieferung bei einem Minimum an Vorratshaltung und Mittelbindung sicherzustellen.

So betrachtet, ist es eigentlich zwingend, daß Just-in-Time jedem nutzen muß, der sich konsequent damit befaßt. Just-in-Time ist ein wirtschaftlich überaus positiver Faktor, der gleichermaßen der Verkürzung durch Durchlaufzeiten und der Verringerung des Umlaufvermögens dient, aber gleichzeitig die Qualität fördert.

Denn je kleiner die Fertigungslose, je kürzer die Fertigungszyklen und je geringer die Bestände werden - alles zwangsläufige Folgen der taktgebundenen Anlieferung - umso stärker würden Unterbrechungen der Abläufe durch qualitativ schlechte Bauteile die Fertigung stören.

Just-in-Time bedingt eine lückenlose Logistikkette. Jedem Glied der Kette wird quasi eine „Soll-Bruchstelle" mitgegeben - die Qualität. Werden an einer Stelle Qualitätsnormen nicht eingehalten, kommt es zwangsläufig zu einer Unterbrechung der Kette. Das bedeutet, **Just-in-Time ist nur realisierbar, wenn zuvor der Fertigungsqualität erste Priorität** eingeräumt wurde.

## Single-Sourcing

Verbreitet ist heute das Bestreben, die Anzahl der Lieferanten für ein und dasselbe Bezugsteil so weit wie möglich zu verringern.

Der Vorteil liegt auf der Hand: Entwicklungs- und Werkzeugkosten fallen nur einmal an, und in der Phase der Lieferungen fließt das Material nur aus einer Richtung zu - eine wesentliche Voraussetzung für die Anwendung von Just-in-Time.

Single-Sourcing bedeutet aber auch erhöhten Wettbewerbsdruck in der Angebotsphase und Qualitätsdruck in der Lieferphase. Von dem Zulieferer, der als Einziger ausgewählt wurde, hängt auf Gedeih und Verderb das Schicksal des Endprodukts ab. Er muß

unter Termin- und Qualitätsgesichtspunkten uneingeschränkt zuverlässig und integer sein.

## Gewährleistung

Als letztes will ich bei der Sichtung der marktbedingten Faktoren die Gewährleistung ansprechen.

Es ist bekannt, daß die Automobil-Industrie in letzter Zeit ihre Garantie-Zeiträume immer weiter ausgedehnt hat. Waren vor Jahrzehnten noch sechs Monate und höchstens 10 000 Kilometer die Regel, so tendieren die Garantielaufzeiten heute teilweise gegen drei, fünf und mehr Jahre bei entsprechend höherer Kilometerleistung.

Eine derart langfristige Gewährleistung setzt natürlich sehr weitgehende Maßnahmen zur Verringerung der Ausfallrisiken voraus. Das heißt, immer größere Anstrengungen und Investitionen zur Absicherung der Produktqualität waren und sind auch in Zukunft erforderlich.

## Wie kommt nun technische Qualität zustande?

Natürlich gilt es, Fehler und Abweichungen von der definierten Anforderung festzustellen und zu korrigieren. Die Beschränkung darauf würde allerdings weder nachhaltig Qualität sichern noch die wirtschaftliche Komponente berücksichtigen.

Erstes Gebot in Sachen Qualität ist deshalb, die Ursachen für qualitative Mängel abzustellen. Vielmehr noch: Sie sind bereits bei den ersten Schritten zur Entwicklung eines neuen Produkts in alle Überlegungen einzubeziehen und so von vorneherein zu vermeiden.

Die Japaner haben den Begriff der „**Total Quality Control**" geschaffen - in unserer so abkürzungsfreudigen Welt „TQC" genannt.

Sie beginnt bei der Konzeption eines neuen Produkts. Bereits hier setzen die **Fehlermöglichkeits- und Einflußanalysen** - kurz „FMEA" genannt - ein, bei denen die Erkenntnisse und Erfahrungen der vorausgegangenen industriellen Praxis für die neuen Entwicklungsziele nutzbar gemacht werden.

Vor allem bei der präventiven Qualitätssicherung ist die ganze Komplexität der Fehlermöglichkeiten und Fehlerursachen in Betracht zu ziehen. Diese liegen nicht wie ein aufgeschlagenes Buch auf dem Tisch. Auftretende Fehler und Fehlerquerverbindungen zeichnen sich vielmehr durch eine gehörige „Hinterhältigkeit" aus.

Damit steht nicht nur die Frage nach dem möglichen Fehler selbst und seiner Ursache im Raum. Es sind weit darüber hinausgehende Antworten zu finden:

Was passiert, wenn ein potentieller Fehler tatsächlich auftritt? Welche Fehlerfolgen sind zu befürchten? Wie wahrscheinlich ist der Fehler? Wie kann man ihn bereits im Vorfeld erkennen und vermeiden? Mit Sicherheit sind bereits hier auch Kosten- und Haftungsüberlegungen anzustellen.

Der Entwickler und Konstrukteur hat in dieser Phase nicht nur potentielle Fehlerfolgen zu berücksichtigen - beispielsweise wie sich der Fehler im Produkt, am System oder bei der späteren Montage auswirken kann. Er hat zu bedenken, in welcher Form der Kunde beziehungsweise der Anwender die Fehlerfolge empfinden würde.

Wird nur das Handling bei Weiterverarbeitung, Montage oder Demontage erschwert? Schränkt der Fehler die Funktion ein? Ist die elektromagnetische Verträglichkeit mangelhaft? Treten Geräusch- oder Geruchsbelästigungen auf?

**Präventive Risiko-Beurteilung** ist eine unverzichtbare Maßnahme im Vorserien-Stadium. Die Folgen einer schlechten oder subjektiven Beurteilung zeigt sehr anschaulich das Beispiel des Space-Shuttle-Unfalls, der vor einigen Jahren die amerikanische Raumfahrt um Jahre zurückwarf: Auch hier hatte eine subjektive Risiko-Einschätzung zur Unterstellung einer zu niedrigen Ausfallrate geführt. Externe Berater der NASA hatten seinerzeit die Risiken in der Größenordnung von 1 : 70 bis 1 : 250 geschätzt. Die NASA war mit einem Verhältnis von 1 : 100 000 von ungleich größerer Sicherheit ausgegangen. Das effektive Risiko lag dann bei 1 : 50 - die Mission endete in einer Katastrophe !

Wie auch immer die Antworten auf Fragen nach möglichen Risiken ausfallen, FMEA muß sicherstellen, daß sich für alle Risiken wirksame Abstellmaßnahmen bestimmen lassen. FMEA trägt damit in der Entwicklungsphase wesentlich zur Produktverbesserung bei. In der Fertigung optimiert das Verfahren später die Prozesse.

Die Produktqualität beginnt also mit der Festlegung des Qualitätskonzepts. Ihm folgen Konstruktions-, Produktions- und - last not least - die Servicequalität. Während der gesamten Entwicklungszeit müssen aufwendige Praxistests und Versuche untermauern, daß auch in puncto Qualität die Entwicklungsrichtung noch stimmt.

## Qualitätsgeschehen meßbar gemacht

Qualität kann nicht leben ohne Erfolgs-Überwachung. Dazu muß das Qualitätsgeschehen relativiert werden, es muß meßbar gemacht werden.

Die **statistische Erfassung** und Auswertung von Qualitäts-Daten ist dabei gewiß eines der wichtigsten Instrumente. Aber auch die intensive und gezielte Überprüfung des Qualitätsgeschehens am Beispiel eines bestimmten Produkts oder eines Fertigungsprozesses, das sogenannte **Qualitäts-Audit**, ist unerläßlich, um Ursachen und Ansatzpunkte für Korrekturen zu finden.
In diesen Zusammenhang gehört auch das **betriebliche Vorschlagswesen**.

Regelmäßige Qualitätsbesprechungen dienen der direkten Abstimmung über Erkenntnisse und Maßnahmen. Die kleineren Qualitäts-Zirkel befassen sich dabei in der Regel mit genau vorgegebenen Aufgaben aus Teilbereichen.

Von besonderer Bedeutung ist jedoch eine turnusmäßige Zusammenkunft von Vertrieb, Produktion, Entwicklung und Qualitätswesen. Ein solches Team erreicht ein hohes Maß an Aktualität, weil es die neuesten Erkenntnisse aus allen Bereichen, vor allem aber aus dem Markt im Kreis aller Beteiligten behandeln kann. Dieser Kreis sollte im Falle auftretender Probleme in der Lage sein, kurz und unbürokratisch Abhilfe zu schaffen.

## Qualitätskosten

Auch die Summe der Qualitätskosten sind ein Maßstab für den Stand des Erreichten - oder des noch nicht Erreichten.

Dazu gehören die Fehlerverhütungs-Kosten ebenso wie die internen Fehlerkosten als Maßstab für Sicherheit und Wirtschaftlichkeit der Fertigungsprozesse sowie die Kosten für externe Fehler - das heißt für Feldbeanstandungen, Garantie und unter Umständen Produkthaftung - als Gradmesser für die Zuverlässigkeit der Produkte.

Die Produktion technisch komplexer Erzeugnisse erfordert erfahrungsgemäß einen **Qualitätsaufwand in der Größenordnung von 3 bis 7 % des Umsatzes.** Die darin enthaltenen reinen Fehler- und Fehlerfolgekosten belaufen sich auf etwa 2 bis 4 % der Erlöse.

Qualitätssicherung ist jedoch kein Kostenfaktor im üblichen Sinne. Sicherung der Qualität dient vielmehr auch der Vergrößerung des Unternehmenserfolgs.

Ausgereifte Produktkonzeption und präventive Qualitätsmaßnahmen senken ebenso den Aufwand für Ausschuß, Nacharbeit oder spätere Gewährleistung wie absolute Sicherheit des Fertigungsprozesses und statistische Prozeßkontrolle. Diese Kriterien beeinflussen das Ergebnis mittelbar und positiv.

## Qualität mit wettbewerbsfähigen Preisen

Produktqualität allein genügt nicht zur Leistungsfähigkeit eines Unternehmens. Die Qualität muß auch zu wettbewerbsfähigen Preisen verfügbar sein. Das bedeutet, daß einerseits die normalen Herstellkosten, andererseits aber auch die spezifischen Fehlerkosten zu minimieren sind.

Ein weiteres kommt hinzu: die **Termintreue**, die absolute Zuverlässigkeit des Zulieferers. Ohne sie ist er disqualifiziert. Sie ist neben Produktqualität und Preis der dritte entscheidende Faktor, der die Qualität seines Unternehmens unter Beweis stellt - Innovationskraft und die Fähigkeit zur Entwicklungs-Partnerschaft einmal vorausgesetzt.

Zur **Gesamtqualität** eines erfolgreichen Unternehmens gehört demnach die **systematische Qualitätsplanung, die anwendungsgerechte Produktgestaltung, die präventive Prozeß-Sicherheit in der Fertigung, die konsequente Qualitätskosten-Erfassung und -Überwachung sowie die intensive Pflege der Beziehung zu Abnehmer und Anwender, die Servicequalität.**

## Gesamtqualität

Diese Gesamtqualität des Unternehmens bedingt aber auch ein hohes Qualitätsniveau in den administrativen Abläufen. Hier bedeutet Qualität mehr die Einhaltung vorgegebener Regeln, Leistungen gemessen an Zielen und möglichst hoher Verwertbarkeit erbrachter Leistungen.

Zwischen technischer und administrativer Qualität und Zuverlässigkeit besteht eine zwangsläufige Wechselwirkung. Beide befruchten sich gegenseitig. Der hohe Anspruch an technische Qualität schlägt sich auch im Qualitätsempfinden der Menschen im Verwaltungsbereich nieder.

Und das ist unumgänglich. Denn nur das gezielte Zusammenwirken sowie gemeinsame Wertvorstellungen und Überwachung des gesamten Betriebsgeschehens in Technik und Verwaltung machen überhaupt erst Qualität zum marktgerechten Preis und zum richtigen Termin realisierbar.

## Qualitätsfaktor Mensch

Trotz der zur Verfügung stehenden Hilfsmittel wie zum Beispiel CAD, CIM, CAQ ist nach wie vor wichtigster und bestimmender Faktor für jede Qualität der Mensch.

Er ist nicht durch Maschinen zu ersetzen. Maschinen können ihn nur unterstützen und seine Aufgaben erleichtern. Dies gilt nicht nur im Fertigungsbereich.

Bei Vorgängen, die der Mensch voll beeinflussen kann, entstehen Fehler nur durch Unkenntnis und Unaufmerksamkeit. Diese Fehlerursachen sind durch Lernen und Motivation zu vermeiden.

Der sogenannte produktive Mitarbeiter, der direkt am Entstehen des Erzeugnisses mitwirkt, und genauso das produktive Mitarbeiter-Team müssen sorgfältigst in ihre spezifischen Aufgaben, den Gesamtablauf und insbesondere die Qualitätsanforderungen eingearbeitet sein. Das bedeutet, daß **Aus- und auch Weiterbildung in diesem Bereich einen sehr hohen Stellenwert besitzen.**

Vor allem das Qualitätsempfinden und die Zuverlässigkeit der produktiven Mitarbeiter erfordern ein großes Maß an Motivation und Identifikation. Und hier beginnt die Verantwortung der Führungskräfte aller hierarchischen Ebenen.

Den am Fertigungsprozeß beteiligten Menschen ist

vor allem ständig transparent zu machen, wo sie, abgesehen von ihrer produktiven Leistung, mit ihrer Qualitätsleistung stehen.

Ihnen muß die Null-Fehler-Philosophie in Fleisch und Blut übergehen. Abweichungen davon müssen sichtbar und auch für sie verständlich sein. Das hohe Maß an Verantwortung, das auch sie tragen, und die Einhaltung der Qualitätsnormen ist auch durch finanzielle Anreize zu fördern.

Denn: **Niemand kann Qualität herbeiprüfen. Sie entsteht nur durch konsequente, auf höchstes Qualitätsniveau ausgerichtete Entwicklung und Produktion.**

Ein gutes und allgemein anerkanntes Qualitäts-Image eines technischen Erzeugnisses baut sich nicht von heute auf morgen auf. Es ist vielmehr das Ergebnis langer und folgerichtiger Bemühungen um die Sache. Gleiches gilt für die Unternehmensqualität.

## Vorbild des Management

Bei diesem langwierigen Prozeß spielt nicht nur das Know-how und die Erfahrungen des Unternehmens und seiner Menschen in sämtlichen relevanten Teilbereichen eine Rolle. Ganz entscheidend ist darüber hinaus das Führungsverhalten und das Vorbild des Managements auf allen seinen hierarchischen Stufen. Es ist unmöglich, von der Basis Qualität zu fordern, wenn Qualität nicht „top down" - von oben nach unten - vorgelebt wird.

Qualität ist eine Führungsaufgabe, die die Einstellung der handelnden Personen **bis hin zu den Umgangsformen** auf allen internen Arbeitsebenen und mit den Geschäftspartnern bestimmt.

Die Unternehmensleitung muß die strategischen Ziele vorgeben. Sie muß vor allem sicherstellen, daß Informationsfluß und Kommunikation als wesentliche Voraussetzungen für Entstehung und Förderung der Qualität das Anliegen jedes einzelnen Betriebsangehörigen sind. Seine Fähigkeiten und Stärken bestimmen das Niveau der Unternehmensqualität.

Information und Kommunikation müssen sowohl vertikal als auch horizontal so institutionalisiert sein, daß Ziele, Maßnahmen und die Gründe dafür allen Beteiligten stets so weitgehend verständlich werden, wie es ihre spezifische Aufgabe erfordert.

Dies gilt natürlich auch für berechtigte Kritik. Sie sollte in der Form der offenen An- und Aussprache gepflegt werden, damit die Ursachen und Gründe, aber auch erforderliche Abstellmaßnahmen unmißverständlich klar werden.

Im internen Bereich nutzt nur Offenheit in allen Richtungen der Fortentwicklung eines positiven Qualitätsklimas.

## Qualitätspositives Umfeld im Unternehmen

Ist dies vorhanden, muß es beispielsweise auch den jungen Ingenieur, der mit entsprechenden Fähigkeiten frisch von der Hochschule kommt, automatisch prägen. Er muß spüren, daß er sich in ein Umfeld begeben hat, das Qualität zur höchsten Maxime erhoben hat. Dieses qualitätspositive Umfeld integriert den jungen Mitarbeiter binnen kürzester Zeit und macht ihn zum Mitstreiter für die gemeinsamen Qualitätsziele.

Wenn das gelingt, darf unterstellt werden, daß das Qualitätsklima des Unternehmens stimmt. Gelingt das nicht, so ist sicher, daß mindestens in der Motivation zur Qualität und der Identifikation der Mitarbeiter mit diesem Ziel Lücken und Nachholbedarf bestehen.

Es wird heute sehr viel von „Betriebs- oder **Unternehmenskultur**" gesprochen. Ein Unternehmen, das in hohem Maße anspruchsvoller Produktqualität verpflichtet ist und diese auch als höchsten Maßstab seines handelns ansieht, hat mit Sicherheit damit schon einen bedeutenden Schritt in dieser Richtung getan.

Die wachsenden Qualitätsansprüche der Abnehmer und Verbraucher sowie die qualitative Absicherung von Innovation und zwangsläufiger Steigerung der Produktivität halten den Unternehmer ständig unter Erfolgszwang. Er kommt deshalb nicht umhin, der Qualität in allen Bereichen erste Priorität einzuräumen, sie zur Chefsache zu machen.

Technische Qualität einerseits und Qualität als Grundhaltung der Menschen im Betrieb andererseits - sie sind nicht voneinander zu trennen. Auch in den sogenannten unproduktiven Abläufen, in dem internen Miteinander, in dem Auftreten nach außen, dem Geschäftspartner gegenüber, muß sich dieses Qualitätsbewußtsein ausdrücken.

Entscheidend ist hier die Wechselwirkung. Technische Qualität prägt die Menschen im Unternehmen und das Unternehmen, technische Qualität kann jedoch nur entstehen, wenn die gleichen Menschen in allem, was sie tun, der Qualität verpflichtet sind.

Qualität muß wichtigstes Element im Wertgefüge des Unternehmens sein. Das Unternehmen muß auf dem Markt ein **eigenständiges, unverwechselbares Qualitätsprofil** haben. ■

| Zuordnung CM-Themen-Tableau | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 05 | 25 | 35 | G | T | S |

# „EUROPA 1992“

Congressvortrag Mai 1990 von Dr. Ernst F. **Schröder**, Generalbevollmächtigter Dr. August Oetker und Mitglied der Gruppenleitung der Oetker-Gruppe, Bielefeld

Sie werden fragen, liegt der mit seinem Thema im Moment richtig, mit dem Thema Europa? Ich habe mich das auch gefragt bei der Entwicklung, die wir mittlerweile in der DDR haben und ich habe Herrn Deyhle gestern abend gesagt, mir sind zwischendurch Zweifel gekommen, sollte man jetzt über das Thema reden. Ja, ich glaube schon, daß es sinnvoll ist. Ich möchte Ihnen ein paar Aspekte dieses Themas aufzeigen, so wie ich sie sehe. Ich möchte Ihnen auch ein paar Anregungen geben, wo man **als Controller bezogen auf das Thema Europa besonders sensibel sein sollte.** Ich persönlich bin davon überzeugt, daß hier ein doch sehr zunächst auch mit viel Tempo und mit viel Lautstärke begonnener Prozeß kontinuierlich weitergeht und daß dieser Prozeß auch die Strukturen in den Unternehmen in einigen Bereichen nicht unerheblich tangieren wird.

## Wie's dazu kam

Zu dem Thema Europa in der Diskussion fing es an in einer Zeit in Deutschland, als wir so gerade den 19. Oktober 87 hinter uns hatten. Ich kann mich noch erinnern, Anfang des Jahres 88 war die Stimmung auch vom Wachstumswillen, von der Zuversicht ein bißchen getrübt. Es ging dann ziemlich schnell im Frühjahr 1988 wieder los. Aber es war damals auch eine Zeit in Deutschland, wo wir uns sagten, was machen unsere Nachbarn, was läuft in Fernost, was läuft in USA. Wir lagen zumindest in der ganzen Performance unserer Wirtschaftsentwicklung nicht so exzellent, wie wir das zur Zeit liegen. Und in dieser Zeit kam die Diskussion um das Thema Europa hoch. Es fing in den Medien langsam an. Wir lasen erste Pressemitteilungen. Ich kann mich erinnern, ich habe mich damals erkundigt, ich hab' in Bonn beim Wirtschaftsministerium angerufen - als guter Bürger hat man ja Anrecht auf Informationen des Staates. Es gab aber noch nichts. Ich hab' mich dann auch durch die europäischen Akten und die Mitteilungen, die in Brüssel waren, durchgewühlt; und da zeigten sich doch einige sehr interessante Aspekte bei dem Thema.

## Handel in Europa

Eines kann man sagen, die EG - und das kann man auch nachweisen nach 30 Jahren gemeinsamem Markt - **der Handel der sechs Gründungsmitglieder der EG hat sich kontinuierlich nach oben entwickelt** und zwar in den Jahren bis 1972. Das waren die ersten vernünftigen, die ersten entsprechenden Wachstumsschübe. Ab 72 kam das Wachstum durch den gemeinsamen Markt für die Gründungsmitglieder auf hohem Niveau zu einem weitgehenden Stillstand. Eine Ausweitung des Handels im Gesamtvolumen kam durch neue Mitgliedsstaaten. Ich glaube, das ist ein ganz interessanter Aspekt vor dem Hintergrund, was wird sich dort tun. Wenn man sich anschaut, wie steht Europa heute, dann kann man eines sagen, daß der Handel der EG-Staaten untereinander sich von 37, 2 % auf knapp 60 % mittlerweile entwickelt hat. Das heißt, Europa hat etwa 40 % seines Handels außerhalb dieses Wirtschaftsraumes. Auch das ist ein wesentlicher Aspekt.

### Ungleichgewichte

Eins muß man sehen, wir haben auch heute noch nicht unerhebliche Ungleichgewichte in diesen Wirtschaftsräumen in der Handelsbilanzentwicklung. Die USA mit ihrer Handelsbilanz - ich glaube, da brauchen wir nicht drüber reden - da ist auch in den letzten zwei Jahren eigentlich kein Ende absehbar, wo es hinführt. Wir haben mit Sicherheit nicht unerhebliche Unterschiede in den Faktorkosten, wenn man die einzelnen Märkte sieht. Diese Unterschiede in den Faktorkosten werden durch Währungsentwicklungen ganz enorm beeinflußt. Wir haben nach wie vor Handelshemmnisse, offizielle, über die man spricht - USA, Japan - aber wir haben auch inoffizielle Handelshemmnisse, wenn Sie sich überlegen, wie schwierig es ist für einen Europäer oder ein deutsches Unternehmen, in den japanischen Markt reinzukommen, der zwar offiziell für uns alle offen ist, inoffiziell kommen wir kaum rein und wir haben enorme Gefälle und Unterschiede in den Arbeitszeiten.

Wenn Sie heute **nach USA oder auch nach Fernost** gehen, dann wird dort noch richtig in die Hände gespuckt. Wenn Sie in Deutschland sind, das wissen Sie, ab Freitagmittag läuft ja eigentlich nichts mehr - da kann man sich eigentlich nur noch die Dinge vornehmen, die man im Selbststudium machen möchte.

### Strategien der Märkte

Und ein weiterer, sehr entscheidender Punkt: die Strategien der einzelnen Länder zur Eroberung der Märkte sind doch sehr unterschiedlich. Die Japaner, klassische Exporteure, die die Weltmärkte mit einer unwahrscheinlichen Geschwindigkeit bei hohen Stückzahlen technologisch entsprechender Güter überrollen. Die Amerikaner, historisch nie Exporteure gewesen, man hat sich in die einzelnen Binnenmärkte reingesetzt. Europa und Deutschland: auch klassische Exporteure, aber doch in der Agressivität ganz anders gelagert als die Wirtschaftsmächte, die wir im Osten finden.

### Was hat sich dann getan politischerseits?

In Brüssel sind eine Menge Gesetze und Verordnungen in die Wege geleitet worden. Es kam die einheitliche europäische Akte vom 1. 7. 1987 - damals war das Thema nur am Rande auch in der Presse erwähnt. Es war die Verpflichtung der Mitglieder der europäischen Gemeinschaft, bis 1992 den vollkommenen Binnenmarkt schrittweise zu verwirklichen. Nach § 8a EWG-Vertrag umfaßt dieser Binnenmarkt einen Raum ohne Binnengrenzen, in dem der freie Verkehr von Waren, Personen, Dienstleistungen und Kapital gemäß den Bestimmungen des Vertrages gewährleistet ist. Da liegt eine Menge drin; und wenn man versucht, sich vorzustellen, daß Europa - wo wir heute noch alle paar hundert Kilometer an einer Grenze halten müssen - irgendwann mal so frei wird, wie man sich das vorgenommen hat, dann glaube ich, steckt da schon eine nicht unerhebliche Vision auch der Politiker dahinter.

Auf der anderen Seite muß man eins sagen, die Umsetzung und Verwirklichung ist eigentlich bisher sehr sehr zügig vorangegangen, was die Verordnungsdinge anbelangt. Die Knackpunkte hat man erst mal ausgelassen - Thema Agrarpolitik, Thema Mehrwertsteuerfragen, wie paßt man die Mehrwertsteuersätze an. Es gibt ja Bandbreiten jetzt zwischen 14 und 18 %. Nur wie bekommt man's hin, wenn man den Ausgleich vornehmen will, wenn man mit einem Mehrwertsteuersatz in Europa fährt.

Da sind noch eine Menge Themen. Es kann auch sein, daß die ein Stückchen im Moment in den Hintergrund rücken. Ich glaube nur, daß die Politik sich so stark nach vorne gelegt hat, daß man dort ein Obligo hat, was man einfach lösen muß. Und wie löst man das Thema mit dem gemeinsamen Währungsraum? Das muß man abwarten. Aber ich glaube, und da bin ich fest davon überzeugt, dieses Thema wird kommen und dieses Thema wird uns dann einen Wirtschaftsraum bescheren, der halt eben frei von Binnengrenzen ist, **der eine einheitliche Währung hat** und der es uns ermöglicht, in einem Europa so zu operieren, wie wir es heute in einem Land wie der Bundesrepublik Deutschland tun.

### Unternehmenskonsequenzen?

Was wird das für Konsequenzen für die Unternehmen haben? Ein wesentlicher Punkt des ganzen Themas „gemeinsamer Binnenmarkt" war ja, neue Wachstumskräfte, neue Wachstumsimpulse zu schaffen, einfach weil die früher gekannten und natürlichen **Wachstumsmotoren** - die bestanden im wesentlichen aus Bevölkerungswachstum und ungesättigten Märkten - weil die einfach weggefallen waren. Zur Zeit bewegen wir uns ja auf einer unheimlich guten Woge und das Thema DDR wird mit Sicherheit aufgrund ungesättigter Märkte einen zusätzlichen Wachstumsschub bringen. Das konnte man damals noch nicht ahnen. Aber auch erst mit einer entsprechenden zeitlichen Verzögerung.

### Dieser Fortfall der Wachstumsmotoren

hatte natürlich zur Konsequenz, daß auch die Kampfrunden der Unternehmen andere wurden. Man konzentrierte sich **viel stärker auf den Kampf um Marktanteile,** auf die **Übernahme anderer Unternehmen** und auch auf die **Expansion im Ausland.** Und es hatte - glaube ich - auch ein Weiteres zur Folge. Die Unternehmen sind in den letzten Jahren in ihren Schwerpunktstrategien anders vorgegangen. Man hat sich viel stärker **auf seine Kerngeschäfte besonnen,** auf seine Stärken und ist rangegangen und hat seine Kerngeschäfte gestärkt, hat die Unternehmen umstrukturiert und ist erst dann an den Aufbau neuer Geschäfte gegangen.

Ein weiterer Punkt: ich glaube, daß die

## Erfolgsfaktoren von Geschäften

sich ebenfalls verändert haben; während wir früher sehr stark in Größenvorteilen - economies of scale - gedacht haben. Wir neigen zwar immer noch dazu und es ist uns ja irgendwo auch eingeimpft worden, wenn man Mengen verdoppelt oder verdreifacht, da muß man eigentlich besser sein. Eines, glaube ich, haben wir aber auch gelernt - da wo wir immer davon geträumt haben, höhere Stückzahlen, niedrigere Kosten, höhere Erträge, ist ja in vielen Fällen nichts gekommen, weil wir viel zu viel investieren mußten, um höhere Stückzahlen zu bekommen, so daß der positive Effekt auf der Kostenseite durch negative Effekte auf der Erlösseite kompensiert wurden.

Heute sind ganz andere Faktoren von Bedeutung. Eher **Flexibilität, Innovationskraft und auch persönliche Identifikation** des Managements mit seinem Geschäft. Und es gibt ja zum Glück genug Ansätze, die wieder hergehen zu kleineren Einheiten, zu kleineren Gebilden, die wieder unternehmerisch überschaubar sind, auch alle unternehmerischen Funktionen beinhalten und damit auch **ein Stückchen menschlicher sind in der Führung**.

## Europabürger als Zielgruppe

Wenn wir fragen, was wird Europa bringen. Eins kann man sagen, politischer Wille, der hat den Anstoß gegeben. Die Umsetzung wird von den Unternehmen kommen und wenn man zurückdenkt, was alles schon auf Unternehmensseite getan worden ist, dann glaube ich darf man auch sagen, daß die heutige wirtschaftliche Situation mit Sicherheit ein Stückchen dadurch beeinflußt ist, daß man in den Unternehmen doch an das Thema Europa in einer Form rangegangen ist und es mit Leben ausgefüllt hat.

Wir werden Europa als unseren „home market" sehen müssen. Das heißt, wir können nicht mehr an Binnengrenzen haltmachen. Wir haben damit Europabrüger als Zielgruppe. Das ist ein anderes Potential als die Zielgruppe der Bundesbürger - einfach weil wir in größeren Kategorien auch in unseren Strategien anders arbeiten können. Wir werden einen freien Verkehr über die Grenzen bekommen. Was das bedeutet - Wegfall von Grenzkontrollen, Wegfall von Kosten und auch Beschleunigung des Verkehrs.

Ich habe von einem Fachmann gehört, in Europa fahre er einen LKW im Durchschnitt mit 17 Stundenkilometern; in den USA mit 40 bis 50. Das sind natürlich enorme Unterschiede, einfach weil man hier in Europa an jeder Ecke halten muß.

## Preisniveau

Ein weiterer wesentlicher Punkt für die Unternehmensstrategien ist der Rückgang des Preisniveaus, der kommen soll. Man erwartet einen durchschnittlichen Rückgang der Verbraucherpreise um rund 6 % - und zwar in einer Bandbreite von 4 1/2 bis 7,7. Ich persönlich glaube, daß der Preisrückgang branchenspezifisch recht unterschiedlich auftreten wird. Und ich glaube auch, daß der Preisrückgang in einigen Branchen durchaus größer ist. Das hängt wieder von den Faktoren ab. Lassen die Produkte und die einzelnen Branchen Größenvorteile zu? Es bringt nicht in jeder Branche und bei jedem Produkt Kostenrückgänge, wenn sich Stückzahlen addieren.

Der zweite Punkt: ist meine Produktpalette und auch die Produktpalette meiner Konkurrenten überhaupt globalisierungsfähig? Habe ich Produkte, die in den unterschiedlichen Länderausführungen sich so addieren lassen, daß ich in entsprechende Größenvorteile komme? Oder ist es ein einfaches Nebeneinandersetzen von Mengen?

Es wird davon abhängen, **ob in den Unternehmen aktives Kostenmanagement betrieben wird.** Es wird davon abhängen, **ob ich die Marktanteile, die ich in Europa erringe, auch aktiv in Kostenpositionen umsetze.** Die Wettbewerbsintensität sowohl der einzelnen Anbieter untereinander, aber auch der einzelnen Nachfrager oder Kunden wird es bestimmen.

Das **Standort-Management** ist nicht unerheblich. Es wird, und ich gehe später noch darauf ein, Möglichkeiten geben, in Europa **Standorte zu besetzen, die uns in ganz andere Kostenpositionen bringen.** Es werden sich neue Spezialisten auftun. Es werden sich in den Logistikkosten Strukturen verändern. Wir werden aber auch, und das glaube ich, in unseren ganzen Marktauftrittskosten in einem Europa insgesamt günstiger werden, weil wir nicht mehr so viele nationale Infrastrukturen aufbauen müssen, um einen europäischen Markt zu besetzen.

## Konsequenzen für die Unternehmensstrategien?

Ich glaube, vor dem Hintergrund des Europa-Themas wird das Thema Diversifikation für viele Unternehmen im Moment nicht anstehen. Wir wissen ja alle, wann sich Diversifikation anbietet; wenn man in seinen vorhandenen Geschäftsfeldern rückläufige Entwicklungen hat, viel Geld verdient und sein Geld in diesen Geschäftsfeldern nicht mehr sinnvoll reinvestieren kann.

Ich glaube, Europa wird genug Möglichkeiten geben, den Cash, den man in seinen Bereichen verdient, **sinnvoll zu reinvestieren**.

Ein Kernthema wird sein **Marktanteilsziele**. Und ich muß sagen, in jedem Unternehmen habe ich die Diskussionen bisher erlebt, immer die Frage, was streben wir an. Mengenmarktanteile oder Wertmarktanteile? Und das ist eine Diskussion, die ist nicht philosophisch, sondern oftmals sehr hart.

**Mengenmarktanteile** sind Indiz für Kostenpositionen. Mengenmarktanteile geben mir die Möglichkeit, in bestimmte Technologien hineinzuwachsen, um

meine Kosten runterzubringen. Aber wenn Mengenmarktanteile damit erkauft werden müssen, **daß meine Durchschnittserlöse sinken**, dann ist meistens der Effekt der niedrigeren Kostenposition überkompensiert von rückläufigen Erlösen.

### Wertmarktanteil

Und insofern glaube ich, daß tendenziell auch der **Wertmarktanteil bei strategischen Überlegungen unwahrscheinlich wichtig und bedeutend** ist. Der Wertmarktanteil wird immer bei solchen Unternehmen die Dominante haben, die sich in ihren Märkten **im Preisbereich oberhalb der Mittellinie bewegen**.

Oberhalb der Mittellinie wird man nicht mehr allein in Mengenmarktanteilen denken können, sondern man muß in Erlös- und Wertschöpfungskategorien denken. Zum ganzen Thema Marktanteile möchte ich Ihnen nur eines mitgeben. Ich glaube, daß der Wert von Marktanteilen und auch der Wert von **Europamarktanteilen** darin liegt: Kann ich erstens durch Marktanteil in Europa in Kostenpositionen kommen, die mich strategisch aufrüsten für den Kampf mit den Wettbewerbern? Kann ich die Marktspielregeln als eigenes Unternehmen nachhaltig gestalten oder kontrollieren oder sie entsprechend einsetzen? Das sind für mich die Kernpunkte des Wertes von Marktanteilen.

### Wie sich rüsten auf das Thema Europa?

Ich glaube, wir kennen alle die einzelnen Stufen, wie man Auslandspolitik gemacht hat in den Unternehmen. Es fing an mit dem Export von Stammhaus zu einer Zeit, als das Auslandsgeschäft noch relativ gering war, und auch aus der Notwendigkeit der Anpassung an die Auslandsmärkte keine so großen Vorteile entstanden. So haben die Unternehmen alle mal angefangen. Wenn das wuchs und wuchs und wuchs, dann hat man Vertriebstochtergesellschaften gemacht. **Das hat man gerne getan. Das gab die Möglichkeit zu reisen.**

Meistens entstanden sie als erstes in der Schweiz, dann kam die Tochtergesellschaft in Paris dazu. Und da ist man in den meisten Fällen dortgeblieben. Nur wenige Unternehmen haben aus dieser Position soviel Größe in den einzelnen Märkten besetzen können, daß man mit allen Unternehmensfunktionen im Ausland präsent sein konnte. Eigentlich für mich eine Situation, die strategisch am wünschenswertesten ist; und zwar deshalb, weil man **Insider in einer Region wird** und damit auch näher am Markt, näher an seinen Kunden ist und flexibler auf die Wünsche der einzelnen regionalen Märkte reagieren kann.

### „Joint ventures"

Dann gibt es noch die sogenannte Form der joint ventures. Und da ist natürlich in dem ganzen Thema Europa auch unwahrscheinlich viel drüber gesprochen worden. Und insbesondere Banken und andere Unternehmen versprechen den Unternehmen unwahrliche Effekte von sogenannten joint ventures.

Ich muß Ihnen sagen, für mich ist der entscheidende Punkt bei einem joint venture: **passen die Partner zusammen?** Zweiter Punkt: sind die Einschnitte in mein Unternehmen, die ich vornehme bei einem joint venture, relativ? Halten sie sich in Grenzen, sind sie überschaubar?

Ich würde nie eine Kooperation machen mit einem Unternehmen, was größer ist als mein eigenes, weil dann die langsame Umarmung kommt. Und man muß auch einsehen: viele deutsche Unternehmen sind von der internen Verfassung und von der internen Kultur wenig zu joint ventures geeignet. Viele Unternehmen - da will man einfach selbst das Sagen haben. Dann läßt man auch am besten die Finger von joint ventures. Es geht dann meistens nicht gut.

### Für die Europäisierung und Internationalisierung

gibt es aus meiner Sicht drei wesentliche Voraussetzungen. Die erste Frage, die ich mir beantworten muß: Habe ich **internationalisierungsfähige oder globalisierungsfähige Produkte?** Und das ist eine Kernfrage, weil die ganz entscheidend meine Kostenstrukturen und meinen Marktauftritt später bestimmt.

Die zweite Frage: Habe ich die richtige Organisation? Reichen organisatorische Lösungen, wie wir sie heute haben? Oben sitzt die Mutter, dann haben wir die Tochtergesellschaften, - reichen die aus oder muß ich andere organisatorische Auftritte haben, wenn Europa ein Binnenmarkt ist? Ich glaube, es wird nicht ausreichen, weil ich bei der Organisation Stammhaus-Tochtergesellschaften immer durch die Brille des Heimatmarktes schaue und die einzelnen anderen Märkte relativ untergewichtet werden.

Und ich glaube auch, **das Thema Europa wird Investitionen erfordern.** Nämlich die Besetzung von Marktpositionen im Ausland ist im Zweifel schwieriger als im Heimatmarkt im Inland - das kostet mehr. **Ich bin, je weiter ich von zuhause weggehe, umso weniger bekannt.**

Das **Marketing** wird in den Firmen mit Sicherheit offensiver werden müssen. Wenn wir Europa als Marktpotential haben und die Europabürger als Zielgruppe, dann haben wir uns auch mit ganz anderen Kulturen zu beschäftigen, als wir sie im deutschen Binnenmarkt haben. Wir werden viel stärker die Bedürfnisse, Wünsche der einzelnen Märkte im Norden und im Süden, im Osten und im Westen Europas integrieren müssen. Das heißt, wir werden viel stärker operieren müssen nach dem Kriterium „**think global**", denke global und handle gleichzeitig doch sehr flexibel in den einzelnen Marktregionen.

Ich glaube, wir kriegen eine Menge Chancen und neue Möglichkeiten in der Marktsegmentierung,

einfach weil die Märkte von ihren Volumina größer werden. Ich glaube z. B., **daß sich auch im Handel ganz andere Formen von Verkaufsstellen und Laden-typen herausbilden** werden; und es wird Unternehmen geben, die ganz geschickte **Segmentierungsstrategien** fahren können, die heute nur in einem deutschen Markt aufgrund der Größenordnung nicht möglich sind.

Wir werden in der **Sortimentsstrategie** mit Sicherheit andere Schwerpunkte setzen; und ich glaube, wir werden in der Orientierung in den Unternehmen **stärker produktorientiert** denken müssen als absatzmarktorientiert; d. h. wir werden stärker weggehen müssen von der Denke in Ländern wie England, Frankreich, Spanien und Portugal; und werden viel stärker in globalen Produktkategorien denken und an das Thema rangehen.

**Welche Maßnahmen**

werden wir einleiten müssen? Wir müssen uns bei unseren Marken fragen: haben wir europäische Marken in der Markenpolitik oder müssen wir in den einzelnen Ländern mit unterschiedlichen Marken auftreten? Es gibt Unternehmen, die sind in der glücklichen Situation, eine Marke zu haben, die in anderen Ländern vernünftig eingeführt ist. Das sind erhebliche Vorteile im ganzen Werbeauftritt, in der „identity" des Unternehmens.

Diejenigen Unternehmen, die das nicht haben, werden überlegen müssen, wie können wir aus unseren verschiedenen Marken, die wir in den einzelnen Regionen haben, eine Europamarke kreieren? Die Produkt- und Sortimentspolitik wird die einzelnen Länderwünsche, Länderbesonderheiten viel stärker berücksichtigen.

In der Preispolitik, glaube ich, werden wir in vielen Märkten und zwar gerade in solchen Märkten, die heute unter einem besonderen Schutz stehen, Rückgänge haben. Und zwar nicht nur Rückgänge des absoluten Preisniveaus in der absoluten Höhe, sondern wir werden auch eine Verschiebung der Preissegmente bekommen.

Ich glaube, wir werden **viel stärkere Anteile in den Preissegmenten unten und oben kriegen** und uns im mittleren Bereich tendenziell kleiner bewegen. Als vorbereitende Maßnahmen in Richtung Euro-Marketing glaube ich, daß man in den Unternehmen schon heute darangehen und die Marketingüberlegungen der einzelnen Länder koordinieren sollte, indem man **in Richtung Europa die Dinge zusammenfaßt.**

Auf der Vertriebsseite bin ich fest davon überzeugt. Der Handel wird sich in Europa-Dimensionen konzentrieren. Damit wird ein nicht unerheblicher Druck auf den einzelnen Anbieter ausgehen. Wir werden ein

**europäisches key accounting**

bekommen, nämlich irgendwann wird vom Handel auch über Europa-Einkaufsvolumina verhandelt werden. Kernproblem dabei wird sein, habe ich meine Preispolitik im Unternehmen in Ordnung, d. h. sind meine Preise über die einzelnen Länder, meine Produkte in Europa heute so sauber ausbalanciert, daß ich nicht **bei einem europäischen Preisgespräch hinten runterfalle?** Dann nimmt mir der Handel schon die Differenzen raus.

Zum Thema Marktanteile, ich glaube eines ist voll im Gange, **die Übernahme von Wettbewerbern**. Insofern glaube ich, hat das Thema Europa das ganze Geschäft mergers and acquisitions in Bewegung gebracht. Ich glaube, daß es im wesentlichen eine Frage der kulturellen Verfassung von Unternehmen ist, ob man kooperationsfähig ist oder nicht. Und ich glaube, und da bin ich auch fest davon überzeugt, daß in den meisten Unternehmen man intensiv daran arbeitet, Synergieeffekte bezogen auf einen europäischen Binnenmarkt hin auszuschöpfen.

In einem Bereich, glaube ich, ist noch nicht sehr viel getan worden: in dem ganzen Bereich

**Organisations- und Personalstrategie.**

Nämlich wenn Europa kommt, dann brauchen wir auch **ein bißchen mehr Ausbildung**, die uns in die Lage versetzt, unsere Partner in den anderen Ländern besser zu verstehen als heute. Und da sehe ich in den Unternehmen eigentlich noch relativ wenig. Ein weiterer Punkt ist, was machen wir mit

**Sprachbarrieren?**

Und da wird's schwierig in einigen Bereichen. Wird Englisch die Heimatsprache im Unternehmen, was urdeutsch ist? Sprechen wir deutsch und plötzlich spanisch, tun wir uns alle schwer. Was machen wir mit der **Besetzung von Schlüsselpositionen**? Ich glaube, eine Europäisierung von Unternehmen wird umso langsamer sein, je weniger ich Schlüsselpositionen nicht auch mit Leuten aus anderen Regionen besetze.

So lange ich nur durch die deutsche Brille gucke und auch nur deutsch besetzt bin in meinem Unternehmen oder mit Leuten aus dem Heimatland, so lange kommt die Internationalisierung auch nicht voran.

Schauen wir uns mal die Geschäftsführungen der Unternehmen an, die wir so kennen, wie die besetzt sind. Meistens sind es die Leute, die über's Stammhaus hochgekommen sind und dort richtig gut sitzen. Und ich glaube, was erforderlich ist, daß wir in den Unternehmen

**europaorientierte Weiterbildungsprogramme**

beginnen, daß wir unsere Mitarbeiter für die Idee Europa öffnen. So - und um das alles unter eine Rolle zu bringen, **sollte man eine Europastrategie erarbeiten**; genauso wie man seine Unternehmens-

strategie erarbeitet, und zwar vor dem Hintergrund der Definition des eigenen Standortes.

Und eine weitere Frage. **Sind meine Standorte noch richtig?** Wir haben ja heute auch in Deutschland schon in vielen Bereichen das Problem, nicht daß die Standorte zu teuer sind, das haben wir sowieso, aber wir kriegen auch keine Mitarbeiter mehr für ganz bestimmte Aufgaben an ganz bestimmten Standorten. München ist ein Standort, wo es für ganz bestimmte Tätigkeiten keine Mitarbeiter mehr gibt. Der Raum Karlsruhe/Stuttgart ist für manche Tätigkeiten gar nicht mehr möglich.

## „WEG" - Denkweise

Wichtig ist, daß die Unternehmen sich klar werden, was sie wollen, und daß sie den Vorteil festlegen, den sie erreichen wollen. **Man soll definieren, wo will ich hin,** welche Positionen möchte ich besetzen? Dann ist man auf dem richtigen Weg.

92 - und ich glaube auch der 2. Juli, werden nicht so schlagartig grundlegende Veränderungen haben; aber es wird ein schrittweiser Prozeß sein, der sich abspielt. Ich glaube, daß es eine enorme Chance ist, daß es auch unternehmerisch enorme Herausforderungen gibt, sowohl in der DDR als auch bei dem ganzen Thema Europa.

Ich kann den Unternehmen nur empfehlen, bauen Sie sich **eine Vision** auf, eine Vision bezogen auf die Position, die Sie in diesem Europa besetzen wollen. Bauen Sie eine Vision sich auf, die Sie auch Ihren Führungskräften verkaufen können. Wenn die begeistert sind, dann „marschieren" sie los. Und ich glaube, eines sollte man auch wissen: daß man **strategisch nicht auf einen Punkt zumarschieren** und alles genau festschreiben kann, sondern daß man wissen sollte, daß man die Herde ungefähr nach Norden treibt. Dann wird sich alles schon ergeben, was auf uns zukommt. ■

| Zuordnung CM-Themen-Tableau | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 06 | 16 | 26 | R | K | S |


## Impressum

**ISSN 0343 - 267X** **15. Jahrgang**

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

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

***Redaktion***
Dr. Albrecht Deyhle, Christa Kießling, StR Sibylle Gänsler
Anschrift: Postfach 1168, D-8035 Gauting, Tel. 089 / 850 60 13

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

***Anzeigen***
Kreativ Beratung Peter Rubin,
Karl-Hromadnik-Str. 3, Postfach 60 06 30, 8000 München 60
Tel. 089 / 83 08 51, Telex 528 010, Telefax 089 / 88 87 03
- oder direkt an den Verlag z. Hd. Frau Kießling

***Verlag***
Management Service Verlag, Untertaxetweg 76,
D-8035 Gauting, Tel. 089 / 850 35 51

Hannelore Deyhle-Friedrich

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

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

Abbestellungen mit einer Frist von 3 Monaten zum jeweiligen Laufzeitende.

Bezugsgebühr im Abonnement DM 92,-- + DM 6,-- für Porto; Einzelheft DM 16,--; 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 (aus auszugsweise) nur mit Zustimmung der Redaktion.

Verkauf Schweiz:
Fortuna-Finanz-Verlag AG
Postfach
CH-8123 Ebmatingen
Tel. 00411 / 9 80 36 22

# „CONTROLLING À LA FRANÇAISE“

von Dipl.-Kfm. Klaus W. **Herterich**, Deutsch-französische Führungs- und Personalberatung, Paris

Meine Damen und Herren, liebe verehrte Zuhörerinnen und Zuhörer, abgesehen von der Freude, heute bei Ihnen über Frankreich zu sprechen, muß ich mich doch fragen, ob das Thema Frankreich auf einem Congress der Controller nicht auch ein Risiko ist. Man hört ja manchmal in deutschen Geschäftsleitungen so - nicht gerade abfällige Bemerkungen - , aber so ein süffisantes Lächeln, wenn's heißt „ah ja, die Franzosen“. Und unterschwellig bedeutet das dann so, mit den Berichten und den Terminen und den Zusagen, die da aus Frankreich kommen, das entspricht also nicht immer so ganz unseren Normen und Vorstellungen.

Man könnte ja ganz einfach mal fragen, woran Sie denken, wenn Sie Frankreich hören? Vielleicht an Austern und Muscadet, vielleicht an einen schönen Urlaub an der Atlantikküste, vielleicht sogar an Pigalle und Moulin Rouge, wer weiß? Aber vielleicht gibt's auch den einen oder anderen Controller unter Ihnen, der an die Tochtergesellschaft in Paris denkt und sagt, dort könnt's auch besser laufen. **Wenn wir dort die Berichte pünktlicher hätten und genau wüßten, was hinter den Abweichungen steckt, da wären wir froh.**

Denn solche Probleme haben wir in der Schweiz eigentlich nicht, in Deutschland sowieso nicht. In Holland, selbst in Italien läuft's eigentlich ganz ordentlich. Aber dieses Frankreich verschafft uns eine Art von Problemen, die wir eigentlich erstens nicht kennen und zweitens auch nicht so gerne haben. Man spürt, daß da irgendwo eine andere Welt herrscht.

Als ich im Anflug auf München aus dem Fenster schaute, saß ein fremdländischer Fluggast neben mir und schaute runter auf die Felder und sagte, das ist alles so schön ordentlich hier, so gerade und präzise. Ist das überall so in Deutschland? Es war kein Franzose, aber es hätte einer sein können; denn wenn Sie Paris anfliegen, da sehen die Äcker schon anders aus und nicht mehr so randscharf. Da ist schon eine gewisse diffuse Umgebung, und wir können uns vorstellen, **daß es vielleicht mit den Budgets drüben auch so ist.** Ein bißchen „**randunscharf**“ und das stört uns eigentlich, das paßt nicht ins System.

Frankreich, das Land Ludwig XIV, Versailles, heute noch lebendig im Geist der Franzosen, das Land der Revolution, jetzt wieder mit großem Prunk gefeiert, als wär's gestern gewesen - 200 Jahre - mit Prunkbauten, die heute wie früher die gloire de la nation verkörpern. Früher Versailles; heute andere Prunkbauten, in denen sich ein Staatspräsident ein Denkmal setzt. Markante Persönlichkeiten, mit denen das Schicksal Frankreichs untrennbar verbunden war und ist. Ich sage bewußt Persönlichkeiten, weil nicht die Verfassung, nicht das System, sondern die Persönlichkeiten, die einen Geist prägen, machen einen wesentlichen Teil der Persönlichkeit Frankreichs aus.

Es wurde gesagt, **Frankreich sei eigentlich eine Idee**, eine personifizierte Idee, mit der sich jeder Franzose glühend identifiziert. Frankreich auch als das Land der liberté, egalité, fraternité. Das **Land der Toleranz**, wie die Franzosen selber sagen. Sie können in aller Ruhe am Sonntagfrüh Ihren Rasen mähen, da sagt kein Mensch etwas. Und wenn ich am Sonntagnachmittag auf der Terrasse sitze, um meinen Vortrag beim Congress der Controller vorzubereiten und der Nachbar fängt an mit seinem Rasenmäher - das ist ein höllischer Lärm, nicht wahr - da werde ich mich hüten, etwas zu sagen, weil es in diesen Zusammenhang von Toleranz, von Duldsamkeit und manchmal

auch von Indifferenz hineinpaßt. Es wäre untunlich und unfranzösisch, das zu stören durch unsachgemäße Bemerkungen. **Der Blick des Nachbarn hört am Gartenzaun auf.**

Das gilt im Kleinen wie im Großen. Man hat oft den Franzosen vorgeworfen, sie kümmerten sich zu wenig um das, was in der Außenwelt vor sich geht, und ich will gerade hier mal eine Definition der französischen Mentalität vorlesen, die nicht von mir stammt. Es heißt hier, die Franzosen sind wendig bis zur Wechselhaftigkeit, rückhaltlos großzügig, aber mit einer Neigung zum fait accompli - vollendete Tatsachen schaffend; glühend stolz auf Frankreich, aber wenig informiert über die Außenwelt; alle Ideen durcheinanderwirbelnd, aber konservativ im eigenen Lebenskreis; geistreich, feinfühlig, gesittet, mit einer Freude an Scherz, Schlemmerei, Wortspiel, Zynismus zur Schau tragend, großsprecherisch. Aber im Ganzen **das sensibelste Volk der Welt**. Das hat der ehemalige Präsident Giscard d'Estaing gesagt. Da muß also irgendwo etwas dran sein.

Wenn ich zwischen Deutschland und Frankreich reise, was öfters vorkommt, da spüre ich immer oder ich hab' das Gefühl, **ich reise von einer Welt in die andere. Aus der Welt der Diplomatie, der sprachlichen Eloquenz des gesprochenen Wortes ins Land des Schriftlichen, der Organisation, wo man die Dinge festschreibt.**

Festschreiben heißt ja, sich selbst eine Organisation, sich selbst Regeln geben, freiwillig oft - Ladenschlußgesetze, betriebliche Altersversorgung. Man muß **„Frau" sagen** zu einer jungen Dame, wenn sie noch nicht verheiratet ist. Meine Tochter war stocksauer, 22 Jahre, als man „Frau Herterich" zu ihr sagte. **Die Franzosen hängen an ihrer Mademoiselle,** werden die nie aufgeben.

Festschreiben von Dingen, zu denen uns eigentlich nichts verpflichtet, das spüren die Franzosen irgendwie auch, wenn sie nach Deutschland fahren. Und wenn der Franzose über die Straße geht, da bleibe ich manchmal stehen und zähle die, die bei Rot über die Straße gehen. Es ist viel einfacher übrigens, die Autos zu zählen, die bei Rot durchfahren. Das sind nicht so viele. Und die Franzosen ihrerseits mokieren sich und erzählen es so bißchen mit Lächeln, wie es ihnen in Deutschland geht - in München oder in Hamburg, egal wo - **wie brav da die Leute bei Rot stehenbleiben**, obwohl weit und breit kein Auto kommt. Das amüsiert die, das lächert die.

Das geht weiter. Sie sehen, ich meine, das ist **ein Umfeld, in dem sich Unternehmensführung abspielt,** nicht wahr, wenn die Leute draußen so sind, sind sie drin im Unternehmen ja wahrscheinlich genauso. Das läßt sich nicht voneinander trennen. Ein eindrucksvolles Beispiel habe ich dieser Tage erlebt.

Die Avenue Foch, zwischen Bois de Boulogne und Triumpfbogen, wer die kennt, weiß wie breit die ist - links und rechts wunderbar schöne Blumenrabatten, Bäume - da können also in beiden Richtungen drei bis vier Autoreihen fahren - und dort war eine junge Mutter mit ihrem kleinen Kind, vielleicht war es ein zukünftiger Controller, die brachte dem also Laufen bei. Er lief da - und dabei muß man natürlich auch die Straße überqueren und natürlich geht sie da über den Zebrastreifen entlang, da ist eine Ampel und natürlich ist es längst wieder Rot und da ist die noch nicht die Hälfte über die Straße - und links und rechts stehen jetzt also Herden von Autos, die geduldig warten, bis dieses Baby da über die Straße gegangen ist. Das wird für sein Leben gelernt haben, daß man bei Rot ungestraft über die Straße gehen darf.

Das hat nürlich Vorteile, nicht wahr. Und das hat Vorteile, wenn man selbst betroffen ist, wenn man z. B. selbst bei Rot durchfährt, absichtlich oder nicht. Ich darf das meiner Frau gar nicht immer sagen, die weiß das nicht immer, die zahlt nämlich die Strafzettel. Es gibt in Frankreich Leute, die Strafzettel nicht zahlen, sondern sammeln - im Schuhkarton. Gelegentlich sind dann Artikel in der Presse darüber - und meine zahlt also meine Frau. Und am 30. April, da ist ja nicht viel los in Paris - am 1. Mai ist Feiertag - da ist so touristische Stimmung, schönes Wetter - da fahr' ich also auf den Invalidenpalast von der Seine kommend, links vorbei, wo's zum Musée Rodin geht und da ist an der Ecke irgendwie ne olle Ampel, die völlig sinnlos ist. Da fahr' ich halt durch, obwohl es eigentlich schon Rot war, das muß ich zugeben. Da standen die Polizisten am hellen Montag-Feiertag sozusagen. Monsieur, c'est rouge; sage ich, ich habe nur noch orange gesehen. Das war rot, erzrot, sagte der. Da sage ich, ja gut, wenn's rot war, dann war's rot. Da kann ich nichts machen. Ein französischer Aphoristiker hat gesagt, **der Franzose mißachtet zwar das Gesetz, respektiere aber die Obrigkeit.** Jetzt habe ich also die Obrigkeit respektiert - es war ein netter Kerl, der Polizist. Papiere...? Was mache ich jetzt? Guckt er mich an - und ich hatte meine Versicherungskarte nicht dabei, wohl aber den kleinen Zettel, den man vorne an die Windschutzscheibe klebt, also die war gerade wieder erneuert. Einen bedrohlichen oder aufsässigen Eindruck habe ich nicht gemacht, ich habe ihn respektiert als Person und was passierte? Fahren Sie weiter!

Das ist kein Einzelfall - das kommt vor, zeigt aber doch, daß Franzosen irgendwo diesen Sinn für das Verhältnismäßige, das Angemessene haben und eine Vorschrift nicht um jeden Preis durchsetzen, weil's auf dem Papier steht, schriftlich fixiert, festgeschrieben; sondern weil die Verhältnismäßigkeit der Situation es zuläßt, eine Ausnahme zu machen.

So, wenn Sie jetzt eine Muttergesellschaft haben, die in Paris eine Tochter hat, ist es nützlich, das zu wissen und dort, wo ein Budget oder eine Richtlinie aus der Lage der Situation - nennen Sie es opportunistisch, egal, eine Ausnahme erfordert - halten Sie eine Ausnahme bereit. Ich bin beinahe versucht, das Wort **„Controlling à la Columbus"** zu prägen. Columbus hat, das muß seine erste Reise gewesen sein, in seinem Tagebuch folgendes gesagt: **An diesem Tag fuhr er 19 Meilen; aber er beschloß, weniger zu zählen, als sie tatsächlich zurücklegten,**

K. W. Herterich & A. Deyhle beim Controlling à la française

damit sich die Leute, die Mannschaft, wenn die Reise lang würde, nicht entsetzten und den Mut sinken ließen.

Übertragen auf Frankreich - wenn da einer 35 % Abweichung hat, der schmeißt den Löffel weg, der hat keine Lust mehr, der sagt, das schaffe ich sowieso nicht mehr. Hier beruhigend zu wirken, gut zuzusprechen und zu sagen, das ist nicht so schlimm, das kriegste wieder hin - hier von den Zahlen weg zum verbalen Strom, der zwischen zwei Menschen fließt; da ist eine Menge mehr zu erreichen, als wenn man dann in diesem Fall stur auf der Einhaltung der Regel besteht.

Der Leiter einer bekannten deutschen Firma in Frankreich, den hab' ich mal besucht und fragte ihn, Herr Soundso, haben Sie eigentlich auch so Richtlinien von Ihrem Hamburger Mutterhaus? Sagt er ja, ja, die hab' ich. Moment, ich zeig' Ihnen die mal. Ich muß Ihnen das mal vorführen. Da hatte der so einen Wandschrank in seinem Büro, und da waren Türen an dem Wandschrank. Da stieg er auf einen Stuhl und sagte, schau'n Sie mal, da oben, - die Tür - ich mußte da drüben stehen, daß ich gucken konnte - **die vier blauen Bände da hinten, das müssen sie sein**.

Der hat also das, was da drinstand, das hat er irgendwann gelesen und erfaßt, **tunlichst vor seinen Franzosen verborgen und über seine Person laufen lassen** und von Fall zu Fall, wo es notwendig war, nach Lage der Dinge weitergegeben. **Er hat sozusagen die blauen Bände durch seine Person ersetzt.** Der Laden lief hervorragend - nebenbei.

Franzosen treten uns bei all dieser, sagen wir mal Randunschärfe, sehr selbstbewußt, auch etwas distinguiert, auch immer etwas sensibel entgegen. Sehr empfindlich für Nuancen, sehr sprachgewandt. Kein Gespräch verläuft nur mit Frage und Antwort „ja" und „nein". Kein Franzose würde auf eine Frage, wieviel er verdienen will als Bewerber, sofort eine Zahl nennen. Ohnehin **spricht man in Frankreich eigentlich sehr ungern über's Geld. Jeder strebt inbrünstig danach, aber keiner spricht darüber.**

Das geht alles so per Andeutungen. Ein Notar beim Grundstückskauf befragt, was das kostet - seine Gebühr - sagte, oh ce'st rien, un petit cent mille. Ganz zum Schluß, ganz leise, so halb verdeckt, nicht wahr. Einen kleinen Hunderttausender. Diese Distinguiertheit, möcht' ich mal sagen, diese unsichtbare Glasglocke, die den Franzosen umgibt, die ihn schützt vor äußeren fremden aggressiven Einflüssen.

Eine starke autoritäre Tradition in Frankreich, eine starke Ichbezogenheit, das darf man ruhig so sagen. Stark von Descartes beeinflußt noch heute. Ob wir schlafen oder wachen, nie sollen wir uns durch etwas anderes lenken lassen als durch die **Klarheit unserer eigenen Vernunft.** Das ist das **Postulat der Selbstbestimmung**, die keine Rücksicht zu nehmen braucht auf andere, auf die Mannschaft, auf Dritte, auf die Gemeinschaft.

Anders als es die protestantische Soziallehre z. B. lehrt, anders als es die Kant'sche Philosophie lehrt. Denken Sie an den kategorischen Imperativ, der immer als die Gemeinschaft und die gesetzmäßige Basis einer Handlung für eine gemeinschaftliche Gültigkeit postuliert.

Nochmal - **Frankreich und Deutschland** - Deutschland direkte Methode, nicht wahr, wenn die deutschen Geschäftsleitungen nach Frankreich kommen, da haben sie nicht viel Zeit, 3/4 Stunde, dann muß alles abgehakt sein, da gehen sie also die Tagesordnung durch - in einer halben Stunde geht ein Flugzeug - wieder zurück.

**Papier, viel Papier, vorher, während, nachher.** Ein Congress wie Ihrer, Herr Deyhle, monatelang ins einzelne vorprogrammiert, auf die Minute, in Frankreich undenkbar.

Ein deutsches Unternehmen hat ein französisches gekauft und gesagt, jetzt sollen die mal unseren **Jahresführungskräfte-Congreß** veranstalten, wir lassen die mal machen. Haben sie die machen lassen und da haben die gesagt, okay machen wir und dann haben die wochen-, monatelang nichts mehr von sich hören lassen. Sollte im Mai stattfinden. Bis die Deutschen mal vorsichtig angefragt haben 14 Tage vorher, wie ist es denn. Ja, ja, das läuft; wir machen das. Nichts Schriftliches, keine Bestätigung, wo, wer, nichts. Und dann kam der Congreß - ist also eine Tagesveranstaltung - lief wunderbar ab. **Etwas improvisiert**, das muß man sagen, aber die eigentlichen wesentlichen Entscheidungen, wer über was sagt und welches Rahmenprogramm, das war von den Franzosen **erst in den letzten 14 Tagen** so aus dem Ärmel geschüttelt worden. Und die Deutschen haben gesagt, also bei uns ginge so was nicht. Das wär' bei uns also schon ein Grund für schwerwiegende Maßnahmen. Dort ging das und lief hervorragend. **Intuition momentan, geistreich, schnell, flexibel.** Diese Haltung halten die Franzosen für die einzig richtige. **Man kann Intuition, Flexibilität nicht organisieren.**

Vielleicht noch ein Hinweis, der Ihnen die Sache mit Frankreich erleichtert. Denken Sie daran: Erstens, daß ein englischer Historiker gesagt hat, keine Nation betrachte sich aufmerksamer im Spiegel als die Franzosen. Und jetzt leite ich über und bitte die Damen im Saale, mir ihren geistigen Beistand zu leisten. Es heißt ja **„La France"** und das Symbol Frankreichs ist **Marianne, eine Frau. Sollten wir nicht die Franzosen als weiblich betrachten?** Mit dem Hang zur Eitelkeit, mit dem Hang, gern Komplimente zu hören, mit dem Hang oder mit der Liebe dazu, aus dem Moment heraus Dinge zu schaffen und nicht mit einer Gebrauchsanweisung zu sagen, **nach Kapitel I meines Liebesratgebers müssen Sie jetzt lächeln und rot werden usw.**

Na ja, es könnte ja sein, nicht. Das wär' ja sehr unfranzösisch, also La France und **übertreiben wir ruhig ein wenig mit unseren Komplimenten, den ausgewachsensten Managern gegenüber. Jeder ist empfänglich.**

Franzosen glänzen lieber im Alleingang, das fremde Beispiel hat sie nie berührt. In diesem Punkte gibt es keinen Einklang mit Deutschland, wo Gemeinschaftsgeist regiert. Die Höflichkeit, sie leidet nicht darunter. **Ein hübsches Kompliment zur rechten Zeit bewirkt in Frankreich allemal ein Wunder** - und sei es nur wegen einer Kleinigkeit.

Noch zwei wichtige **Prinzipien für die Führung eines Unternehmens in Frankreich.** Das Prinzip der Hierarchie, das Prinzip der Autorität. Frankreich ist heute noch, trotz Revolution, sehr stark in Kasten, in Schichten getrennt. Die oben elitären Charakter haben, Frankreich hat noch heute die Eliteschulen, die Grandes Ecoles, die hochgehalten werden, Eliten in anderen Bereichen, Politik, Wissenschaft - horizontal geschichtete Eliten, die unter sich eigentlich nur höflich formal miteinander verkehren, aber keine echten Teams bilden.

Unter dem Topniveau haben wir dann eine Art Vakuum in der Mitte. Da fehlt die kaufmännische Grundausbildung, die Lehre, die Praxisnähe der Ausbildung; und darunter haben wir dann das Fußvolk der normal mittelmäßig qualifizierten Angestellten und Mitarbeiter und dazwischen den oberen mittleren Level, da stoßen wir oft ins Leere. Wenn wir das suchen, qualifizierte Führungskräfte, die nicht nur Président directeur général sind, sondern **konkrete operationelle Manager**, dort haben wir Mangel. Dort ist in Frankreich eine Lücke im Vergleich zu dem, was wir in Deutschland haben.

Frankreich hat den Begriff der Autorität hochgehalten bis heute. Les authorités heißt es, wenn man von den Institutionen des Staates spricht. Authorité ist positiv zu sehen. Die volle, saftige Authorität eines geistreichen Bosses, nicht das System des management by delegation und zeitliche Dinge. Da schau'n die Franzosen also großzügig drüberweg.

**Jeder Franzose braucht einen Patron, der ihn führt** und jede Tochtergesellschaft braucht im Mutterhaus einen Patron, zu dem sie aufsehen kann und den sie respektiert.

Und man sollte eines nicht tun, das wäre der größte Fehler, wenn der Chef in Frankreich mit seinem Chef in Deutschland was ausmacht und hier eine Antwort oder eine Entscheidung erforderlich macht, daß dann der Chef in Deutschland sagt: na ja, wir haben ja in Deutschland „demokratische Führungssysteme". Welcher Sachbearbeiter ist für Frankreich zuständig? Der und der; der macht das.

So, jetzt kommt irgendein „Subalterner" und sagt dem Frankreich-Chef, was er machen soll. **Da ist der stocksauer.**

Ich hab' einen Chef einer bekannten deutschen Getränkegruppe in Frankreich, der sich drüben einsetzt für die Firma, der auch die Nächte nicht scheut - es geht da um Champagner, und da muß man also manchmal auch Empfänge geben, das geht nachts bis 1/2 4 Uhr, Frau dabei, also ein strenger Rhythmus ist das. Der sagt, ich mache alles für die, das ist kein Vergnügen mehr in dem Stadium, der muß bei Filmpremieren oder bei Theatergeschehen und solchen Sachen dabeisein, dort wird der Champagner dann, das Image dann wird mit Promotion gemacht, das gehört dazu. Ganz anders als in Deutschland. Die sagen, der spinnt.

Was mit Film, mit Theater, das ist doch nicht seriös. Das funktioniert hervorragend. Der sagt aber, ich mache das für die; aber wenn die mir dauernd irgendwelche Kontrolleure daherschicken, die mich ausfragen, warum ich bei Kosten A 4711 5 % Abweichung gehabt habe, dann können sie ihren Salat alleine machen. Unterschätzen wir nicht, daß der Franzose aus dem Lande der Diplomatie auf der gleichen Ebene angesprochen werden will, auf der er sich selber fühlt. Und wir sollten auch wegkommen von der Betrachtung der Auslandsmärkte als fünftes Rad am Wagen, als vorgeschobene Verkaufsgesellschaft, die nur verkaufen braucht und ansonsten die Richtlinien der Muttergesellschaft einhalten soll. Nein, der Mann in Frankreich, kann eine Frau sein, auch in Spanien, Italien, wo auch immer, sollte - ich greife jetzt vor - **endlich an Ansehen gewinnen.**

Es gibt hier viele Firmen, die in Frankreich Töchter haben. Ich habe in der Liste kurz geblättert. Es sollte eigentlich **der „Chef in Frankreich" ständig Sitz und Stimme in einer Geschäftsleitungsgruppe** oder zumindest irgendwo in einem Workshop beim Mutterhause haben. Denn wie anders wollen wir denn Frankreich kennenlernen, wie anders wollen wir den Märkten nahekommen? Es ist doch, ich möchte es fast sagen, meine Damen und Herren, ein Hochmut, wenn wir heute vom „Binnenmarkt" sprechen, wenn wir nicht **mindestens drei oder vier Sprachen dieser Länder sprechen.** Wie wollen wir denn erfahren, wie es an Ort und Stelle zugeht, wie dort verkauft wird, wie dort Geld kassiert wird? Wie dort Buchhaltung betrieben wird?

Wenn wir das nicht wissen, das geht doch nur über die Sprache. Und wenn wir in Deutschland heute 35-Stunden-Woche haben werden, dann ist es also eine - von Frankreich aus gesehen - völlig unverständliche Sache. Wenn ich Führungskräfte habe und die deutschen Firmen fragen die als Bewerber, ja sind Sie auch bereit zu reisen, ja und dann ist abends nicht immer pünktlich Feierabend, sagt der, ja das ist doch normal. Wenn ich einen Chef brauche, ich kann ihn tagsüber nicht anrufen in der Firma aus Diskretionsgründen, rufe ich zu Hause an. Dann sagt die Frau „ah oui, Monsieur, rufen Sie nach 8 Uhr an, vorher ist er sowieso nie zu Hause". 70 000 km im Jahr für den Vertriebsleiter, kein Problem. Wir haben in Frankreich dieses Problem offenbar nicht. Trotzdem genießt der Franzose seine Freizeit, aber er fühlt sich während der Arbeit nicht so sehr vom System unterdrückt, **er fühlt sich auch in der Arbeit frei,** erlaubt sich mal einen Scherz, es geht trotzdem. Sie sehen, Frankreich ist also ein Thema am Rande der Seriosität.

In einer Fernsehsendung vor ganz kurzer Zeit wurde abends zwischen directeurs de ressort human, das sind also Personalchefs, diskutiert, wie es mit diesen

Outdoor-Seminaren aussieht, Outdoor-Seminare also, wo Führungskräfte durch den Schlamm robben oder sich an elastischen Seilen von 50 m hohen Brücken runterstürzen gemeinsam, zur Prägung des Mannschaftsgeistes - esprit de équipe. Sie haben drüben eine viel stärkere personenbezogene individualistische Auftretensweise, als wir's in Deutschland gewohnt sind. Esprit de équipe - Teamgeist - ist nicht selbstverständlich in Frankreich. So - meine Damen und Herren - eines vielleicht noch zur Ergänzung zu Herrn Schröder. Wenn jetzt der gemeinsame Markt kommt, vielleicht noch ein Nachtrag zu den 35 Stunden, warum kommt nicht einer auf die Idee zu sagen, nützen wir doch diese Zeit irgendwie oder kann man das vielleicht gestalten, vielleicht privat, um diese freiwerdende Zeit - die Frau ist ja sowieso ärgerlich, wenn der Ehemann um 4.00 oder 1/2 5.00 Uhr schon wieder zu Hause dasteht, wo sie gerade fertig ist mit Kaffee und mit Abwaschen und allem, nicht wahr - **nützen wir doch diese Zeit, um uns mehr über europäische Länder zu informieren.**

Wie das praktische Business vor sich geht in Frankreich, wer weiß das? Das geht den Controller genauso an wie den Entwicklungschef, wie den Finanzbuchhalter, wie den Mann in der Werbeabteilung. Was wissen die über Frankreich? Dann kommen Italien, England, Spanien usw. Das ist doch ein ungeheuer hochinteressantes Arbeitsgebiet, das uns alle betrifft; das doch Spaß macht. Nützen wir doch diese Zeit.

Zu einer **deutschfranzösischen Bedienungsanleitung** vielleicht nochmals einige Grundsätze.

Den **Grundsatz der Autorität** - haben wir schon genannt; den **Grundsatz der Diplomatie** - Diplomatie erfordert auch Geduld, erfordert Sensibilität, erfordert Nuancen im Ausdruck. Versuchen wir unsere Dinge, die ja oder nein bedeuten, sorgsam zu definieren. Versuchen wir weiterhin harte Tatsachen, die der Franzose hinnimmt wie jeder andere - er ist im Innern kühl und rational - es ist ganz klar, daß sie, die Franzosen, größere Realisten als Idealisten sind.

Das Äußere ist das Höfliche, das Spielerische, das Gefällige, das eine gute Stimmung macht. Trotzdem Ratio im Innern. Also, was gesagt wird, weiß der Franzose allemal, er versteht Nuancen. Sie brauchen nicht mit dem Hammer auf den Klotz hauen und Sie brauchen nicht mit germanischen Stiefeln in französische Porzellanteller treten. **Der Stiefel merkt das nicht, der Teller sehr wohl.** Und da gibt's also täglich reichlich Gelegenheit - fragen Sie mal Ihre Chefs in Frankreich.

Denken Sie nicht nur an Zahlen und Termine, sondern an diesen Strom, der zwischen Menschen fließen muß, damit die Menschen und das Wirtschaftliche, das nachher kommt, überhaupt glaubwürdig und tragfähig wird. Flexibilität in der Anpassung an Situationen; persönlich auftreten. Einer hatte einen Großauftrag abgeschlossen. Der war so groß wie der ganze Jahresumsatz. Was kam? Eine Rüge von der internen Revision, weil er zweimal 1. Klasse geflogen ist und zu Weihnachten das übliche Rundschreiben, abgezogen, mit 10.000,-- Francs angekündigt, noch nicht mal war der Scheck dringelegen. Das war 0,00 % von dem Auftrag. Kein Wort vom Chef. Der Mann war so bös, kann ich Ihnen sagen, der hat sich bitterlich gerächt. Die haben heute noch Clinch und Ärger miteinander. Wie man so jemanden vor den Kopf stoßen kann, wie man so die geringste persönliche Geste vergißt?

Der hat doch gewartet, daß der Chef sagt, also mein lieber Monsieur Soundso, **das haben Sie jetzt toll gemacht** und da gehen wir nächstens essen - reservieren Sie mal im Tour d'Argent oder wo, da machen wir einen schönen Abend.

Bei Jubiläumszahlungen fragte mich kürzlich eine deutsche Firma: die haben da Jubiläum, was sollen wir da machen? In Deutschland haben wir da so eine Regelung, da kriegt einer, wenn er 5 Jahre dabei ist, 500,-- DM. Sag' ich, vergessen Sie mal Ihre Regelung. Laden Sie die Leute in ein Schloß, in ein Chateau an der Loire irgendwo ein, ein schöner Abend - **Ihr Chef, auch wenn er nicht gut französisch kann, soll eine Rede halten**; und das machen Sie ein bißchen hübsch und ein bißchen mit Rahmenprogramm, das vergessen die nie. Und die 500 Mark können Sie immer noch dazuzahlen. Aber wenn Sie nur 500 Mark zahlen, da verschrecken Sie die Leute und machen Sie die so böse, weil **Sie die Grundgesetze der Höflichkeit des angenehmen Umgangs der Menschen miteinander vergessen haben.** ■

**Klaus W. Herterich**
**Deutsch-französische Führungs- und Personalberatung**
**44, rue La Boétie**
**F-75008 Paris**

| Zuordnung CM-Themen-Tableau | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 07 | 17 | 26 | V | K | R |

# CONTROLLING UND FÜHRUNG DURCH ZIELE

## - Entwicklung zu größerer Eigenverantwortlichkeit -

von Dr. Stefan **Olech**, Universität und ODiTK-Training-Zentrum, Gdańsk

Wesentlich ist, daß der Mitarbeiter in die Erarbeitung seiner Ziele einbezogen ist, daß er auch „Ziel-Vater" ist. **Danach ist Ziel Eigentum vom Mitarbeiter.** Und man kümmert sich um sein Eigentum mehr als um fremde. Das ist logisch und psycho-logisch.

Chef und Mitarbeiter wirken - trotz „Blitzen" - in der Phase von Ziel-Gestaltung und Ziel-Realisation mit. Und ..., ja, und kommt „der Dritte" - nämlich der Controller - **und mischt sich ein** mit seinen - meistens „den besten" - Informationen, Methoden, Fragen, Terminen, Moderationen, Zahlen, Ideen, Gedanken, Hausbesuchen... Die neuen „Blitzchen" sind schon dabei. Doch jeder Ratschlag ist auch ein „Schlag", insbesondere wenn er nicht willkommen ist.

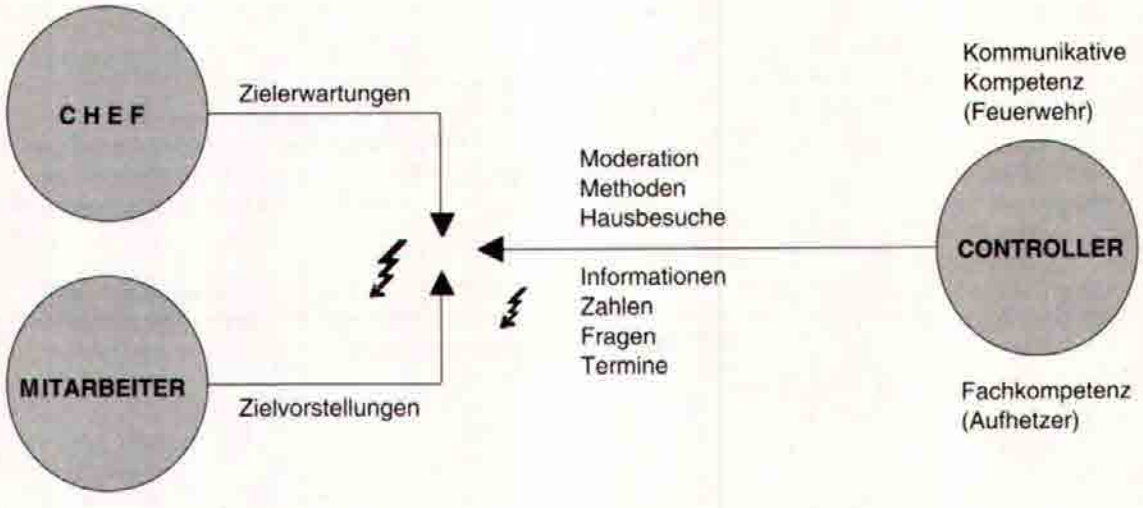



*Abbildung 1: Es kommt „der Dritte" und mischt sich ein*

Aber nach begrenzter Zeit gibt es weniger Blitzchen und mehr Informationsaustausch, Mitarbeit, Erfahrungsaustausch, Vertrauen usw. Und danach - früher oder später - stellen alle fest, daß sie imstande sind, Ziele zu finden; daß ein Dreieck-Team entstanden ist. Zuerst macht der Controller Hausbesuche; **dann besuchen Chef und Mitarbeiter auch den Controller**.

„Dieser Dritte" ist im Team.
Führung durch Ziele hat Vorsprung als Folge der gemeinsamen Tätigkeit zwischen Chef (Manager), Mitarbeiter und Controller

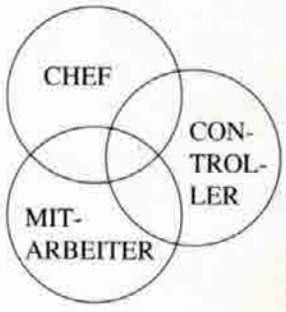



*Abbildung 2*

Was ist die Schnittmenge an der Abbildung 2 ?

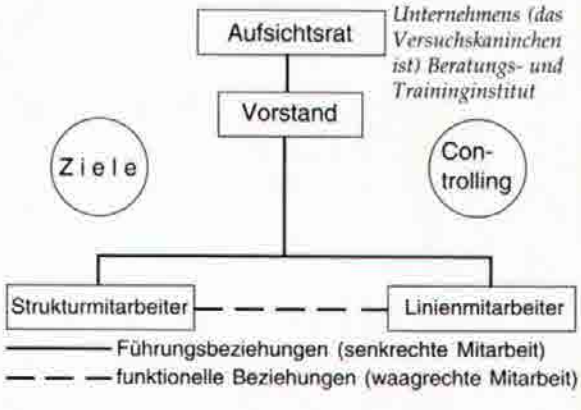
* Zuerst: Zielfindung
* Dann: Planung
* Danach: Zielerfüllung und Controlling.

Alle und jeder: Chef, Mitarbeiter und Controller erfüllen ihre Aufgaben im Management-Prozeß. Alle und jeder haben ihren Anteil in Zielsetzung, Planung sowie Zielerfüllung und Controlling. Alle und jeder sind nötig. Alle und jeder arbeiten im Team.

Das kleine Unternehmen ist besonders günstig für Zusammenarbeit zwischen Chef, Mitarbeiter und Controller. Alle Führungsbeziehungen und funktionelle Beziehungen sind in solchem Unternehmen meistens einfach, klar und sichtbar. Manche Personen erfüllen in solchem Unternehmen verschiedene Funktionen. Das fördert guten Informationsaustausch, verkürzt Informationswege, verstärkt Mitarbeit. Fast alle wissen fast alles, Bürokratie hat hier keinen guten Grund zur Entwicklung, alle kennen jeden ...

Die Struktur des kleinen Beispiel-Unternehmens zeigt Abbildung 3.

*Abb. 3: Struktur des Unternehmens (das Versuchskaninchen ist) Beratungs- und Traininginstitut*




Das - in der Abbildung 3 gezeigte - Unternehmen heißt ODiTK (ein Training-Zentrum), befindet sich in Gdańsk, Polen. Es ist ein Beratungsunternehmen und beschäftigt zwischen 20 und 30 Personen.

Dieses Unternehmen wurde als Genossenschaft („Cooperative") im Jahre 1981 gegründet. Seit Gründung führt dieses Unternehmen verschiedene innerbetriebliche und öffentliche Seminare (zum Beispiel: Führung durch Ziele, Sekretärin im Unternehmen, Entlohnungssystem im Unternehmen, Verbesserung der Management-Funktionen im Unternehmen) und öffentliche Informationstreffen mit Experten auf verschiedenen Themen, die Wirtschaftsreformen in Polen betreffen. Seit 21. März 89 führt ODiTK Controlling-Orientierungs-Seminare nach Programm der Controller-Akademie.

Nach Erörterungen und Proben wurde in ODiTK seit 1. Januar 1989 die - in der Abbildung 4 vorgezeigte - stufenweise Deckungsbeitragsrechnung eingeführt.

| | |
|---|---|
| | **Nettoerlös** |
| - | **Grenzkosten mit Promotionkosten (ohne Fertigungslöhne mit Zuschlägen)** |
| | **Deckungsbeitrag OI** |
| - | **Fertigungslöhne mit Zuschlägen** |
| | **Deckungsbeitrag I** |
| - | **Fixkosten des Unternehmens (ohne Gehälter mit Zuschlägen)** |
| | **Deckungsbeitrag OII** |
| - | **Gehälter mit Zuschlägen** |
| | **Deckungsbeitrag II (Gewinn vor Steuern)** |

*Abb. 4: Stufenweise Deckungsbeitragsrechnung*

Die Fertigungslöhne und Gehälter sind in diesem System Ergebniszahlen und hängen vom Deckungsbeitrag OI (Fertigungslohn) und vom Deckungsbeitrag OII (Gehalt) ab. Anteil von Fertigungslöhnen (Grundlohn + Prämie) in Deckungsbeitrag OI ist mit Anteil vom Deckungsbeitrag OI im Nettoumsatz wie folgt stufenweise verbunden:

| **DB OI** | **Fertigungslohn** |
|---|---|
| Nettoumsatz | DB OI |
| bis 50 % | 28 % |
| ab 50 % bis 65 % | 38 % |
| über 65 % | 45 % |

| Zuordnung CM-Themen-Tableau | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 03 | 13 | 19 | R | S | P |

***Beispiel***

| | | | |
|---|---|---|---|
| Nettoumsatz | 10 000 000 zl | | |
| DB OI | 7 000 000 zl, also 70 % vom Nettoumsatz | | |
| 5 000 000 | x 28 % | = | 1 400 000 |
| 1 500 000 | x 38 % | = | 570 000 |
| 500 000 | x 45 % | = | 225 000 |
| 7 000 000 | Fertigungslohn | | 2 195 000 |

Linienmitarbeiter in ODiTK haben breite Berechtigungen und Verantwortlichkeit. Sie bestimmen und bilden Grenzkosten und Promotionskosten. Sie wählen die Produkte und Märkte. Sie bestimmen die Preise. Schließlich machen sie Deckungsbeitrag OI.

Es gibt die nächsten Arten von Linienarbeiter (Abbildung 5).

| Verbindung mit Linienarbeit / Art der Linienarbeit | Ständig | Gelegentlich |
|---|---|---|
| Berater - Trainer | | |
| Organisator | | |

*Abb. 5: Linienmitarbeitermatrix*

Diese Linienmitarbeiter, die ständig im Unternehmen arbeiten, müssen in der ersten Reihe die Deckungsbeiträge für ihre Grundfertigungslöhne mit Zuschlägen auswirtschaften. Die Lohnzuschläge betragen hier 65 % (20 % Lohnsteuer, 45 % Sozialkosten). Im Gegenfall trägt das Unternehmen die Verluste, der Grundfertigungslohn ändert sich - wenigstens teilweise - in das Gehalt. Diese Linienmitarbeiter, die gelegentlich mit dem Unternehmen durch Arbeit verbunden sind, bekommen keinen Grundfertigungslohn. In diesem Fall sind auch die Lohnzuschläge wesentlich niedriger und betragen nur 20 % (Lohnsteuer).

Berater-Trainer bereiten methodisch die Seminare vor und führen Beratungstätigkeit an den Seminaren.

Organisatoren bereiten die Seminare organisatorisch vor und beschäftigen auch Berater und Trainer.

Beide suchen neue Produkte, neue Märkte, kümmern sich um das Qualitätsniveau der Seminare usw.

Es gibt auch solche Linienmitarbeiter, die gleichzeitig Berater-Trainer und Organisatoren sind.

Die **Grundfertigungslöhne sind in ODiTK verhältnismäßig niedrig.** Das hat die folgenden Konsequenzen:

1. Der Linienmitarbeiter weiß, daß er ohne Deckungsbeitrag OI sehr wenig verdienen wird.
2. Der Linienmitarbeiter weiß auch, daß sein Lohn vom Deckungsbeitrag OI abhängt und das gibt **Ansporn zu Aktivitäten am Markt** und am Feld der Grenz- und Promotionskosten.
3. Der Linienmitarbeiter weiß, daß sein Lohn schneller wachsen kann als der Deckungsbeitrag OI. Das ist auch ein Ansporn zur Steigerung seiner Aktivitäten.
4. Wenn der Linienmitarbeiter nicht oder wenig effektiv ist, trägt das Unternehmen niedrige Verluste.

Nach der Entlohnung der Linienmitarbeiter hat das Unternehmen Deckungsbeitrag I zur Verfügung. Und jetzt kommen die Fixkosten. Zuerst die Verwaltungskosten, Grundmittelabschreibungen, Telefonate, Bürokosten usw. Diese Fixkosten soll man vom Deckungsbeitrag I abnehmen und dann kommt Deckungsbeitrag OII heraus. Für Deckungsbeitrag OII sind die Mitarbeiter der Unternehmens-Struktur verantwortlich. In dieser Zahl auch der Vorstand.

Der Anteil der Gehälter (Grundgehalt + Prämie) beträgt 30 % von Deckungsbeitrag OII. Auch die Grundgehälter sind verhältnismäßig niedrig.

Niedrige Grundfertigungslöhne und Grundgehälter **haben ihre Ursache in der Marktsituation**.

Seit 1. Januar 1990 fing man in Polen die nächste Wirtschaftsreform an. An Stelle der zentral regierten Wirtschaft entsteht die Marktwirtschaft. Das hat wesentliche Konsequenzen für die strategische Produkt-Markt-Matrix, die jetzt so aussieht:

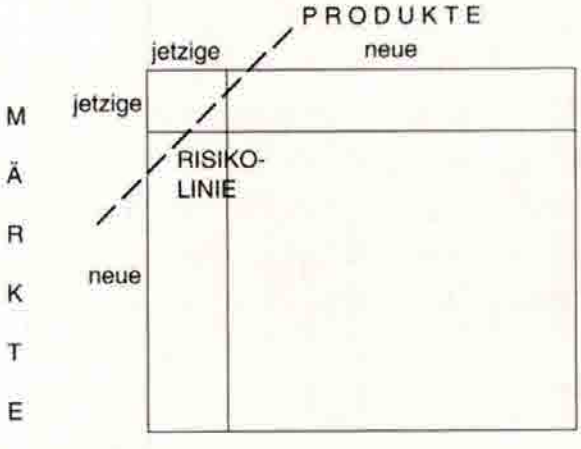
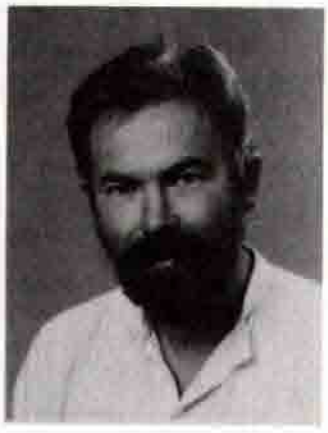



*Abbildung 6*

**Also, fast alles ist neu.** Man muß neue Produkte und neue Märkte suchen. Alle Unternehmen und alle Mitarbeiter im Unternehmen sind betroffen von dieser Situation und müssen sich kümmern, damit sie nicht auch getroffen sind. ■



**Universität Stuttgart**
Institut für Informatik

Abteilung Software Engineering
Jochen Ludewig, Prof. Dr. rer. nat.
Telefon 0711-121-1354
Telefax 0711-121-1346
e-mail ludewig@ifi.informatik.
uni-stuttgart.dbp.de

9.7.1990

Institut für Informatik, Azenbergstraße 12, 7000 Stuttgart 1

controller magazin
Dr. A. Deyhle
Postfach 1168
8035 Gauting

**Richtigstellung**

Im Mittelalter, als jedes Schriftstück ein Unikat war, galt die Tätigkeit des Kopierens als gottgefälliges Tun, das mancher Mönch ein kurzes Leben hindurch emsig ausgeübt hat, zur Ehre Gottes und zur Erbauung seines Ordens.

Seit Druckerpresse und Kopiergerät erfunden wurden, ist dieses schöne Kunsthandwerk fast ausgestorben. Trotzdem können manche noch immer davon leben (oder doch wenigstens ihr Leben komfortabler machen), allerdings nur mit einem kleinen Trick: Anders als die Mönche schmücken sie die Vorlagen nicht nur aus, sondern verändern vor allem ein Detail: den Namen des Verfassers.

So hat es auch Rainer Kuba aus Wiesbaden gemacht, unter dessen Namen und Bild im *controller magazin* 6/89 mein Artikel "Software und Qualitätssicherung - Versuch einer Annäherung" abgedruckt ist. Daß diese Leistung nun auf die gebotene Weise gewürdigt werden kann, verdanken wir einer Kette von Zufällen und seiner handwerklichen Präzision: Vom Titel bis zu den Literaturangaben hat er sich strikt an das Original gehalten.

Mein Text war die Dokumentation eines Referats, das 1987 eine Tagung der SAQ (Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für Qualitätssicherung, Bern), in Zürich eingeleitet hatte - daher auch der Titel. Er ist im Tagungsband **Software-Qualitätssicherung 1987**, herausgegeben von Frau K. Tomica, auf den Seiten 7 bis 25 abgedruckt. Gern nehme ich die Gelegenheit war, die Leser des *controller magazins* auf die übrigen, sehr praxisnahen Beiträge darin aufmerksam zu machen.

mit freundlichem Gruß

Jochen Ludewig

(Prof. Jochen Ludewig)

# NEHMEN & GEBEN

## - zur Balance finden im persönlichen Leben

von Traugott **Giesen**, Pastor in St. Severin, Keitum/Sylt

Controller sind überlebenswichtig für jede Firma, das habe ich gelernt jetzt. So wichtig, daß man meinen könnte, daß erst seit dieser Beruf erfunden worden ist, Wirtschaft überhaupt da ist. Aber ich glaube schon, daß wir Menschen immer Soll und Haben ausgiebig gewogen haben. Nur es war zumeist so, daß die Kontrolleure der Kosten gleichzeitig ihre größten Verursacher waren. Die Herren wählten selbst die Signale aus, die zu beachten sie sich herabließen. Die Kosten ihrer Transaktionen und Feldzüge wollten sie nicht kennen, sondern verschleiern, und wer Defizite oder Niederlagen meldete, wurde zum Dank geköpft.

Nur der Hofnarr konnte zwischen Traum und Tag ein offenes Wort wagen und manchmal fühlen die Controller sich wohl auch abgetan als Störenfriede und Miesmacher. Nachträglich recht zu bekommen, ist ein trauriger Beruf. Die Propheten können das bestätigen.

Ein Prophet aber hat mal Glück gehabt. Frühzeitig hörte man auf ihn - Joseph, der dem Pharao die Träume deutete. Der Pharao sprach zu Joseph, mir träumte, ich stand am Ufer des Nils und sah aus dem Wasser steigen 7 schöne, fette Kühe, die gingen auf der Weide im Grase; und nach ihnen sah ich andere 7 dürre Kühe heraussteigen. Ich habe in ganz Ägyptenland nicht so häßliche gesehen. Die 7 mageren und häßlichen Kühe fraßen die 7 ersten fetten Kühe auf. Als sie die hineingefressen hatten, merkte man's ihnen nicht an, daß sie die gefressen hatten. Sie waren häßlicher wie zuvor. Da wachte ich auf. Und ich habe es den Wahrsagern gesagt, aber die können es mir nicht deuten.

Joseph antwortete dem Pharao: Die 7 schönen Kühe sind 7 Jahre und die 7 mageren sind auch 7 Jahre. Siehe, 7 reiche Jahre werden kommen in ganz Ägyptenland und nach ihnen werden 7 Jahre des Hungers kommen, so daß man vergessen wird alle Fülle und der Hunger wird das Land verzehren. Nun sehe, Pharao, nach einem verständigen und weisen Menschen, den er über Ägyptenland setze, und sorge dafür, daß er Amtleute verordne im Lande; und nehme den Fünften in Ägyptenland in den 7 reichen Jahren, und lasse sie sammeln den Ertrag der guten Jahre, die kommen werden, daß sie Getreide aufschütten in neuen Kornhäusern des Pharaos zum Vorrat und es verwahren, damit für Nahrung gesorgt sei für das Land in den 7 Jahren des Hungers, die kommen werden.

Die Rede gefiel dem Pharao und allen seinen Großen gut, und der Pharao sprach zu seinen Großen, wie könnten wir einen Menschen finden, in dem der Geist Gottes ist, wie in diesem. Du sollst über mein Haus sein und Deinem Wort soll all mein Volk dienen und er gab seinen Ring an Josephs Finger und ließ ihn auf seinem zweiten Wagen fahren und setzte ihn über ganz Ägyptenland.

Lassen wir mal offen, auf welchen Wagen Sie noch aufsteigen und welchen zweitschönsten Sie fahren. Für Controller scheint mir jedenfalls Joseph ein guter Ahnherr. Er kennt die Träume des Chefs. Er deutet mit enormer Einfühlung, setzt in Zahlen um, bietet Material für Handlungsanweisung und läßt dem Chef die Entscheidung. Ja und noch wichtiger - er sieht möglichst weit voraus; nicht also nur was war bis jetzt. Das machte schon der Buchhalter. Sondern

**er sieht voraus die Kosten von Machen und Lassen.** Er trägt Verantwortung für das Kommende, bzw. bereitet den Chef vor, daß er verantwortlich handelt. **Der Controller bereitet das Vorhandene so auf, daß das Zukünftige nicht kommt wie ein Gerichtsvollzieher, sondern wie eine Geliebte, ein Geliebter,** den man begeistern kann und mit dem man ein Fest feiert.

**Mit der Zukunft ein Fest feiern, ohne daß sie einen überrollt.** Also Zukunft nicht als Sturzflut, sondern als Feld für Saat und Ernte.

Auch Jesus muß die Controller irgendwie schon lieb gehabt haben; er hat nämlich für ihr Stammbuch meines Erachtens den Text schon geschrieben (Lukas 14): Wer ist unter Euch, der einen Turm bauen will und setzt sich nicht zuvor hin und **überschlägt die Kosten,** ob er genug habe, um es auszuführen. Damit nicht, wenn er den Grund gelegt hat und kann es nicht ausführen, alle die es sehen, anfangen, über ihn zu spotten oder ihn aufkaufen und sagen, dieser Mensch hat angefangen zu bauen und kann es nicht ausführen.

*Pastor Giesen (links) und die Controller*

Oder welcher König will sich auf einen Krieg einlassen gegen einen anderen König und setzt sich nicht zuvor hin und hält Rat, ob er mit 10 000 dem begegnen kann, der über ihn kommt mit 20 000. Wenn nicht, so schickt er doch eine Gesandtschaft, so lange jener noch fern ist und bittet um Verhandlung.

Hochwichtig - das Abklären von Kosten und Nutzen, von Nehmen und Geben, eben das wissen, was an der Zeit ist, was dran ist.

Und **Ihr klug vermitteltes Wissen kann doch das Scharnier der Tür sein, mit dem sich Zukunft eröffnet für Ihre Firma.**

Daß das Controllerrüstzeug auch mißbraucht werden kann, wissen Sie selbst. Manche Firmen strotzen ja vor Gewinn, weil sie die Kosten der Gesellschaft der Natur der Zukunft zuschieben. Dann sehen sie nur ihre eigene fette Kuh; aber die Gerippe, die auch diese Kuh verschlingen werden, leugnen sie, obwohl sie sie mästen. Sie, jeder Einzelne, ist verantwortlich für das Wissen, das er hat und daß dieses Wissen nicht nur dieser Firma, sondern dem guten Ganzen dient, wird nötig, das zu behalten.

Die Zahlen des Ingenieurs bewegen Massen; Ihre Zahlen als Controller bewegen Menschen. Natürlich muß das Produkt verkaufbar sein. Es ist ein Akt der Nächstenliebe, gute Arbeit abzuliefern, Qualität als ethischer Wert. Ob der Zahnarzt oder die Schraubenfirma gute Arbeit leistet - es ist eine Art Gottesdienst, Anständiges, Gutes zu wirken.

Aber wie rechnet sich Betriebsklima, kleine Nische, Diskretion, reden können miteinander, die Bote von ehemals, der von Zimmer zu Zimmer die Post verteilte und den neuesten Schnack und ein bißchen mit Charme und mit bißchen Spielerei das Betriebsklima stärkte - wie soll man ihn rechnen? Im Krankenhaus die zusätzliche Krankenschwester, die mit ihrem Verweilen beim Patienten Heilung in Gang bringt.

Controller rechnen aus, ob ein persönlicher Besuch nicht ersetzt werden kann durch EDV, Telefax usw. Wieviel Kunden wurden aber gehalten durch den freundlich drängenden Vertreter, den man nicht in den Papierkorb abstreifen kann wie Getipptes und Gefaxtes. Und wie kommt man nochmal so an die Basis, wo die Beschwerden doch nicht schriftlich

gemacht werden, sondern im Vorfeld. Auch die Controller müssen helfen, daß das Bedürfnis erkannt wird, ehe es Bedarf wird.

Joseph war ein brillanter Controller, weil er die Träume der Geschäftsleitung mit der Realität und der Zukunft kompatibel machte. Sein Vorschlag war gut, aber wurde mißbraucht. Sie wurden zwar alle satt, aber am Ende waren sie alle Leibeigene geworden, am Ende gehörte Grund und Boden dem Pharao. Wem nutzt mein Wissen, auf wessen Kosten geht mein Wissen? Diese Frage muß bleiben. Ob sich was rechnet, kommt oft darauf an, wer damit rechnet.

Auch für Controllerwissen gilt Jesu Wort: **Wer viel hat, von dem wird viel erwartet und wem viel anvertraut ist, von dem wird man viel fordern** (Lukas 12, 48). Nach dieser Bereicherung aus dem Schatzhaus Bibel zum Controller-Auftrag nun zu Ihnen - uns persönlich - ich, erste Person Einzahl, **mein Nehmen und Geben, meine Balance.**. Denn das wäre ja ein Witz, wenn ich anderen über deren Kosten berichte und selbst bewußtlos vor mir her treibe. Den Betrieb zu durchschauen und mir selbst verschleiern mein Nehmen und Geben, ist doch verächtlich gehandelt gegen mich selbst, und das verdirbt auch mich im Beruf. Der Zürcher Psychoanalytiker Richard Keller, spezialisiert auf Managerberatung, stieß gerade bei mächtigen Bossen immer wieder auf diese starken Ängste, meist **Verlassenheitsängste aus der Kindheit**, die nicht aufgearbeitet, nicht angeheilt wenigstens wurden und die kompensieren sie durch knallhartes Auftreten und schneidige Befehle. Es wird aber immer wichtiger, daß man **mit Freude** - na sagen wir mal wenigstens **nicht mit Widerwillen - arbeitet**. Gewinnen, überzeugen, das kann nur eine **Autorität, die Mitgefühl bei sich hat**.

Zum Mitfühlen muß ich zu allererst mal lernen, mit mir selber Mitgefühl zu entwickeln. Für mein Nehmen und Geben die mir gemäße Balance finden, ist mein Wichtiges. Wir bringen ja unser Persönliches mit in jede Begegnung; und in dem Wort Begegnung steckt das Wort Gegner drin. Wenn Sie als Person kommen, sich Ihrer gewiß, daß Sie ein Mensch sind, der auf einen anderen Menschen trifft, der auch gut ist, dann ist nicht da die Macht das Zwingende, sondern das **leichte Ineinandergreifen von zwei Personen zum gemeinsamen Nutzen.**

Nehmen und Geben ins Gleichgewicht bringen in meinem Leben. Wir müssen das lernen. Wir müssen nehmen, das ist klar. Nehmen - Luft, Nahrung, Anerkennung, Wissen, den Fleiß anderer Menschen und auch ihre Püffe, wir brauchen Zufuhr von außen, wir sind nicht Selbstversorger.

Wir müssen aber auch geben. Wir müssen abgeben - Wärme, Freundschaft, Sprache, Leistung, Wut, Liebe und zuletzt sogar unser Leben. Eigentlich ist menschliches Dasein ein einziges Nehmen und Geben, ein Durchlauf und Verwandeln von Energie.

Wir haben Teil am großen Kreislauf von Arbeit und Essen, Fühlen und Handeln, Wärme und Bewegung. Wir berühren einander, tun was zusammen, gehen wieder auseinander, wir halten und lassen - und die Balance ist schwierig. Manche können nicht mal ausgeglichen atmen. Sie hecheln aus Angst, den nächsten Schluck Luft nicht sicher zu haben. Andere können noch nicht gut nein sagen. Sie meinen, sie müßten besonders zuvorkommend, höflich, fürsorglich sein. Andere zögern mit ihrem Ja-Sagen, sie fürchten, immer ausgenutzt zu werden und unter Preis zu arbeiten. Manche sind brillant im Kopf, ihr

Gehirn faßt Wissen in Massen; aber in Sachen Gefühl sind sie Analphabeten. Manche brauchen viel Verzeihen. Ihr Bedarf an Verständnis ist riesig, aber im Schmollen sind sie Spitze. Sie können deftig austeilen, aber Kritik nicht vertragen. Sie können die Splittervergoldung bei anderen anprangern; und den Balken im eigenen Auge sehen sie nicht. **Nehmen und Geben in die Balance zu bringen, in meine mir gemäße Balance zu bringen, ist ein Lebenswerk.**

Dazu hilft mir immer, den Riesenvorschuß zu bedenken, mit dem ich begonnen habe. Daß ich leben darf, ist ein solcher Kredit, den ich ein Leben lang anzapfen darf. Glaubensmäßig diesen Kredit auszuschöpfen, gelingt gar keinem. Daß ich gewollt bin, daß mein Geben, daß ich überhaupt da bin, das ist soviel Kredit, das ist soviel Aussteuer, daß mein Geben immer nur ein Zurückgeben, ein Weitergeben ist. Wieviel Liebe Du und ich, wir mitbekommen haben und wieviel Zeit und Sorge uns gegeben wurde, wir werden es kaum wettmachen im Leben.

Immer wurden wir mehr geliebt als wir lieben. Wieviel Menschen für mich mitarbeiten, damit auch mein Dasein gelingt, allein das Staunen über diesen Überschuß könnte doch mich anfeuern, zu immer neuer Lust mich reinzugeben. Wir haben soviel zu geben. Deine Zuneigekraft ist enorm, Deine Hilfsbereitschaft, Deine Herzlichkeit ist groß. Und diese Lust, sich zu trauen und den anderen anzusprechen und sie spüren zu lassen, daß ich ihrer bedürftig bin, um Verständnis bitten. Und wenn wir's uns nicht zu leicht machen, dann wird uns doch geholfen.

Du willst reden, dann suche den, der gern zuhört. Du willst gebraucht werden, es gibt keine Arbeit unter Deinem Niveau, jede nötige Arbeit ist wichtig. Du meinst, Du setzt zu, dann grenz' Dich besser ab und freu' Dich im übrigen, daß Du viel zu geben hast. Oder meinst Du, Du verbrauchst zuviel für Dich, zuviel Sympathien, Geld, Rücksicht, dann gib mehr ab. Du verarmst ja nicht, im Gegenteil, wer gibt, empfängt auf wunderbare Weise. Einfach die Bitte. Trauen Sie sich, in diese Überzeugungen reinzuwachsen und trainieren Sie diesen Glauben. Sie helfen sich und anderen, wenn Sie Ihre Psyche modernisieren. Es mag schärfere Intelligenzen geben in Ihrem Betrieb, aber Sie, entwickeln Sie Ihren und anderer Leute Instinkt für Ganzheit. Lernen Sie, was das bedeutet, was in Ihnen vorgeht. Denn das hilft dem andern und Ihnen.

Wachstum, Entwicklung, Gewinn sollen Sie für andere dauernd bedenken. Aber Ihr persönliches Wachstum, Ihre Entwicklung, Ihren persönlichen Gewinn ausloten, ist noch wichtiger. **WEG persönlich.** Ihr Controller seid ja die **Möglichkeitsverbesserer Eurer Firmen. Ihr präsentiert den Boden der Tatsachen so, daß dann die Produkte und Dienstleistungen günstiger sprießen können.** Ihr gebt Eure Kraft, Euer Wissen und Euer Wichtigstes, Ihr gebt einen Teil Eurer Zeit, Eurer Lebenszeit.

Aber Ihr seid doch **unendlich viel mehr als das Zubehör und die Software Eurer Firma.** Sie sind Personen mit Recht und Pflicht auf eigenes Glück, eigenes Wachstum, eigene Entwicklung, eigenen inneren Gewinn. Was Gewinn in einer Firma ist, das läßt sich gut ausrechnen. **Aber was Gewinn im Persönlichen ist, das kann man nur leben.**

Dazu eine kleine Meditation zum Begriff Person. Dadrin steckt das lateinische personare, hindurchtönen. Es ist von der Maske gesagt, die sich der antike Schauspieler vorhängte, nicht er sprach, sondern in ihm sprach ein anderer. Aber wen bringen wir als Personen zum Klingen. Zur westlichen Kultur gehört die Vorstellung, daß wir nach dem Bild Gottes erschaffen sind. Seinem Entwurf entsprechen. Nicht so aussehen wie Gott, sondern seinem Entwurf entsprechen, ihm entsprechen, dem mütterlichen, väterlichen Lebensgrund. Also den ganz anklingen lassen. Dazu sind wir berufen. Ich glaube, das ist unser menschlicher Beruf. Und bis zum Daumenabdruck hin bist Du einzigartig entworfen. Jeder ein Unikat der köstlichen Kräfte des guten, ganzen Gottes. Jeder eine kleine Lustfabrik, eine Blüte, eine Kreation, eine Schöpfung des Lebensgrundes. Du in die Reihe mit Schwestern und Brüdern gestellt und doch ein Einzigartiger. Empfangen vom Heiligen Geist, mittels Deiner Eltern zur Welt gebracht, aber nicht von ihnen. Eingewiesen ins Leben - von anderen dem Ruf vieler ausgesetzt, aber nicht hörig und Du bist geerdet in Deinem Körper, hungrig, begrenzt und bist gelichtet in Deinem Personenkern auf Unendliches, auf das Schöne und Gute hinmagnetisiert. Wenn das so wäre, was wäre dann Gewinn im Persönlichen. Dann ist doch Gewinn im Persönlichen zu leben mit Lust und Liebe. Also mit Lust ich sein.

Aber zu mir gehört, daß ich zu anderen gehöre und es gehört dazu, die Zukunft zu bedenken, daß man meiner mal nicht mit Abscheu gedenkt. Ja, die nach mir kommen, sollen einen guten Nachgeschmack haben an mir. Kinder, Enkel, die nächste Generation. Sie sollen mich nicht verfluchen. Auch diese Perspektive gehört zur Lust am Leben. Gewinn wäre, gern ich zu sein inmitten von Leben, das auch gern da ist. Nennen wir den Gewinn Ichmut, nicht Ichsucht, nicht Ichvergessenheit, sondern Ichmut. Und wenn der anzustrebende Gewinn klar ist und einleuchtet, dann kann man auch rauskriegen, was dann zu entwickeln ist. Entwickeln heißt auswickeln, entfalten. Es ist eher **ein Zulassen als ein Machen. Weniger ein Planen, mehr ein nicht Verhindern.**

Zu Entwickeln wäre auch der Geschmack am Guten. Rauschhaft schön ist Großmut und Takt und Solidarität und Verläßlichkeit. Warum haben wir den Geschmack am Gutsein so oft verloren für ein Linsengericht. Wissen Sie noch, wo das Wort Linsengericht vorkam (babylonische Sprachverwirrung)? Esau verschacherte für einen Eintopf sein Erstgeburtsrecht. Man könnte heute sagen für einen Hamburger. Also dieses Verlieren des Geschmacks an Gutem für Linsengerichte. Zu entwickeln wäre auch die Einsicht in meine Fehlbarkeit und mein Recht auf mein Quantum Sünde. Nehme ich mir **mein Recht auf mein Quantum Sünde**. Ich könnte besser dem Nächsten seine Sünde auch gestatten und ihm noch helfen, sein Gesicht zu wahren.

Zu entwickeln wäre auch ein unbefangenes Verhältnis zu Kontrolle, die mir widerfährt aus Einsicht in die eigene Versuchlichkeit, zu nehmen was nicht mein ist. Ehre, Geld, Zeit. Kontrolle verlangen - Supervision heißt das vornehm. Kritik erbitten, den belohnen, der es wagt. Er fördert mich doch, ja. Und zu entwickeln wäre auch wachsende Freude, daß ich mich auf mich selbst verlassen kann.

Wir brauchen eine Gewißheit, in einem guten Ganzen geborgen zu sein. Ich kann das nur religiös, also unrechnerisch ausdrücken. Aber dies Geborgensein bei allem Unwegbaren, diese Gewißheit steht jedem von Ihnen zu. Was dann wächst, **Kompetenz fürs Leben**, mit mir zurechtkommen, mit meinem Nächsten, es wächst das Terrain der Wahrnehmung, ich lerne mich einzufühlen in den andern. Es ist kein Fremder, der andere. Im andern begegne ich wieder meiner Lust und meiner Angst, im andern begegne ich wieder mir selbst, auf andere Weise. Das Wissen leitet mich an zu Compassion, zum Mitfühlen, Mitleiden, Mitfreuen. Es wächst das Zutrauen. Ich muß nicht leben für den Brillanten an der Hand meiner Frau oder für die Spleens meines Mannes, meine Kinder müssen nicht Tennis oder Klavier spielen. Ich bin gut, auch wenn ich nicht alles habe, was man mir einredet. Balance im Geben und Nehmen - mehr und mehr siehst Du Dich als beschenkt, als geliebt, genährt, getragen, belehrt, begabt. Es gelingt Dir, von Dir so zu denken wie ein guter Baum hoffentlich von sich denkt, sonst würde er ja nicht so gute Äpfel bringen.

Kam der Schüler Izik Meier zum Rabbi und sagte, ich will Mose sein. Hilf mir, daß ich Mose werde. Da sagte der, Du sollst nicht Mose II werden, sondern Izik Meier I. Also bleib' und werde Du; werde Du, Du selbst. ■

| Zuordnung CM-Themen-Tableau | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 01 | 06 | 17 | G | P | E |

# BÜROKOMMUNIKATION - EIN STRATEGISCHES AUFGABENFELD FÜR DAS CONTROLLING ?

von Dipl.-Kfm. Hubert **Pflieger**, Abteilung Betriebswirtschaft/Ressort Bürokommunikation im VDMA, Frankfurt a. M., und Dipl.-Kfm. Dieter **Andreas**, Abteilung Betriebswirtschaft/Ressort Controlling und Organisation im VDMA, Frankfurt a. M.

Bis Anfang der 80er Jahre stand den Unternehmen zur Lösung von Organisationsaufgaben ein relativ beschränktes technisches Instrumentarium zur Verfügung: Die „Textverarbeitung" erfolgte hauptsächlich mit elektrischen Schreibmaschinen, Datenverarbeitungsaufgaben erledigte die (zentralisierte) EDV und für die externe Kommunikation bediente man sich des (zentralen) Fernschreibers.

Mit **Aufkommen der Mikroelektronik** änderte sich diese Situation schlagartig. Innerhalb ganz kurzer Zeit (Anfang der 80er Jahre) kam eine Vielzahl elektronischer Geräte und Anlagen auf den Markt, die das bisherige Angebot der organisatorischen Bürohilfsmittel wesentlich erweiterten und Rationalisierung, ja Automatisierung der Büroarbeit versprachen.
Mit diesen Systemen wurden zwei wesentliche, innovative Ansätze verfolgt: Zum einen kann man mit ihrer Hilfe die Informationsformen **Daten, Text, Grafik, Bild** und **Sprache** verarbeiten, zum anderen können diese Systeme zu **Netzwerken** verbunden werden und ermöglichen so einen beliebigen Datenaustausch in praktisch allen wichtigen Informationsformen, bei Bedarf sogar weltweit.

Die Werbung der Hersteller prägte für die Gesamtheit dieser Systeme zur Büroautomatisierung den schlagkräftigen Titel der **Bürokommunikation**.
Unter Berufung auf die enorme Produktivitätsdifferenz zwischen den mehr kaufmännisch-administrativen Abteilungen und denen des technisch-produktionswirtschaftlichen Bereichs versprach man oft in vollmundigen Ankündigungen, **mit der Bürokommunikation erstaunliche Effektivitätsfortschritte** zu erzielen. Letztendlich gipfelten solche Aussagen meist in dem Versprechen, sich ganz auf elektronische Verarbeitung und Kommunikation abstützen zu können (**„papierloses Büro"**).

Die ersten „Lernjahre" der Unternehmen in Sachen Bürokommunikation widerlegen klar diese völlig überzogenen Aussagen. **Weder ist es nämlich bisher irgendwo gelungen, ein wirklich papierloses Büro zu schaffen**, noch konnten mit der Bürokommunikation - wenn man einmal von dem vergleichsweise schmalen „Feld" der automatisierten Textverarbeitung absieht - Produktivitätsverbesserungen in solchem Umfange realisiert werden.

Praktische Erfahrungen mit den vielfältigen Instrumenten der Bürokommunikation ergaben vielmehr immer wieder, daß sich diese zur Verfolgung ganz anders gearteter Zielsetzungen sehr erfolgreich einsetzen lassen:

Die zunehmende Erkenntnis, daß angesichts gesättigter Märkte Information ein wesentlich den Erfolg eines Unternehmens bestimmender Produktionsfaktor ist, führte in vielen Fällen dazu, Bürokommunikation als schlagkräftiges Werkzeug zur Beherrschung dieses wichtigen Produktionsfaktors einzusetzen (**„Produktionsfaktor Information"**).
Vorrangiges Ziel ist es dabei, durch ausreichende Informationsversorgung sehr viel schneller als bisher auf Markteinflüsse und Kundenwünsche reagieren

zu können und sich auf diese Weise Wettbewerbsvorteile zu verschaffen.
Weiterhin ist in der Bürokommunikation ein **Werkzeug zur Bewältigung der Informationsflut** zu sehen, das vor allem im Außenverhältnis des Unternehmens dazu dient, weltweit - möglichst ohne Verzug - die „richtigen" Informationen zu erhalten und aus der Masse des Informationsangebotes die für das laufende Geschäft notwendigen und für die Zukunftssicherung des Unternehmens erforderlichen Informationen herausfiltern zu können.

Ein dritter Ansatzpunkt der Bürokommunikation ergibt sich aus der zwangsläufigen Neuorientierung des Denkens in der Ablauforganisation: Bevorzugte man hierbei in der Vergangenheit gemäß dem tayloristischen Ansatz die ständige (Weiter-)Spezialisierung von Teilfunktionen, so denkt man heute stets in **funktionsübergreifenden Ablaufketten, die einen Vorgang** - beispielsweise einen Auftrag - **insgesamt umfassen**.
Der Bürokommunikation stellt sich hier die größte Aufgabe - gilt es doch, **alle Informationen** zu einer **Vorgangskette** in **allen benötigten Informationsformen** zu **verarbeiten** und zu **speichern**.

## 1. WAS MAN UNTER BÜROKOMMUNIKATION VERSTEHT

Eine umfassende Definition der Bürokommunikation zu finden, ist kein leichtes Unterfangen. Trotzdem hat der Arbeitskreis Bürokommunikation im VDMA - Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau e. V. - sich dieser schwierigen Aufgabe gestellt und folgende Begriffsdefinition der Bürokommunikation erarbeitet: *)

> **Bürokommunikation** - als Bestandteil der internen und externen Informationsverarbeitung - ist das **Senden, Empfangen, Speichern** und **Verteilen** von Informationen mit technischen Geräten für Zwecke der Büroarbeit.
>
> Unter **Büroarbeit** sind verwaltende, abwickelnde, steuernde, disponierende, kreative, planende, konstruktive und unterstützende Tätigkeiten wie Schreiben, Telefonieren, Zeichnen, Vervielfältigen sowie Sammeln, Ablegen, Suchen und Wiederfinden von Informationen zu verstehen.
>
> **Technische Voraussetzung** für die Bürokommunikation sind Geräte, die miteinander kommunizieren und mit denen **Daten, Texte, Bilder, Grafik** und/oder **Sprache** ausgetauscht und verarbeitet werden können.

*) Bürokommunikation - Empfehlungen für kaufmännische Unternehmensleitungen und Führungskräfte - Handbuch für den Maschinen- und Anlagenbau, Maschinenbau-Verlag, Frankfurt 1989, DM 78,-- (für VDMA-Mitglieder DM 62,40); Bestell-Nr.: 42400.

Wie der Name sagt, dient die Bürokommunikation also der Informationsverarbeitung in allen Bürobereichen und bei allen Bürotätigkeiten.
Dies heißt gleichzeitig, daß sich Bürokommunikation nicht allein auf den kaufmännisch-administrativen Bereich beschränken sollte, sondern letzten Endes auch Bürotätigkeiten z. B. in Fertigung, Konstruktion, Forschung und Entwicklung und sonstigen technischen Bereichen zu unterstützen hat.

Im Rahmen einer solchen unternehmensweiten Informationsverarbeitung übt die Bürokommunikation somit aber eigentlich nur eine **Hilfsfunktion** aus: Ihre Aufgabe besteht überwiegend darin, den **Transport der Information** zu bewältigen. (Informationen können dabei, wie bereits anfangs gesagt, als Daten, Text, Bilder, Grafik oder Sprache auftreten.)

Diese **„Transportfunktion" der Bürokommunikation** wiederum umfaßt in erster Linie das Senden und Empfangen von Informationen sowie die Verteilung dieser Informationen an einen vorbestimmten Empfängerkreis. (Dies gilt für die unternehmens-interne Informationsverarbeitung, umfaßt aber auch den Informationsaustausch mit externen Stellen, mit denen das Unternehmen Kontakte unterhält.)

Eine zweite wichtige Funktion der Bürokommunikation ist das **Speichern der Information**. Information ist bekanntlich ein „flüchtiges Gut". Zwischen den verschiedenen Zuständen ihrer Verarbeitung und ihrem Transport muß sie folglich „zwischengelagert" werden. Aufgabe der Bürokommunikation ist hierbei, dafür zu sorgen, daß die Informationen in entsprechender Form abgespeichert werden können und daß mit geeigneten Verfahren jederzeit wieder auf die gewünschte Information zugegriffen werden kann.

Unabdingbare Voraussetzung zur technischen Realisierung der Bürokommunikation sind **Informationsverarbeitungs-Geräte, die sich miteinander verknüpfen lassen** und die in der Lage sind, die vorgenannten Informationsformen zu verarbeiten. Diese Geräte und Systeme müssen, will man sie „verketten", eine gemeinsame Sprache sprechen. (Dies ist z. B. durch Digitalisierung der einzelnen Informationsformen möglich, über die eine einheitliche Darstellungsweise zur Verarbeitung, Übertragung und Speicherung von Informationen erreicht wird.)

## 2. ELEMENTARE BAUSTEINE DER BÜROKOMMUNIKATION

Zur Realisierung eines Bürokommunikations-Konzeptes in einem Unternehmen steht dem Planer und späteren Anwender eine Vielzahl an unterschiedlichen Geräten, Systemen und Anlagen zur Verfügung, mit denen sich einzelne Informationsformen verarbeiten lassen. Seine Aufgabe ist es nun, die einzelnen (möglichen) Bausteine der Bürokommunikation so zu einem Ganzen zusammenzufügen, daß ein anspruchgerechtes, leistungsfähiges und kostengünstiges **System** entsteht.

In den nachfolgenden Absätzen kann nur ein kurzer Überblick gegeben werden, welche Technologie heute für die Verarbeitung der einzelnen Informationsformen zur Verfügung steht. Vertiefte Informationen findet man in der unter *) genannten VDMA-Broschüre sowie in der inzwischen reichhaltigen Fachliteratur.

### 2. 1 Datenverarbeitung

„State of the art" der kommerziellen Datenverarbeitung in den Unternehmen ist inzwischen meist ein hierarchisches Rechner-Konzept, bei dem z. B. Zentralrechner, Abteilungsrechner und Personal Computer (PC's) miteinander vernetzt sind.

Der Trend in der Rechnertechnik geht dabei deutlich zu immer mehr Rechenleistung, verbunden mit einer deutlichen Abnahme der Baumaße der einzelnen Rechner.

Vordringlichste Aufgabe der Datenverarbeitung wird dabei zunehmend die zentrale Datenhaltung für alle betrieblichen Anwendungen. Dazu ist praktisch der Einsatz einer zentralen Datenbank-Software unerläßlich. Fortschrittliche Rechner-Systeme sind von ihrer technischen Struktur deshalb so ausgelegt, daß die Datenbank quasi einen integrierten Bestandteil des Rechners bildet (und teilweise in Form von Hardware zur Verfügung steht).

Bei der dazugehörigen Anwendungssoftware, vor allem in den kaufmännischen Bereichen, geht der Trend zunehmend zum Einsatz von Standardsoftware-Paketen. Vor allem die verbreitete Erkenntnis, daß eine Eigenentwicklung hierbei viel zu kostenaufwendig wäre, verstärkt diesen Trend. Darüberhinaus hat natürlich ein umfassendes und überwiegend preiswertes Marktangebot an leistungsfähigen Paketen zunehmenden Einfluß auf diese Entwicklung.

Im übrigen hat hier insbesondere der mögliche PC-Einsatz die Welt der Datenverarbeitung grundlegend verändert:
Benutzerfreundliche Softwarehilfen wie Tabellenkalkulation, Datenbank, Textverarbeitung und Grafik ermöglichen es dem Benutzer, unabhängig von einer zentralen Datenverarbeitungs-(Ab-)teilung, seine individuellen Anforderungen an die EDV selbst zu realisieren und die notwendigen DV-Arbeiten auf dem eigenen Rechner auszuführen.

### 2. 2 Textverarbeitung

Vorrangiges Ziel jeder Textverarbeitung ist die komfortable Erstellung von Texten bei einem Minimum an Aufwand. Dabei steht die Möglichkeit, Texte beliebig korrigieren und verändern zu können, ohne sie jeweils komplett neu schreiben zu müssen, ganz deutlich im Vordergrund.

Neben reinem Text können solche Dokumente im Text aber auch Rechenoperationen, Daten, Grafik/Bild (und ggf. sogar Sprachbestandteile) enthalten.

Textverarbeitungsaufgaben dieser Art können heute mit elektronischen Schreibmaschinen, speziellen Textverarbeitungssystemen oder auch (großen) EDV-Anlagen erledigt werden.

Dedizierte Textverarbeitungssysteme gibt es als Einzelplatz- wie auch als Mehrplatz-Versionen. Mehrplatzfähige Textverarbeitungssysteme, die zusätzlich zur Textverarbeitung auch Datenverwaltung, Grafik und Kommunikationsunterstützung bewältigen können, werden in der Praxis häufig als „Bürokommunikations-Systeme" bezeichnet.

Durch Einsatz spezieller Textverarbeitungs-Software können z. B. auch Datenverarbeitungs-Systeme Textverarbeitungs-Aufgaben übernehmen. Insbesondere der PC wird dafür immer häufiger eingesetzt, da gerade für diesen Rechnertyp eine Vielzahl bedienungsfreundlicher und leistungsfähiger Textverarbeitungs-Pakete am Markt erhältlich ist.

Zur Verteilung von Texten an andere Stellen und Personen steht neben dem rein physischen Transport von Papier (Brief, Mitteilung) auch eine Reihe von elektronischen Möglichkeiten zur Verfügung.
Während man sich innerhalb des gleichen Unternehmens dazu vorhandener Netzwerke bedienen kann, ist man beim Überschreiten der Unternehmensgrenzen zwingend auf die Dienste der Deutschen Bundespost angewiesen, wobei speziell für diesen Anwendungsfall z. B. Telefax, Telex oder Teletex eingesetzt werden kann.

### 2. 3 Sprachkommunikation

Das wichtigste Mittel zur Sprachkommunikation ist auch heute noch das Telefon. Telefonsysteme - hausinterne Telefonanlagen wie auch das Telefonnetz der Deutschen Bundespost - bestehen dabei immer aus den Fernsprechapparaten der Teilnehmer, Vermittlungssystemen und dem Netz.
Basierte die Telefontechnologie aber bisher auf überwiegend analoger Technik, so wird bei der Sprachkommunikation zukünftig die digitale Sprachverarbeitung eine rasch zunehmende Bedeutung erlangen. (Durch Digitalisierung aber wird das zentrale Vermittlungssystem zu einer sog. Telekommunikationsanlage, die neben Sprache auch die Durchschaltung anderer Informationsformen übernehmen kann.)

Das klassische Gerät zur Speicherung von Sprache ist der bekannte Anrufbeantworter.
Zunehmend kommen aber auch für diese Aufgabe digitale Sprachspeichersysteme zum Einsatz, die Gespräche als Sprach-Dokumente archivieren und durch integrierte Rechnerunterstützung eine Vielzahl anderer organisatorischer Möglichkeiten zur Verarbeitung von Sprachdokumenten bieten können.

### 2. 4 Grafik- und Bildverarbeitung

Durch Einsatz geeigneter Software ist es seit einiger Zeit möglich, mit einem Rechner Grafikverarbeitung

durchzuführen, insbesondere z. B. Präsentationsgrafiken zu erstellen. Besonders der PC eignet sich für diese Anwendung und es gibt für diesen Rechnertyp auch ein breites Angebot an Grafik-Software. (Gerade der Controller und seine „Kunden" haben diesen Service wohl allgemein schätzen gelernt.)

Eine wichtige Funktion in der Bildverarbeitung übernehmen aber auch die sog. Scanner; Geräte, die es erlauben, Bildvorlagen in digitale Form zu übersetzen und so einer weiteren Bearbeitung auf Rechnern zugänglich zu machen.

Ein weiteres, inzwischen ebenfalls sehr geschätztes Teilgebiet der Bildverarbeitung ist das Desk Top Publishing (DTP). Hierbei werden mit Rechnerunterstützung Texte, Grafiken und Bilder nach typografischen Gesichtspunkten zu druckreifen Vorlagen zusammengefügt.

Auf dem Sektor der Bildverarbeitung bietet schließlich die Deutsche Bundespost mit dem Bildschirmtextsystem (Btx) und der Videokonferenz spezialisierte Dienstleistungen an:
Mit Bildschirmtext können aus einem zentralen Vermittlungsrechner grafische Abbildungen, sog. Bildschirmtextseiten, die von Informationsanbietern in das Btx-System eingespeichert sind, gezielt auf den eigenen Bildschirm abgerufen werden. Zusätzlich ist es möglich, eigene Nachrichten in das Btx-System einzuspeichern und damit über Btx mit anderen zu kommunizieren.

Videokonferenz ist der Dienst der Deutschen Bundespost zur Übertragung von Konferenzen zwischen sog. Videokonferenz-Studios. Dabei können neben bewegten Bildern auch Daten, Grafik, Sprache und Text übermittelt werden.
(Videokonferenz war beispielsweise auch einmal das Medium, als zwei Teilgruppen des o. a. VDMA-Arbeitskreises zwischen Frankfurt und Düsseldorf bei der Erstellung des Rohmanuskriptes miteinander kommunizierten.)

### 2. 5 Übertragungswege - Netze und Dienste

Um wie in den vorgenannten Fällen miteinander kommunizieren zu können, müssen die einzelnen Bauelemente der Bürokommunikation miteinander verknüpft werden, man spricht dabei von „Vernetzung".

In jedem Unternehmen liegt intern i. d. R. ein Telefonnetz für Sprachkommunikation, das für Zwecke der Datenverarbeitung und Bürokommunikation um ein oder mehrere spezialisierte Netzwerke (LAN = Local Area Network) entsprechend zu ergänzen ist.

Will man dabei Informationen über Grundstücksgrenzen hinweg übermitteln, unterliegt dieses Vorhaben der Fernmeldehoheit der Deutschen Bundespost, was bedeutet, daß man grundsätzlich die Netze und Dienste der Deutschen Bundespost in Anspruch nehmen muß.

Die Deutsche Bundespost unterhält zur Zeit drei Netze, welche die Leitungswege für diese unterschiedlichen Dienste bilden.
Die größte Bedeutung hat dabei auch heute noch das Telefonnetz als ursprünglich für die Sprachkommunikation konzipiertes und dafür optimiertes weltweites Netzwerk. Mit entsprechenden technischen Voraussetzungen lassen sich aber über das Telefonnetz auch Daten übertragen.
Unter dem Begriff IDN (Integriertes Text- und Datennetz) werden bei der Deutschen Bundespost alle die Netzelemente zusammengefaßt, die auf digitaler Grundlage Informationsübertragung ermöglichen. IDN besteht somit aus dem Telex-Netz, dem Datex-Netz und dem Direktruf-Netz, wobei das Telex-Netz, wie der Name sagt, auf Fernschreibverkehr spezialisiert ist, Datex-Netz und Direktruf-Netz hingegen speziell für die Belange der Datenkommunikation konzipiert sind.

Langfristig wird sich diese Netzvielfalt auf ein einheitliches Netz - nämlich das ISDN - reduzieren. Ziel von ISDN ist dabei, die integrierte Verarbeitung von Sprache, Text, Daten, Bild und Grafik an einem multifunktionalen Terminal zu ermöglichen und für die Gesamtheit dieser Dienste eine einheitliche Rufnummer zur Verfügung zu stellen. Dabei bietet ISDN eine beschleunigte Vorgangsbearbeitung durch schnelleren Verbindungsaufbau und höhere Übertragungsraten, was letztendlich zu wesentlichen Qualitätsvorteilen führen wird.

## 3. BÜROKOMMUNIKATION - EIN STRATEGISCHES AUFGABENFELD FÜR DAS CONTROLLING!

Das wachsende Bewußtsein in den Unternehmen, daß Information ein wesentlich den Erfolg bestimmender Produktionsfaktor ist, sollte für das Controlling gleichermaßen Verpflichtung und Herausforderung sein, sich mit der Nutzung und dem Handling von Informationen im Unternehmen auseinanderzusetzen. (**Der Controller als „Informations-Manager"**.)

Dabei sollte insbesondere der **Informationslogistik**, also den Transportwegen und auch den formalen Prozeduren der Informationsver- und -bearbeitung ein ganz besonderes Augenmerk gewidmet werden.

Informationssysteme im Unternehmen sollten immer so aufeinander abgestimmt sein, daß ein verzugfreies Bearbeiten und Transportieren von Informationen möglich wird. Unproduktive Liegezeiten von Informationen sollten also möglichst vermieden werden. Dies gilt z. B. auch für sog. „Medienbrüche" - dies sind manuelle Bearbeitungsprozesse zur Umsetzung von einer Informationsform in die andere (beispielsweise nochmalige Erfassung von Eingabedaten für einen Rechner aus einer EDV-Liste).
Hilfestellung zur Gestaltung von Informationssystemen kann beispielsweise eine **Informationsflußanalyse** oder eine **Informationswertanalyse** bieten, deren Ergebnisse dann als Grundlage für eine Neu- bzw. Weiterentwicklung von Informations- und

Bürokommunikationssystemen im Unternehmen dienen können. (**Der Controller als „Informations-Organisator"**.)

Ein weiteres wichtiges Aufgabenfeld für das Controlling in diesem Zusammenhang ist die Sicherstellung der „richtigen" externen Informationsquellen. Nur wenn es gelingt, Informationen z. B. über neue Marktentwicklungen und technische Innovationen direkt am Entstehungsort zu erfassen und unmittelbar in das Informationssystem des eigenen Unternehmens einzuspeisen, kann auf Dauer das Wachstum von Umsatz und Ertrag des eigenen Unternehmens gewährleistet werden. (**Der Controller als „Informationsquellen-Experte" und „Existenz-Wahrer"**.)

Eine „Sine-qua-non-Bedingung" aller investiven Maßnahmen beim Auf- und Ausbau von Informations- und Bürokommunikationssystemen ist aber natürlich immer die **Wirtschaftlichkeit**.

Hier wurde in der Vergangenheit häufig gesündigt, indem z. B. einzelne Funktionsbereiche eines Unternehmens in eine bestimmte Informationstechnologie investierten (in den letzten Jahren vorwiegend in PC's), um ihre individuellen Informationswünsche befriedigen zu können. Nicht immer war dabei gewährleistet, daß solche Insellösungen sich später in ein Gesamtkonzept integrieren ließen und somit auch positive Beiträge zum Gesamtnutzen in einem größeren Rahmen leisteten.

Ein gesamtunternehmens-verantwortliches Controlling sollte es deshalb als eine seiner ureigenen Aufgaben betrachten, z. B. eine **Strategie für Investitionen in Informationstechnologie** zu entwickeln, **Investitionsmaßnahmen im Vorfeld der Entscheidung** auf ihre Wirtschaftlichkeit zu untersuchen und auch nach Verwirklichung solcher Vorhaben zu **überprüfen, ob** die erwarteten Wirtschaftlichkeitseffekte nach Anlauf wirklich eingetreten sind. (**Der Controller als „Wirtschaftlichkeits-Gewissen"**.)

Zu diesem letzten Punkt ein paar erläuternde Hinweise:

## 4. WIRTSCHAFTLICHKEITSBEURTEILUNGEN VOR (UND NACH) EINFÜHRUNG EINER (UMFASSENDEN) BÜROKOMMUNIKATION

Der Aufbau einer jeglichen Bürokommunikations-Infrastruktur im Unternehmen erfordert - in Abhängigkeit von der jeweils angestrebten Konzeption - i. d. R. die Vornahme umfangreicher Investitionen und verursacht gleichzeitig zusätzliche Kosten (z. B. für Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter, Unterstützung durch kompetente Fachleute/Berater, Wartungsverträge, Verbrauchsmaterialien, Gebühren bei Nutzung von Telekommunikationsdiensten der Deutschen Bundespost usw.).

Solche zusätzlichen finanziellen Belastungen wird ein Unternehmen mit Recht nicht ohne Gegenwert auf sich nehmen, sondern es wird davon letztendlich entweder eine **Verbesserung seiner Ertragssituation** oder zumindest eine **Sicherung der erreichten Unternehmensposition** auch in der Zukunft erwarten (**Globalziel** der Bürokommunikation).

Da es aber, wie bereits gesagt, auch Ziel der Bürokommunikation ist, z. B. in gleicher Zeit mehr oder in kürzerer Zeit das gleiche Aufgabenvolumen qualitativ besser erledigen zu können, werden die wirtschaftlichen Zielsetzungen der Bürokommunikation immer auf eine **Verbesserung der Produktivität**, eine **Reduzierung von Kosten**, eine **Verkürzung von Durchlaufzeiten** und auch auf eine positive Beeinflussung bestimmter mehr qualitativer Faktoren (beispielsweise Arbeitsinhalte der Mitarbeiter oder externes Image des Unternehmens) auszurichten sein (**Teilziele** der Bürokommunikation).

Bisher gab es auf dem gesamten Gebiet der Wirtschaftlichkeitsbeurteilung der Bürokommunikation kaum praxiserprobte und bewährte Ansätze/Verfahren für einen solchen detaillierten rechnerischen Wirtschaftlichkeitsnachweis. Um diese Lücke zu füllen, erarbeitete der o. a. VDMA-Arbeitskreis Bürokommunikation hierzu eine sehr pragmatische Methodik unter Verwendung des bekannten Verfahrens einer **Kosten-Nutzen-Analyse**.

Ziel einer Kosten-Nutzen-Analyse ist es, alle wirtschaftlichkeitsrelevanten Effekte der jeweiligen Bürokommunikations-Lösungen zu sammeln und auf diese Weise ein brauchbares Datengerüst für eine **umfassende Wirtschaftlichkeitsbeurteilung** zu erhalten (vgl. dazu das Rahmenschema für den Anwendungsfall „Digitale Nebenstellenanlage").

In einer derartigen Kosten-Nutzen-Analyse sind die **Wirtschaftlichkeitseffekte** der Bürokommunikation, entsprechend dem organisatorischen Aufbau eines Unternehmens für

- die **Arbeitsplatz**-Ebene,
- die übergeordnete **Abteilungs- oder Bereichs**-Ebene und
- das **Unternehmen insgesamt**

zu ermitteln.

Die einzelnen Maßnahmen und Effekte werden dabei in

- **Einmal-Aufwand** für das Installieren und Ingangsetzen der Systemlösung,
- **laufende Zusatzaufwendungen** und
- **Einsparungen**,
- **Produktivitätssteigerung, Qualitätsvorteile** und **Wettbewerbsvorteile**

untergliedert.

Einmal-Aufwand und laufende Zusatzaufwendungen bzw. Einsparungen lassen sich, wie die Erfahrung zeigt, meist durch konkrete Zahlen belegen. Oft wird es im konkreten Einzelfall sogar möglich sein, Produktivitätssteigerungen in meßbaren Größen abzuschätzen.

Dagegen dürfte es kaum möglich sein, Qualitäts- und Wettbewerbsvorteile auch nur einigermaßen zu quantifizieren. Einzelne Effekte, die diesen letzten Kategorien zugeordnet werden können, lassen sich deshalb **in der Regel nur verbal - beispielsweise mit Begriffen wie „groß", „mittel" und „gering" - beschreiben.**

*Vgl. Buch Andreas, Kosten-Controlling - Arbeitsvereinfachung; Band 4 der Reihe der Management Pockets im Management Service Verlag* ■

| Zuordnung CM-Themen-Tableau | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 04 | 31 | 39 | L | T | F |

## Kosten-Nutzen-Analyse

**Anwendungsfall: Digitale Nebenstellenanlage mit erweiterten Funktionen**

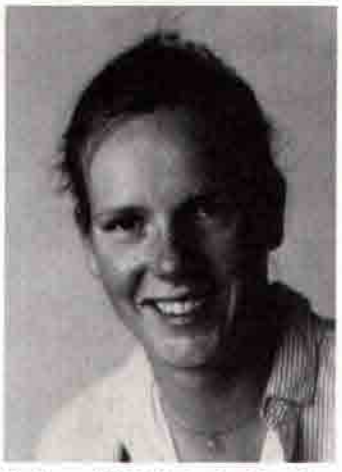
| Maßnahmen/Effekte | Isolierte Wirtschaftlichkeit (arbeitsplatzbezogen) | | Erweiterte Wirtschaftlichkeit (abt.-/bereichsbezogen) | | Gesamtorganisatorische Wirtschaftlichkeit (unternehmensbezogen) | | Summe | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Aufwand | Nutzen | Aufwand | Nutzen | Aufwand | Nutzen | Aufwand | Nutzen |
| **Einmalaufwand** | | | | | | | | |
| – Vermittlungssystem | | | | | ..... | | | |
| – Telefonapparate | ..... | | ..... | | | | | |
| – Sonstiger Aufwand für Projektdurchführung (inkl. Schulung) | | | ..... | | ..... | | | |
| **Laufende Zusatzaufwendungen/Einsparungen** | | | | | | | | |
| – Personalaufwand | | | | | ..... | | | |
| – Sachaufwand | | | | | ..... | | | |
| – Mieten für Hard-/Software | | | | | ..... | | | |
| – Wartung | | | | | ..... | | | |
| – Höhere Telefongebühren | ..... | | ..... | | ..... | | | |
| – Niedrigere Portokosten | | ..... | | ..... | | ..... | | |
| – Niedrigere Schreibkosten | | ..... | | ..... | | ..... | | |
| – Niedrigere Telexkosten | | ..... | | ..... | | ..... | | |
| – Sonstiges | ..... | ..... | ..... | ..... | ..... | ..... | | |
| **Produktivitätssteigerung** | | | | | | | | |
| – Kürzere Wählzeiten durch:<br>• Individuelle Kurzwahl<br>• Wahlwiederholung (intern und extern)<br>• Automatischer Rückruf im Besetzfall, intern | | ..... | | ..... | | ..... | | |
| – Datenübertragung (auch parallel zum Telefonieren) | | ..... | | ..... | | ..... | | |
| – Nutzung als Inhouse-Netz | | ..... | | ..... | | ..... | | |
| **Qualitätsvorteile** | | 1) | | 1) | | 1) | | |
| – Dauernde Erreichbarkeit (variable Anrufumleitung) | | | | | | | | |
| – Dreierkonferenz (intensivere Diskussion mit allen positiven Konferenzeffekten) | | | | | | | | |
| – Schnellere Rückfragenerledigung | | | | | | | | |
| – Beschleunigung der Kommunikation | | | | | | | | |
| **Wettbewerbsvorteile** | | 1) | | 1) | | 1) | | |
| – Besserer Service gegenüber Geschäftspartnern | | | | | | | | |

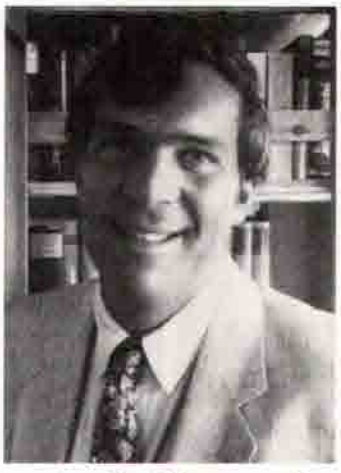
1) Verbale Bewertung des Nutzens der einzelnen Merkmale wie beispielsweise ‚groß', ‚mittel', ‚gering'

*Fallbeispiel: Digitale Nebenstellenanlage*

# CONTROLLER-NUTZEN

von Prof. Dr. Frank-Jürgen **Witt** /
Dipl.-Kauffrau Kerin **Witt**, Kenzingen





*Professor Witt ist Leiter des Transferzentrums „Controlling & Management Freiburg" (TZ C&M), D-7832 Kenzingen. Dipl.-Kff. Witt ist Mitarbeiterin im TZ C&M.*

*Immer wieder stellen sich - gerade auch mittelständische - Unternehmen die Frage, ob sie den Schritt ins Controlling wagen und dann einen - aus ihrer Sicht teuren - Controller neueinstellen sollten. Bei dieser Abwägung muß den als sehr wichtig empfundenen Personalkosten, die dann auch geldmäßig quantifiziert werden, als andere Seite der Waage der Controllernutzen gegenübergestellt werden. Die folgenden Überlegungen versuchen, diesen für manchen Praktiker doch immer noch etwas „nebulösen" Controllernutzen zu operationalisieren und konkrete Benefits aufzuzeigen.*

## 1. Das Problem

Die Entscheidung, das Controlling zu intensivieren, ist nun zwar prinzipiell nicht mit der Entscheidung identisch, einen Mitarbeiter als Controller neueinzustellen oder unternehmensintern auf eine solche Stelle umzusetzen. Jedoch zeigt die praktische Erfahrung stets aufs Neue, daß die Entscheidung über das Controlling eng mit der Stellenakzeptanz des Controllers verknüpft ist. Wenn also faktisch das Controlling mit dem (Nicht)vorhandensein eines Controllers steht und fällt, geht es also letztlich doch sehr oft wieder darum, die **Controllerpersonalkosten** zu rechtfertigen. Nun ist es vielleicht sogar etwas zu viel verlangt, von einem Unternehmen, das erst noch über die Controllerstelle nachdenkt, jetzt auch noch zu erwarten, daß bei den Personalkosten, die für den neuen Controller geschätzt werden, nur Einzelkosten angesetzt werden und daß daher beispielsweise vollkostenorientierte Gemeinumlagen - wie Kosten von Sozial- und Freizeiteinrichtungen - fehl am Platze sind.

Anyway, wie immer auch die Personalkosten des Controllers angesetzt werden: Sie sind aus Sicht vieler Praktiker regelmäßig so hoch, daß es schon gewichtiger Argumente bedarf, um den **Controllernutzen** gegen diesen Kostendruck kompensierend entgegenzustemmen.

Daher soll im folgenden skizziert werden, wie der pauschale Nutzen, den ein Controller stiftet, transparent gemacht werden kann und wie diese Argumente „pro Controller" seitens der Praxis eingeschätzt werden.

## 2. Die Vorgehensweise

Das Untersuchungsdesign gestaltet sich recht einfach und läßt sich zusammenfassend so skizzieren:

- Befragung von rd. 800 Managern, die bei einer Entscheidung über die Controllerperson mitsprechen, also insbesondere Mitglieder der Geschäftsleitung, Bereichsleiter „Betriebswirtschaft", Personalleiter etc.
- Ergänzende Befragung von Nutznießern der Controllertätigkeit, sofern nicht schon in der ersten Stichprobe enthalten.
- Einsatz standardisierter Fragebögen, wobei eine halboffene Frage- und Antwortmöglichkeit vorgesehen war (Vorgabe von zu gewichtenden Nutzenelementen, aber auch Einbringungsmöglichkeit weiterer Aspekte seitens der Befragten.
- Vorquotierung der Stichprobe nach üblichen Kriterien (Regionalsitz, Branche, Unternehmensgröße, Rechtsform etc.), insbesondere auch der - allerdings nicht immer gelungene - Vorquotie-

rungsversuch, bereits „controllererfahrene" Befragte von noch „controllerunbedarften" Personen zu unterscheiden, um auf diese Weise feststellen zu können, ob es Unterschiede in den Vorurteilen gibt.
- Schwerpunkt der Stichprobe bewußt indes in der mittelständischen Wirtschaft.
- Ergänzung der Fragebogeninterviews durch ausgewählte Tiefeninterviews sowie weiterhin Einbringung von eigenen Eindrücken aus der Beratungstätigkeit.
- Auswertung der so erhobenen Daten mittels gängiger Software (SPSS/PC+ zur Abdeckung der multivariaten Statistikverfahren sowie eine eigene Software zur Inhaltsanalyse der Tiefeninterviews).

**Aus dieser Feldstudie leiten sich nun bestimmte Ergebnisse ab, wie der Controllernutzen seitens der Praxis eingeschätzt wird.** Angesichts der nicht unerheblichen Stichprobe, die durchaus und weitgehend als repräsentativ angesehen werden kann, gehen die Ergebnisse also über bloße Tendenzaussagen deutlich hinaus.

Es ließen sich verschiedene, grob abgrenzbare **Nutzenbereiche** als bündelnde Faktoren bilden, die verschiedene Einzelargumente zusammenfassen (vgl. im folgenden 3.1 bis 3.4). Diese verschiedenen Nutzenarten weisen jeweils ein **unterschiedliches Gewicht** auf (= divergierendes Erklärungsgewicht, d. h. „Ladung" eines einzelnen Faktors), und überdies gibt es auch innerhalb eines Faktors (z. B. innerhalb der Kategorie „Nutzen 1") noch Gewichtsunterschiede. Insgesamt haben die „herausgezogenen" Faktoren ein Erklärungsgewicht von rd. 90 %. Dies bedeutet, daß mit den Nutzenkategorien 1 bis 4 nun 90 % aller Einzeleinflußgrößen erklärt werden. Ein solcher Wert von 90 % stellt - dies sollte auch der Statistiklaie bedenken - einen **überdurchschnittlich guten Erklärungsanteil** dar, den man nicht bei jeder Studie erreicht. Betriebswirtschaftlich bedeutet das: Die wesentlichen, praktisch relevanten Argumente für den Controllernutzen finden sich fast alle in der folgenden Übersicht wieder.

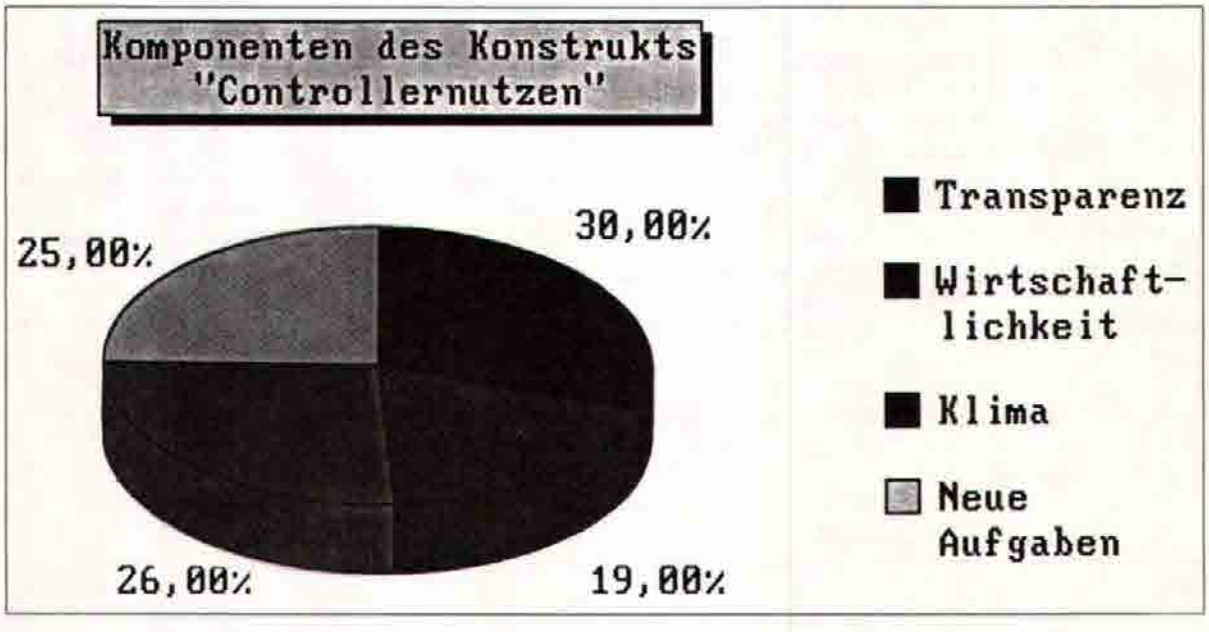
In den Abschnitten 3.1 bis 3.4 sind indes sog. **Bedeutungsgewichte** genannt. Sie geben an, welche Bedeutung ein einzelner Faktor jeweils innerhalb der insgesamt vier gebildeten Faktoren (= Nutzen 1 bis Nutzen 4) aufweist; deshalb addieren sich diese Bedeutungsgewichte zu 100 % (vgl. Abb. 1). Insofern handelt es sich bei dieser Auflistung zwar einerseits auch um eine Art **Checklist**, die argumentativ eingesetzt werden kann. Andererseits indes müssen solche Nutzenargumente mitunter auch erst bildlich übersetzt werden. So war trotz aller rationaler „Pro-Controller"-Gesichtspunkte der Inhaber eines kleineren Mittelstandsunternehmens erst auf eine eher bildlich-irrationale Weise von der Controllernotwendigkeit zu überzeugen, als wir ihn auf seine ärztliche Vorsorgeuntersuchung hinwiesen: So wie der Arzt rechtzeitig vor der Krankheit konsultiert werden sollte - und nicht erst nach Ausbruch der Krankheit -, so erbringt auch **der Controller frühzeitige und nicht unbedingt sofort einsichtige und meßbare Nutzen.** Der Controller ist mehr als die Ambulanz, die nach dem Unfall gerufen wird und dann - betriebswirtschaftlich als Krisenmanager zu sehen - sichtbare Hilfe leistet; der Controller steuert vielmehr so, daß es gar nicht erst zum Crash kommt.

## 3. Die Komponenten des Controllernutzens

### 3. 1 Nutzen 1: Transparenzschaffung (indirekte Wirtschaftlichkeit)

Diese Nutzenkomponente zielt sehr deutlich in die Richtung des vorsorgenden, kollisionvermeidenden **Navigators**, hat aber eine gar nicht unbedingt so dominierende Stellung im Vergleich zu den anderen Nutzenkategorien 2, 3 und 4 inne. Das Bedeutungsgewicht des Nutzens 1 liegt vielmehr nur bei 30 %, was vergleichsweise recht wenig ist und ein überraschendes Ergebnis der durchgeführten Feldstudie darstellt. Im einzelnen bündelt der Nutzen 1 folgende Einzelaspekte, bei denen der Controller transparenzschaffende Entscheidungshilfen geben kann:

*Abbildung 1*



- Allgemeine Transparenz bei der Preisfindung bzw. -kalkulation;
- Make-or-Buy- und Rationalisierungshinweise in bezug auf innerbetriebliche Dienstleistungen;
- Differenziertere Kostenstellenrechnung (z. B. bei Fertigungsinseln als neue Kostenstellen und Kalkulationsobjekte);
- Erfolgscontrolling;
- Funktionscontrolling (z. B. Marketingcontrolling);
- Gemeinkosten(wert)analyse;
- Budgetierung.

Überdies konkretisieren sich einige Indikatoren, die ebenfalls auf den Nutzen 1 hinzielen. So empfindet das Management - als nutznießender Klient des beratenden Controllers - insbesondere **auch die „Controllerpräsenz" als positiv**. Dies bedeutet, daß sich der Controllernutzen in **„Day-by-Day-Benefits"** niederschlägt, so etwa:

- Vergrößerte Gesprächsanzahl mit dem Management;
- Größere Anzahl von Reportings einschließlich einer gewissen Reportingkontinuität;
- Layout-Gestaltung von Reports, also die Lesbarkeit/Leseführung und die Reportverständlichkeit;
- Damit einhergehende verbesserte Länge/Kürze schriftlicher Reports.

### 3. 2 Nutzen 2: Direkte Wirtschaftlichkeitseffekte

Die direkt meßbaren Effekte der Controllerarbeit wurden erstaunlicherweise recht hoch angesetzt und orientieren sich vor allem an der **negativen Erfolgskomponente „Kosten"**, weitaus weniger indes an der positiven Erfolgskomponente „Erlöse". Das Bedeutungsgewicht dieses Faktors „Nutzen 2" beträgt nämlich immerhin 19 %. Insofern spricht einiges dafür, daß der potentielle Controllernutzen hier zwar vom Manager durchaus gesehen wird, im Einzelfall indes der Nutzen nicht so gut ausfällt wie erhofft (z. B. nicht erreichtes Kostensenkungsziel im Gemeinkostenbereich auch trotz Einsatz eines Controllers). Dies deutet - überspitzt ausgedrückt - auf den „Medizinmann-Effekt" hin: Erst managerseitiges Glauben an die allheilenden Controllerkräfte, bei Versagen der Wundermedizin dann aber eine um so stärkere Verteufelung.

Die Einschätzung von controllererfahrenen und -unerfahrenen Managern klafften insbesondere beim Nutzen 2 besonders auseinander, während sich ansonsten gar keine so unbedingt großen, d. h. signifikanten Beurteilungsunterschiede auftaten. Gerade die Bedeutung des Nutzens 2, also die (Nicht)quantifizierungsmöglichkeit des Controllernutzens zeigt damit, wie sehr in der Praxis immer noch **Vorurteile** vorhanden sind.

Hier nun die empirisch ermittelten Bestandteile des Nutzens 2 im einzelnen:

- Verbesserung bei den Logistikkosten;
- Konkrete Preisbildungsvorschläge;
- Overheadsenkung;
- Einführung oder Modifikation von Verrechnungspreisen;
- Konkrete Vorschläge bei Make-or-Buy-Entscheidungen;
- Betriebswirtschaftliche Beurteilung von Instandhaltungs- und Wartungsstrategien;
- Investitionsentscheidungshilfe;
- Abwicklung und Präsenz bei Bankengespräch;
- Vorbereitende Arbeiten bzgl. Wirtschaftsprüfung und insofern auch eine Verkürzung von WP-Präsenzzeiten;
- Verringerte „Beanstandungen" seitens Management bzgl. der unternehmensinternen Informationsqualität;
- Reduzierte Vorbereitungszeiten des Management auf Verhandlungsgespräche;
- Verbesserte Situation bzgl. Kassenbestand/Liquidität/Finanzierungskosten;
- Senkung der Kosten im Bereich „gebundenes Kapital";
- Bilanzpolitisch günstigere Bewertungsansätze;
- Reduktion bei den Kosten einzelner Maßnahmen (z. B. Kommunikationskosten).

### 3. 3 Nutzen 3: Klimaveränderungen

Dem Controller wird „immer wieder" eine Buhmannfunktion angehängt, nämlich die des Aufsehers und **Kontrolleurs**. Insofern steht zu befürchten, daß der Controller keinen Nutzen, sondern im Zuge von „Klimaverschlechterungen" im Unternehmen hier eher schaden könnte. Tatsächlich weist der Faktor Klimaveränderungen mit einem Bedeutungsgewicht von 26 % einen recht hohen Stellenwert dieses Problems aus. Bei genauerem Hinsehen war indes zu erkennen, daß auch Klimaverbesserungen genannt wurden, weil z. B. **aufgrund einer höheren Transparenz eine größere Entscheidungssicherheit herrscht.** Daher kann man nicht eindeutig urteilen, ob der Faktor des Nutzens 3 insgesamt dem Controllernutzen eher zu- oder indes eher abträglich ist. Die wesentlichen Unterschiede ergeben sich dabei in der Divergenz von Manager- und Mitarbeitersicht, und selbst dabei ändert sich im Zeitablauf einiges. Ein Blick auf die Abbildungen 2, 3 und 4 belegt nämlich, wie sehr sich die Zufriedenheit zeitlich ändern kann.

Insgesamt kann man daher nur feststellen: Durch die Controllerarbeit werden Klimaänderungen ausgelöst. Ob dies positiv den Controllernutzen erhöht oder aber ihn mindert, kam in der empirischen Untersuchung nicht eindeutig zutage, sondern es zeichneten sich beide Tendenzen ab. Allerdings war ein - wenn auch nur geringer - Saldo zugunsten des Controllernutzens festzustellen. Im einzelnen spielen die folgenden Aspekte eine wesentliche klimabeeinflussende Rolle:

- Managerzufriedenheit mit der Controllerarbeit (vgl. Abb. 2);
- Mitarbeiterzufriedenheit mit der Controllerarbeit, wobei es sich bei den Mitarbeitern nicht selten

um das „Controllingobjekt" (= vermeintlich oder auch tatsächlich Kontrollierte) handelt (vgl. Abb. 3);
- Controllerzufriedenheit mit der eigenen Arbeit (vgl. Abb. 4);
- Das betriebswirtschaftliche Up-to-date sein (etwa im Konkurrenzvergleich) aufgrund eines entsprechenden „Managergefühls", das wiederum auf der guten Controllerarbeit basiert.

Insgesamt wird in den Abb. 2 bis 4 deutlich, daß der auf der Basis von Ratingskalen ermittelte Zufriedenheitsindex - als ein möglicher Indikator für den Controllernutzen - im Zeitablauf doch schwankt, und zwar recht gleichmäßig bei allen Gruppen (Manager, Personal, Controller). Dies spricht in gewisser Weise auch dafür, daß der Controllernutzen von allen Beteiligten einigermaßen gleich wahrgenommen wird. Jedoch sollte man in gegensätzlicher Betrachtung nicht verkennen, wie sehr im Einzelfall Nutzen und Antinutzen gepaart sein können: Der Controller ist unzufrieden, weil er seine Ideen nicht durchsetzen konnte; der Manager hingegen ist selbstzufrieden - und auch zufrieden mit dem Controller -, weil er seine Managerperspektive beispielsweise durch das „Feigenblatt" der Controllerhinzuziehung als Alibifunktion absichern konnte.

### 3. 4 Nutzen 4: Erkennen neuer, konkreter Aufgabengebiete

Als eine besondere - und damit eigenständige - Ausprägung der durch den Controller geschaffenen Transparenz ist das Angehen neuer Aufgabengebiete zu sehen, die bislang im Unternehmen nicht beackert worden waren. Der Controller legt damit im klassischen Sinne **Stärken** und insbesondere auch **Schwächen** offen. Dies wird ihm seitens des Management häufig zugute gehalten und erhöht den Nutzen, den das Management aus der Controllerarbeit zieht. Man sollte indes nicht verkennen, daß ebenfalls bei dieser Komponente des Controllernutzens aber ab und an auch einmal ein Antinutzen auftritt, wenn nämlich das Management sich bei betriebswirtschaftlicher Faulheit durch den Controller ertappt sieht. Dann entstehen ähnliche ambivalente Effekte wie beim Nutzen 3, den Klimaveränderungen.
Insgesamt jedoch trägt auch die Nutzenkategorie 4 zum Controllernutzen bei, und zwar mit einem Bedeutungsgewicht von 25 %. Der vierte Faktor bündelt die folgenden einzelnen Kriterien, d. h. die vergleichsweise innovativen Aufgabenbereiche, bei denen die Controllerarbeit (noch) besonders nutzenstiftend empfunden wird:

- Personalcontrolling;
- Recht;
- Steuergestaltung;
- Informatik;
- Stellenkalkulation, auch für unternehmensinterne Leistungen („Prozeßmanagement");
- Arbeitsgangkalkulation;
- „Managerassistenz";
- „Produktivitäts- bzw. Effizienzmessungsversuche" in bezug auf einzelne neue Kalkulationsobjekte (Außendienst mit Tourenplanung, Marktgebiete);
- Schulungen des unternehmensinternen Personals (etwa betriebswirtschaftliche Schulung von Konstrukteuren oder Vertriebsingenieuren);
- Strategiedenken;
- Sonderaufgaben;
- Aufbau neuer Bereiche und Perspektiven (z. B. Lieferantenanalyse).

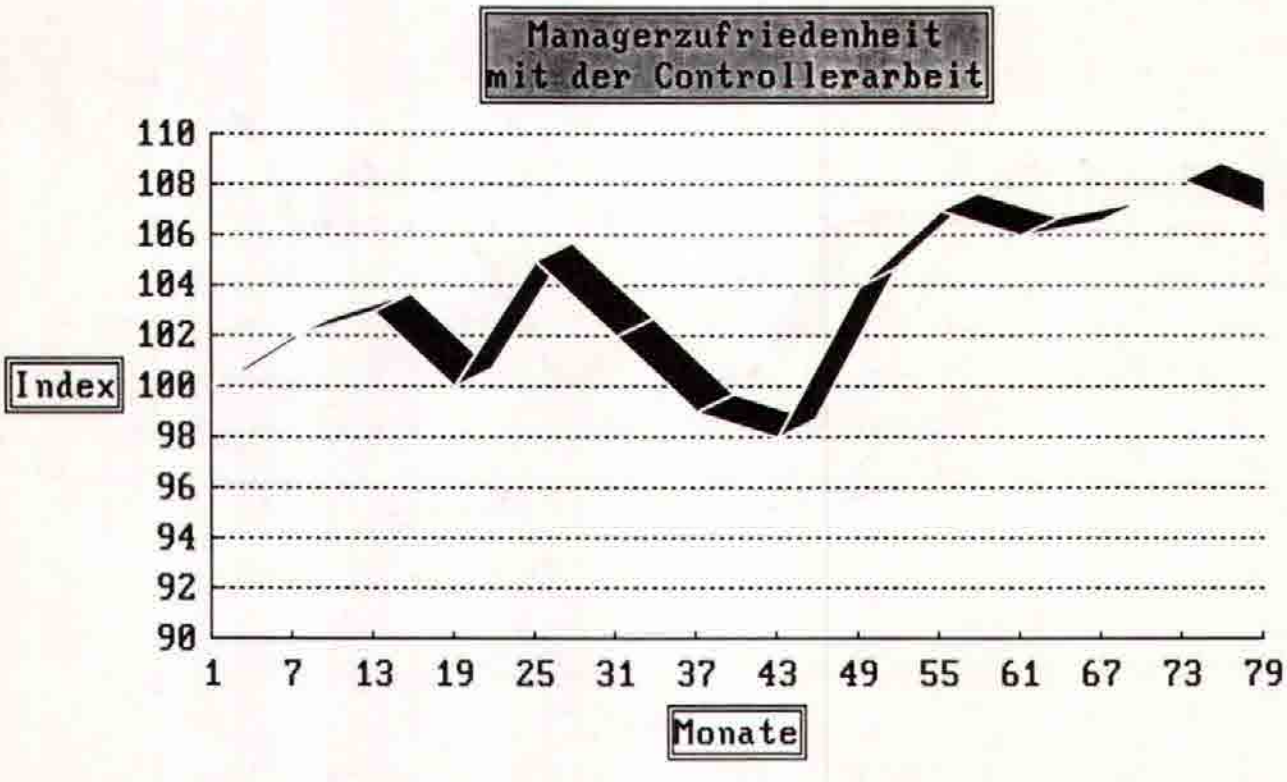



Abbildung 2

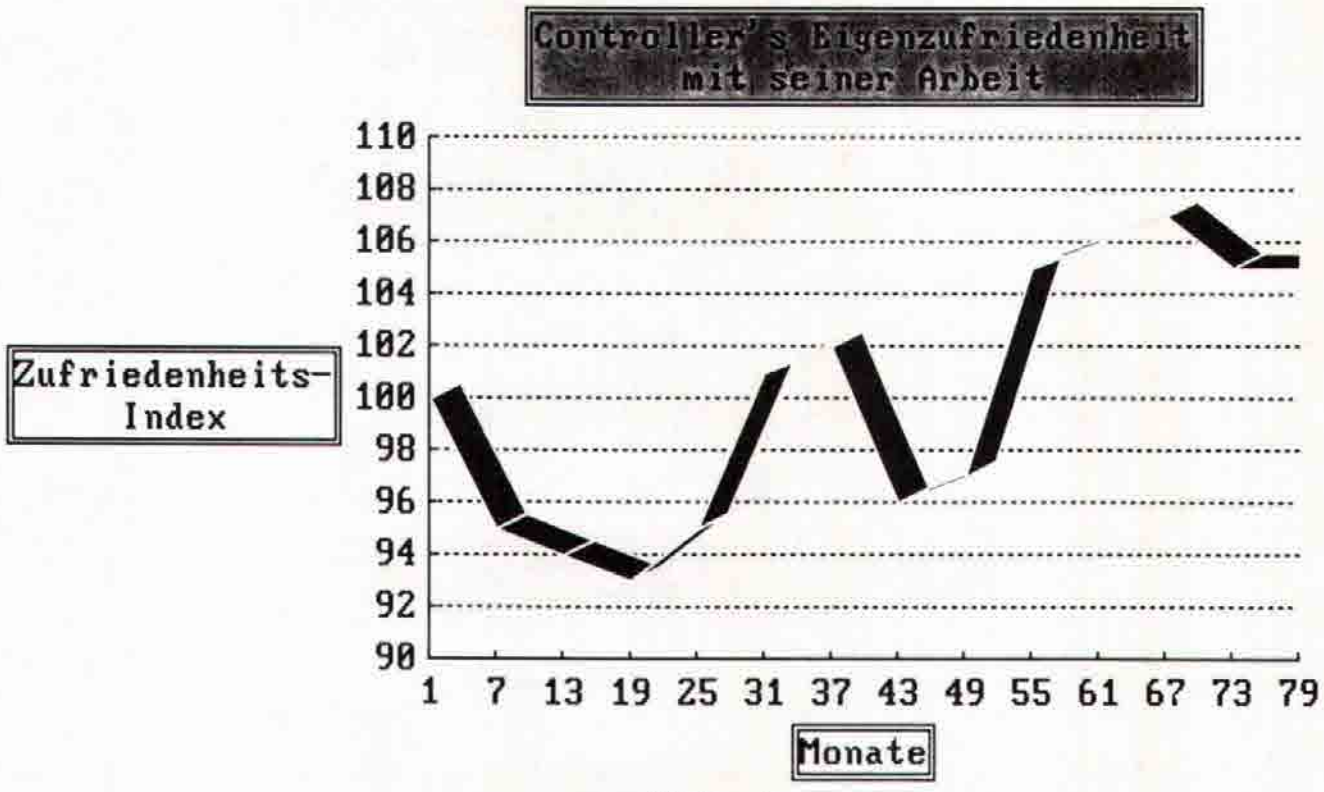



Abbildung 3

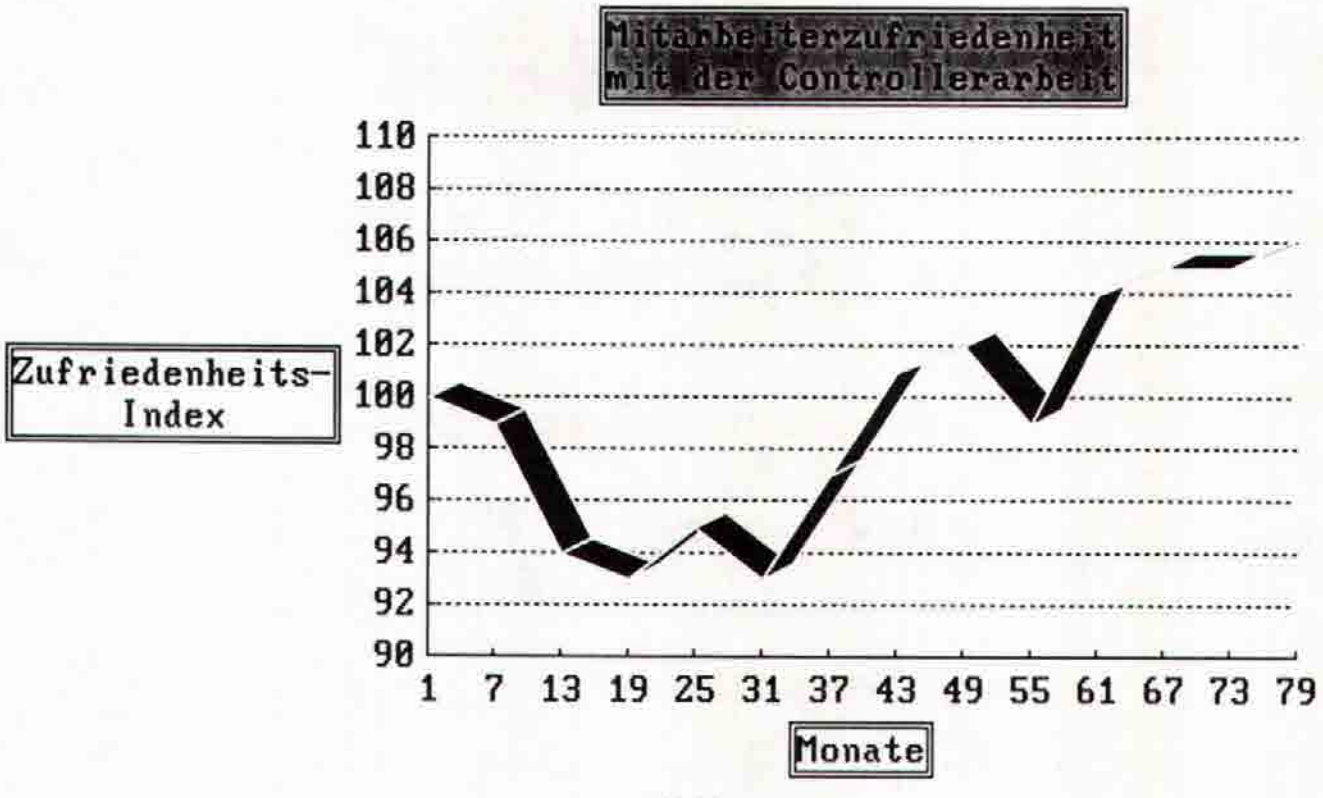
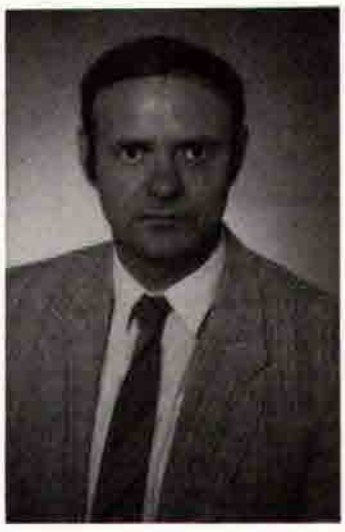



Abbildung 4

| Zuordnung CM-Themen-Tableau | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 02 | 05 | 06 | G | F | S |



# ANWENDUNG DER PROZESSKOSTENRECHNUNG

von Alfred **Biel**, Solingen

*Die Prozeßkostenrechnung sucht die Größen, Vorgänge oder Aktivitäten, die den Anfall und die Höhe der Gemeinkosten tatsächlich beeinflussen, zu erfassen, zu bewerten und zuzurechnen. Das gehörte auch zu den Themenstellungen des 15. Controller-Congress.*

*Der Verfasser nimmt in diesem Beitrag Stellung zur aktuellen Diskussion um die Prozeßkostenrechnung und knüpft dabei an dem von ihm 1981 im Controller Magazin veröffentlichten Beitrag Vertriebs-Controlling an, der eine produkt- und kundenbezogene Zurechnung des Bemühungsaufwandes zum Ziel hatte.*

Die neuen technologischen Entwicklungen, insbesondere auf dem Gebiet der Informations-, Computer- und Nachrichtentechnik oder der Einsatz Flexibler Fertigungssysteme, führen zu einer nachhaltigen Verschiebung der Kosten in Richtung Gemeinkosten, Strukturkosten sowie zu einer zunehmenden Integration von Daten, Aufgaben und Abläufen. Dazu zählt auch die „Informatisierung" der Unternehmen und die wachsende Automatisierung dispositiver Tätigkeiten.

Controlling dringt immer tiefer in die Unternehmen vor und führt zu recht unterschiedlichen Ausprägungsformen. Dies hat u. a. „spezielle" Controllingformen zur Folge wie z. B. Logistik-Controlling oder Marketing-Controlling. Hierfür ist wiederum ein spezifisches Instrumentarium zu schaffen. Eine dieser Entwicklungslinien führt zur Diskussion um die Einführung einer prozeßorientierten Kosten- und Leistungsrechnung. Prozesse in diesem Sinne sind die Verknüpfungen einzelner Aufgaben zu Tätigkeitsketten.

## Ziele und Anforderungen einer Kosten- und Leistungsrechnung

Eine moderne Kosten- und Leistungsrechnung hat folgenden Ansprüchen gerecht zu werden:

* **Führungsorientierung**: Die Kostenrechnung muß geeignet sein, strategische Entscheidungen abzusichern. Es darf nicht vorkommen, wie heute noch weitgehend verbreitet, daß die Kosten bei einfachen Teilen und Produkten zu hoch angesetzt werden; bei komplexen Teilen, Komponenten- und Produktvarianten mit einer hohen Anzahl und weitem Umfang an gemeinkostenverursachenden Aktivitäten hingegen zu niedrig. Strategische Unternehmensführung ist auch Gemeinkostenmanagement.

* **Entscheidungsorientierung**: Veränderungsrechnungen müssen die tatsächlichen Kostenveränderungen anzeigen und nicht die fiktiven, und zwar unter Berücksichtigung vielfältiger Kosteneinflußgrößen.

* **Bedarfsorientierung**: Für die unterschiedlichsten Aufgaben und Entscheidungen, für die verschiedensten Benutzer muß ein flexibles Konzept die jeweiligen Informationen aufbereiten.

* **Verhaltensorientierung**: Auf Basis geeigneter Bezugsgrößen muß eine Leistungssteuerung möglich sein. Dazu zählt aber auch, daß das System so angelegt ist, daß es für alle Beteiligten genügend Nutzen stiftet und das System hinreichend verständlich und nachvollziehbar ist - und damit Akzeptanz entfaltet.

## „Prozeßkostenrechnung" - eine „neue" Kostenrechnung?

Aus manchen Veröffentlichungen kann man den Eindruck gewinnen, Prozeßkostenrechnung sei eine völlig neue Methode der Kostenrechnung. Tatsache ist, daß die Prozeßkostenrechnung bei richtiger Einführung und sachgerechter Anwendung eine besonders wirksame und aussagekräftige Kostenrechnung darstellt - aber neu ist sie keineswegs.

> **sie bedient sich der traditionellen Kostenrechnung, die sie verfeinert und weiterentwickelt;**
> die konzeptionellen und instrumentalen Grundlagen sind schon seit Jahren in mehr oder minder ausgereifter Weise bekannt;
> im Lehrgebäude, wie es seit den 70er Jahren von Dr. Deyhle, dem Gründer und Leiter der Controller Akademie entworfen und gepflegt wird, finden sich Techniken und Methoden, wie man eine Prozeßkostenrechnung gestalten kann, so in Form des mehrdimensionalen Kostenwürfels, des Denkens in Standards of performance, in Fixkosten-Tarifen je Inanspruchnahme etc.;
> nur - der Begriff der Prozeßkostenrechnung wurde bislang nicht verwandt, er hat erst in letzter Zeit zunehmend Eingang gefunden in die breite Fachdiskussion, neben anderen Bezeichnungen wie **Vorgangsrechnung**, Aktivitätenrechnung, **cost-driver-Accounting**, Activity-based Accounting oder **„ABC" = activity based cost** system, wovon im Bereich der National Association of Accountants derzeit die Rede ist;
> Prozeßkostenrechnung ist derzeit ein vielgefragtes Thema, das deshalb zunehmende Beachtung findet, weil
  - die Erkenntnisse und Überlegungen zu ihrer Einführung und Handhabung Fortschritte machen,
  - der Druck, der Zwang zu ihrer Anwendung wächst,
  - zahlreiche, auch namhafte Autoren, die Prozeßkostenrechnung „entdeckt" haben;
> der eigentliche Engpaß, die eigentliche Problematik liegt in der nur relativ geringen praktischen Realisierung und in den dürftigen praktischen Erfahrungen - und nicht so sehr im theoretisch-konzeptionellen Ansatz.

## Essentials der Prozeßkostenrechnung

Die Prozeßkostenrechnung versucht, näher, tiefer, konkreter zur eigentlichen Kostenverursachung vorzustoßen. In diesem Sinne ist die traditionelle Kostenrechnung zu grob und zu global. Die Prozeßkostenrechnung versucht, die eigentlichen Verbrauchsfunktionen aufzuspüren und kostenanalytisch herauszuarbeiten.

* Der Unterschied zur herkömmlichen Kostenrechnung liegt in einer verfeinerten, differenzierten Erfassungs- und Zurechnungstechnik. Hierzu begibt sich die Prozeßkostenrechnung auf eine neue Ebene: **innerhalb oder unterhalb der Kostenstellen**. Die Kostenstellen werden hinterfragt, welche Leistung oder welche Leistungen in ihr erbracht werden.
* Diese Leistungen oder Vorgänge bilden das Kernstück der Prozeßkostenrechnung. Sie stellen die Prozeßgrößen dar. Kostenrechnerisch sind es Bezugs- oder Einflußgrößen. Strategisch sind es cost driver. Für den Controller sind es Standards of performance (SOPS).
* Die Prozeßkostenrechnung differenziert das Leistungsgefüge und macht es transparent. Sie betrifft vor allem den indirekten Bereich - obgleich auch zahlreiche Denkansätze auch auf den direkten Bereich zu übertragen sind. Die SOPS helfen, Mengenstandards aufzubauen und für diese Mengenstandards lassen sich Fixkostentarife oder Bemühtarife rechnen.
* **Statt herkömmlicher Umlagen, Verteilungen und Schlüsselungen vermehrt Verrechnungen auf der Basis mengenbezogener Leistungsdaten**. Kalkulation erfolgt weitgehend über Verrechnungssätze je Einheiten als Ersatz der heute weitgehend üblichen wertmäßigen pauschalen Gemeinkostenverrechnungs-Prozente. Mengengrößen verdrängen Wertgrößen. **Es werden nicht mehr allein Kosten verfolgt, sondern im Verbund Leistungen gesteuert**. Diese werden in Verbindung mit den Kosten **auf ihre Angemessenheit überprüft**.
* Die Einbeziehung der indirekten oder sekundären Leistungen und die Ablösung der pauschalen und prozentualen wertmäßigen Gemeinkostenverrechnung fördert die Analyse der Leistungen bzw. Prozesse im indirekten Bereich und damit auch die Suche nach Abhängigkeitsbeziehungen, nach Kostenverursachern und überträgt das Denken in Einfluß- und Bezugsgrößen dorthin, wo dies bislang weitgehend unüblich war.
* Neben der Leistungsanalyse und der Leistungstransparenz ist, wie der Name bereits sagt, diese Ausprägung moderner Kosten- und Leistungsrechnung prozeßorientiert, d. h. Zusammenfassung einzelner Vorgänge oder Verrichtungen zu einem übergeordneten und verbindenden Vorgang, Ablauf oder Prozeßkette. Orientierung am Leistungs- und Wertschöpfungsfluß im Sinne einer Verfolgung und Abbildung der in der Prozeßkette erfolgenden Arbeitsschritte. Damit eröffnet sich eine neue Dimension. Anstelle einer summarischen und pauschalen Verrechnung tritt eine analytische und ganzheitliche Verrechnung, die die Struktur und die Kapazität eines Unternehmens aufschlüsselt. Diese Verdichtung zu Hauptprozessen kann z. B. den Materialfluß betreffen, die Abwicklung eines Auftrages, die Betreuung von Kunden.
* Neben die klassischen Zurechnungsobjekte Kostenstelle und Kostenträger (Produkt) können in einer prozeßorientierten Kosten- und Leistungsrechnung vielfältige neue Zurechnungsobjekte treten. Da die Leistungen, die Prozesse im Sinne eines Zwischengliedes erfaßt und bewertet werden, können diese Prozeßgrößen unter Berücksichtigung der entsprechenden Prozeßmengen auch im Sinne eines mehrdimensionalen Rechnungswesens unterschiedlich zugerechnet

werden. Sie können z. B. eingehen in die Kundenerfolgsrechnung, in eine Auftragsabrechnung, in eine Absatzgebietsrechnung oder eine Logistikrechnung. Neben der Zurechnung zum Produkt - direkte oder indirekte Zuordnung - erlaubt die Prozeßkostenrechnung alternativ oder parallel sowohl eine stufenweise Kostenrechnung, z. B. bei den Deckungsbeiträgen, als auch eine mehrdimensionale Zurechnung, z. B. zum Produkt und zum Kunden. Dies ist von Bedeutung, wenn z. B. der Absatz analysiert wird, interessiert nicht nur das Produkt, sondern auch der Kunde, das Einsatzgebiet, Auftragsart, Absatzweg usw. Also mehrdimensional. Oder analysiert man Fixkosten, so hat man sich auch simultan auseinanderzusetzen mit Fragen der Zurechnung, Fragen der Entstehung, der Beeinflussung und Veränderbarkeit, Fragen der Teilbarkeit (sogenannter Quantencharakter der Fixkosten).

* Schließlich eröffnet eine gut gehandhabte Prozeßkostenrechnung - über die Art der Zurechnung zum Kostenträger - die Möglichkeit, unterschiedliche Kosteneinflußgrößen - neben der Menge - zu berücksichtigen, um insbesondere andere Kosteneinflußgrößen wie Variantenvielfalt, Losgröße, Teilevielfalt etc. gebührend zu berücksichtigen.

## Prozeßkostenrechnung und Kostenwürfel (proportionale und fixe Kosten)

Es überrascht, daß Veröffentlichungen zu diesem Thema, soweit sie überhaupt vorliegen, überwiegend zum Ergebnis einer veränderten Kostenspaltung in proportionale und fixe Kosten gelangen. Die Unterscheidung in proportionale und fixe Kosten nimmt man auf Prozeßebene vor. Man argumentiert u. a. damit, bei den variablen Kostensätzen gehe es um die zeitliche Veränderbarkeit von Kosten, bei der Prozeßkostenrechnung hingegen um die Veränderbarkeit des Arbeitsvolumens.

Zieht man den - wohl genialen - Kostenwürfel von Dr. Deyhle zu Rate, kann man dieser „neuen" Kostenspaltung in proportional und fix in Zusammenhang mit der Prozeßkostenrechnung nicht folgen. Die Überlegungen, die zu einer kostenstellenweisen Kostenspaltung in proportional und fix gelangen, geht von alters her wohl von der Frage aus, was verändert sich, wenn sich die Bezugsgröße, die in der Prozeßkostenrechnung Arbeitsvolumen und Leistungsmengen anzeigt, verändert.

Darauf ist zu antworten, **auch die Fixkosten haben im Sinne der Prozeßkostenrechnung Bezugsgrößen, und zwar bewegen sich diese im Fixkosten-Gehäuse** in Verbindung mit einem Arbeitsvolumen, das in Mengengrößen und im Einzelfalle auch im Service-Niveau gemessen wird, also in standards of performance.

Es kann nicht sein, daß die Prozeßkostenrechnung, die sich im wesentlichen durch eine feinere Erfassungs- und Zurechnungstechnik von der herkömmlichen Kostenrechnung unterscheidet, zu neuen Kriterien in der Kostenspaltung führt. **So gewinnt im indirekten Bereich die Prozeßkostenrechnung Tarife für Fixkosten.** Der Unterschied zwischen Grenz- und Fixkosten liegt in der **Art der Tätigkeit.** Grenzkosten-Tätigkeiten schlüpfen in das Produkt. Fixkosten-Tätigkeiten bemühen sich um das Produkt. Die richtige Umschreibung des Sachverhaltes müßte doch lauten, **daß für Fixkosten Angemessenheits-Verhältnisse hergestellt werden. Also parallelisiert - nicht proportionalisiert** - man Tätigkeitsmenge und Kostenhöhe im Bereich der Fixkosten/Strukturkosten.

## Problematik der Prozeßgrößen (Leistungen)

> Sie bilden auf dem Weg zum Produkt Vor- oder Zwischenleistungen,

> Sie sind Bestandteil eines größeren Zusammenhanges, einer Prozeß- oder Tätigkeitskette, die die herkömmliche kostenstellen- und kostenträgerweise Gliederung um eine neue Schichtung ergänzt, die häufig **im Sinne von Querschnittsfunktionen** quer durch mehrere Bereiche gehen, wie z. B. die **Logistikkette**.

> Sie müssen, um operational zu sein, Tätigkeiten oder Tätigkeitsergebnisse ausdrücken.

> Sie müssen erfaßbar und quantifizierbar und aus wirtschaftlichen Gründen auch verfügbar sein.

> Es müssen weitgehende homogene, standardisierbare Leistungen mit routineartigem Wiederholcharakter (repetitive Leistungen) darstellen. Mengengrößen sind zwingend erforderlich. Die Aufnahme von Service-Niveau-Kennzahlen läßt sich ohne weiteres auch realisieren, ist aber bei dem derzeitigen Stand der Dinge recht schwierig praktisch zu lösen.

> Die Prozeßgröße muß ein Maßstab der Kostenparallelität sein, d. h. zwischen Kostenstellenkosten und Prozeßgröße muß ein funktionaler Zusammenhang bestehen (Korrelation). An dieser Stelle sind u. a. tiefere analytische Arbeiten notwendig, um die Beziehung der einzelnen Kostenarten zur Prozeßgröße näher zu untersuchen. Hier kann man bei Bedarf zur Bildung zweckmäßiger Kostenkategorien kommen, z. B. bei einer Lagerstelle in Kosten, die alternativ abhängig sind von der Lagerdauer, dem Lagerwert oder der Lagermenge.

> Sie sollen Maßstab der Kostenstellenleistung sein und damit auch ein Indikator für die Beschäftigung abgeben, Aussagen zur Auslastung ermöglichen.

> Sie sollen für den jeweiligen Fachbereich als Steuerungs- und Dispositionsgröße verwendbar und aussagefähig sein.

> Prozeßgrößen müssen **weiter verrechenbar sein**, vorzugsweise eine direkte Abhängigkeitsbeziehung zum Produkt aufweisen.

## Nutzen der Prozeßkostenrechnung

* Sie ermöglicht den Einstieg in die Strategische Kalkulation, da Gemeinkosten - zunehmend genauer, über Mengengrößen - anstelle der

pauschalen Gemeinkostenbeaufschlagung auf Produkte zugerechnet werden. Die Prozeßkostenrechnung fördert die Bestimmung der Beziehung zwischen den Produkten und den Prozeßgrößen bzw. Prozeßmengen. Der Anteil, der direkt - auf analytischer Basis - zugerechneten Kosten Produktkosten steigt. Nur so können zahlreiche Fragen erst behandelt werden, die die heutige Kostenrechnung unbeantwortet läßt. Beispiele: **Wieviel mehr an Dispositionskosten beansprucht ein JIT-Teil gegenüber einem Standardteil?** Was kostet die Abwicklung eines Auftrages oder die Betreuung eines Kunden? Wie teuer ist die Materialbeschaffung? Das Ergebnis ist die Ermittlung der relevanten Herstellkosten und damit für effektive Entscheidungen.

* Effektives Gemeinkostencontrolling, weil es möglich ist, zunehmend Gemeinkostenstellen als **Als-ob-profit-center** zu führen und Leistungen anstelle einer globalen Gemeinkosten-Verrechnung **über Bemühungstarife abzurechnen**. Damit entsteht ein gewisser **innerbetrieblicher Marktmechanismus**. Über die Prozeßmengen können Prozeß-Soll-Kosten ermittelt werden. Unwirtschaftlichkeiten und Kapazitätsauslastungen werden sichtbar.
* Erhöhte Kosten- und Leistungstransparenz. Diese stellt sich automatisch durch die Technik der Prozeßkostenrechnung ein, nämlich
  - Identifizieren von Prozessen, z. B. Bewegungen,
  - Bestimmung von Maßgrößen zur Messung der Prozeßgrößen, z. B. Einlagerungen in Stück,
  - Planung und Ist-Ermittlung der so gemessenen Prozeßmengen,
  - Kalkulation bzw. Bewertung der Prozesse und Prozeßmengen,
  - Ermittlung der relevanten Prozeßkosten und der entscheidungsrelevanten Zurechnung.

**Letztlich gewinnt man die sog. „gemeinkostentreibenden Faktoren".**

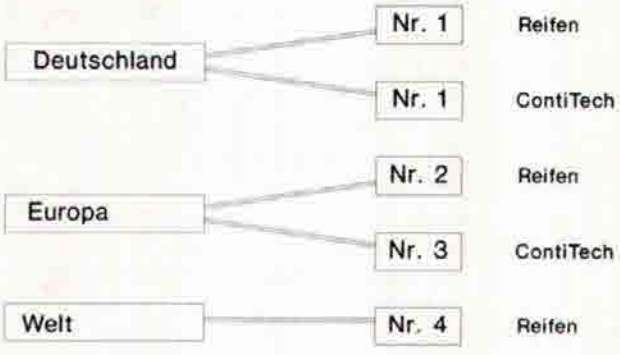
**Strategieorientierte Effekte der prozeßorientierten Kalkulation**

* **Allokationseffekt**: Zuordnung der Gemeinkosten/Strukturkosten erfolgt nach Inanspruchnahme und ist unabhängig von der Höhe der Zuschlagsbasen.
* **Degressionseffekt**: Stückkosten für interne Abwicklung von Materialbestellungen, Kundenaufträgen etc. verringern sich mit steigenden Stückzahlen.
* **Komplexitätseffekt**: Standardprodukte (mit niedriger Wertschöpfung) werden im Vergleich zur herkömmlichen Rechnung billiger, Spezialprodukte (mit höherer Wertschöpfung) werden teurer im Zielverkaufspreis. ■

| Zuordnung CM-Themen-Tableau | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 32 | 33 | 39 | A | T | V |

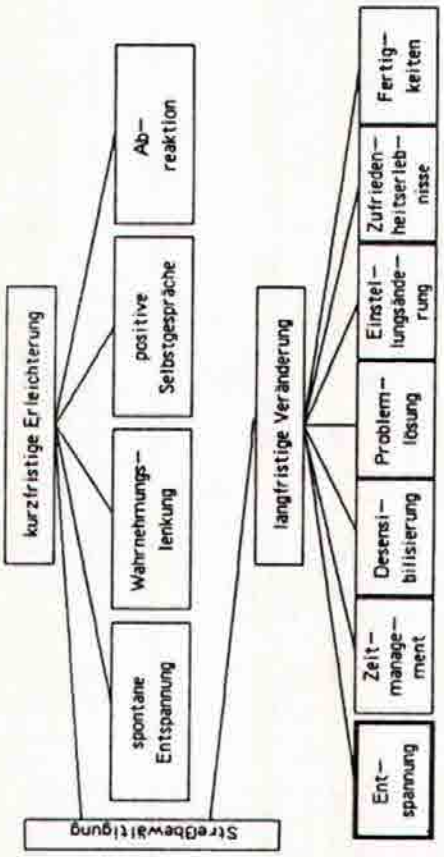
## Fehlende Abbildungen in Nr. 4 - sorry -

**Beitrag Winterstein S. 179, Abbildung 1:**




Marktposition Continental-Konzern

**Beitrag Biel „Der aktuelle Buchauszug" S. 209**




Streßbewältigungs-Strategien

*Ulrich Lenz, Dipl. Kfm., ist Marineoffizier auf Zeit und in einer Dienststelle des militärischen Zentralbereiches Projektleiter des Bedarfsträgers für das hier beschriebene Verfahren zuständig; Promotion über militärische Auftragsvergabe*

# PROJEKTCONTROLLING IM ÖFFENTLICHEN BEREICH

## am Beispiel eines EDV-Verfahrens der Bundeswehr

von Ulrich **Lenz**, Ratingen

*Auch in der Bundeswehr gibt es mittlerweile Controller und Controlling-Funktionen.[1] Der Umfang der jährlichen Rüstungsprojekte in Höhe von ca. 16 Milliarden DM[2] gibt einen Eindruck über die möglichen Controlling-Aufgaben. Im folgenden Aufsatz werden einige Problembereiche des Projektcontrolling bei einem Beschaffungsvorhaben aus dem EDV-Bereich beleuchtet. Grundsätzlich wird sich zeigen, daß die Verfahren des Projektcontrolling im öffentlichen und zivilen Bereich gar nicht so unterschiedlich sind. Vielleicht können aber auch Ideen für die eigene Projektarbeit gewonnen werden.*

### Beschreibung des Projekts

Die Bundeswehr hat einen jährlichen Personalbedarf von mehreren 10000 jungen Männern (inzwischen auch schon teilweise Frauen) für den freiwilligen Dienst in den Streitkräften. In der Vergangenheit konnten diese Personen aber nur unverbindlich beraten werden, weil Informationen über konkrete offene Stellenangebote meist erst kurz vor dem Einstellungstermin bekannt waren. Eine nur allgemeine Beratung - durchgeführt im wesentlichen durch Wehrdienstberater in etwa 100 Kreiswehrersatzämtern - ist natürlich nicht sehr „kundenfreundlich". Um angesichts zurückgehender Jahrgangsstärken genügend Bewerber für den freiwilligen Dienst zu gewinnen, wurde - neben anderen Maßnahmen - etwa ab 1986 daran gedacht, eine sogenannte „**Stellenbörse**" einzurichten.[3]

An das Verfahren wurden folgende **Anforderungen** gestellt:

** ständiger, im wesentlichen online-orientierter und bundesweiter Informationsaustausch über freie Stellen für Zeitsoldaten in der Bundeswehr;

** Planungs- und Steuerungsfunktionen für zentrale Dienststellen;

** Verbesserung der Beratungsqualität durch das Angebot konkreter Verwendungsmöglichkeiten;

** mobiles System, das auch auf Messen eingesetzt werden kann und das schnell zur Verfügung steht.

Insbesondere wegen dem letztgenannten Punkt wurde ein EDV-Verfahren realisiert, das den Bildschirmtext- (BTX-)Dienst der Deutschen Bundespost als Übertragungsweg nutzt. Dieses Netz steht bundesweit zur Verfügung und benötigt nur einen normalen Telefonanschluß. Die Architektur des Gesamtsystems geht aus der (stark vereinfachten) **Abbildung 1** hervor.

**Beim Nutzer** befindet sich entweder ein BTX-Terminal oder ein BTX-fähiger PC sowie ein Postmodem, das die Datenübertragung über das Postnetz sicherstellt. In einem **Rechenzentrum** der Bundeswehr steht der sogenannte „Externe Rechner", auf dem Datenbank und Anwendung installiert sind. Die Verbindung zum BTX-Dienst geschieht durch DATEX-P-Leitungen, die von der Bundespost angemietet werden.

Die **Dateneingabe** (Ausschreibung offener Stellen) wird im wesentlichen durch die Personaloffiziere der

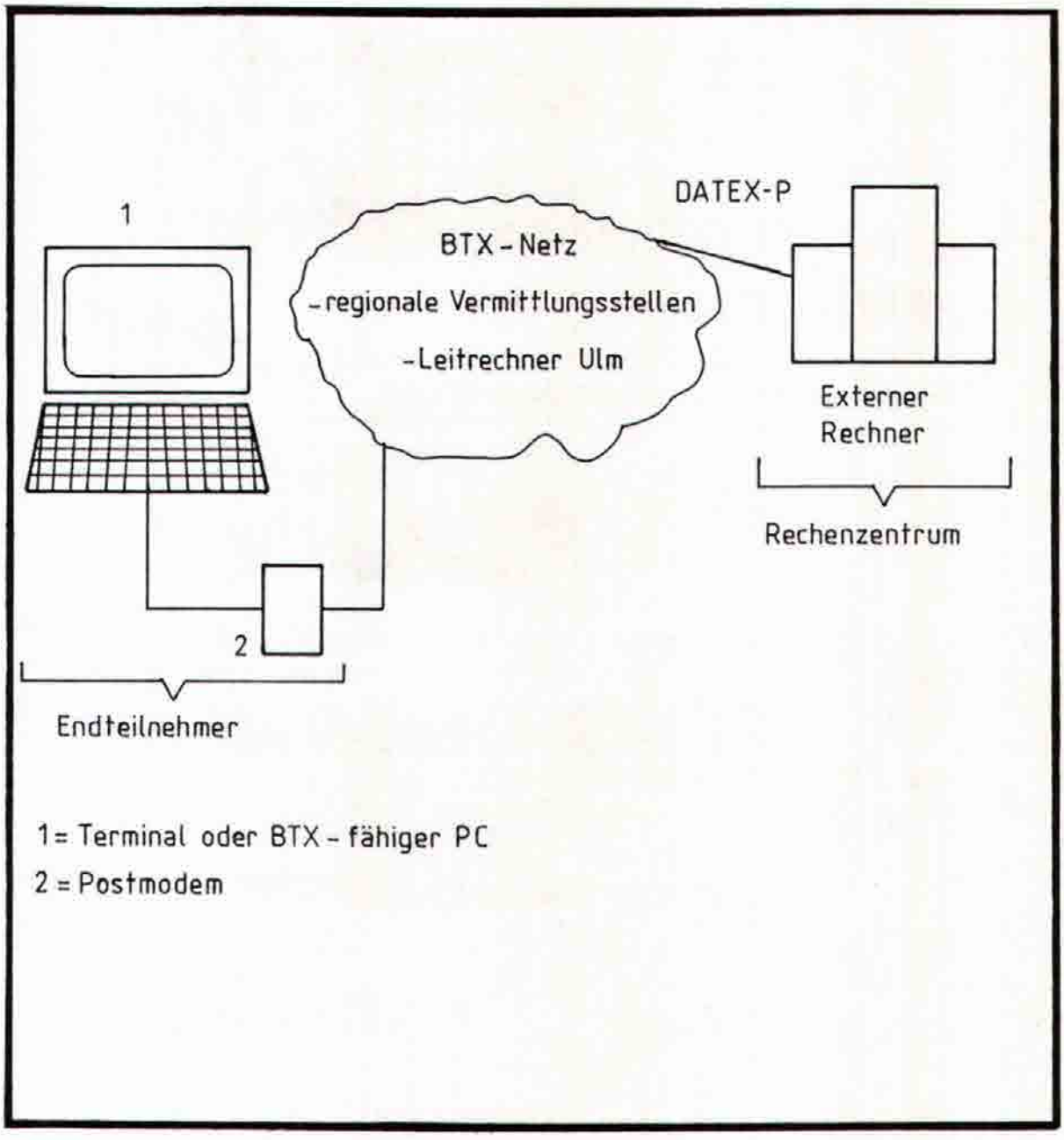



*Abbildung 1: Aufbau des BTX-Netzes*

angeschlossenen Einheiten durchgeführt. Darüber hinaus bestehen weitere Möglichkeiten, zum Beispiel Eingabe von Bewerbungen, individuelle Erstellung von Formaten, sowie die Formulierung selbst erstellter Abfrage-Algorithmen für umfangreiche Listendrucke.

Die **Datenausgabe** geschieht überwiegend im online-Betrieb durch Anzeige auf dem Bildschirm des Nutzers. Listendrucke und einige Sonderfunktionen werden zentral in einem nächtlichen Batch-Programm abgearbeitet und auf dem Postweg versandt. Insgesamt sind über 900 Teilnehmer innerhalb der Bundeswehr angeschlossen. Die beiden folgenden Abbildungen 2 und 3 zeigen die Leitseite mit den Bundeswehr-BTX-Anwendungen und das Hauptmenü der Stellenbörse.

Noch nicht alle auf der Leitseite gezeigten Anwendungen sind bereits realisiert. Es wird aber deutlich, daß die Bundeswehr den BTX-Dienst auch für Kommunikationsaufgaben mit der Öffentlichkeit stärker nutzen will.

## Rahmenbedingungen für das Projektcontrolling bei militärischen Beschaffungsvorhaben

Für die Vergabe von militärischen Aufträgen besteht ein eingeführtes und ständig verbessertes Phasenschema. Damit soll eine stufenweise Verringerung der Unsicherheit erreicht werden, die natürlich bei komplexen Projekten zu Beginn des Vorhabens besonders groß ist. Die Abbildung 4 zeigt die Meilensteine des Phasenablaufes.

Bundeswehr Btx-Anwendungen

.....

Stellenbörse (GBG).....1
Stellenbörse Schulung(GBG).2

Informationsbörse (GBG)....3
Informationsbörse .....*

Elektronische Post (GBG)...9

Impressum .....0

67767a

*Abbildung 2: Bundeswehr-Leitseite in BTX*

Bundeswehr - Stellenbörse 0,00 DM
000 H A U P T M E N Ü

1: Stellen ausschreiben
2: Stellen ändern
3: Stellen suchen
4: Stellenübersichten
5: Bewerberübersichten
8: Briefkasten
9: Sonderfunktionen
*#: Ende

Bitte wählen Sie eine Funktion aus.

Terminal-Name: T
000

*Abbildung 3: Hauptmenü der Stellenbörse*

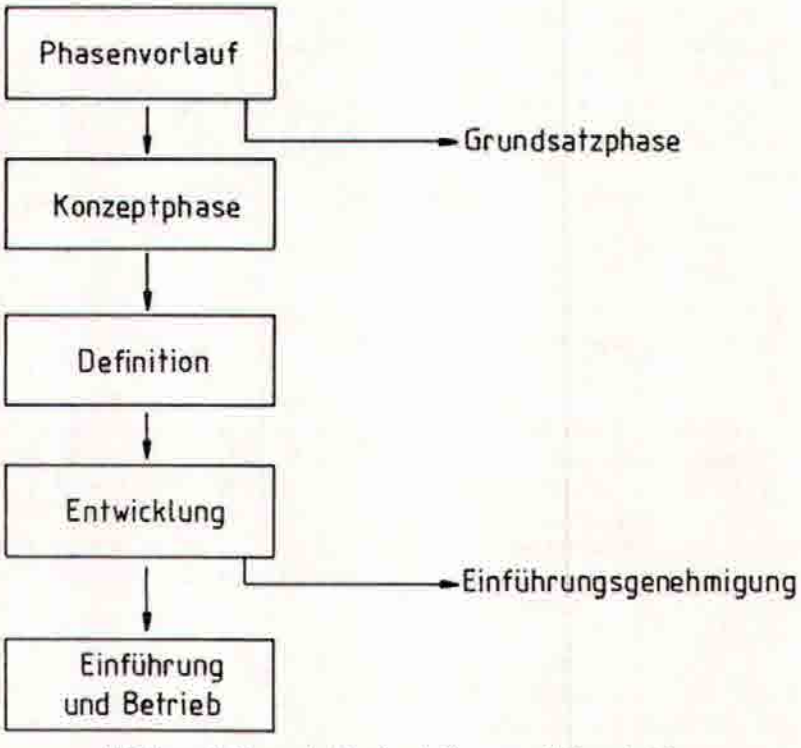



*Abbildung 4: Phasen bei der Beschaffung von Wehrmaterial*

Die Darstellung ist stark vereinfacht, weil in jeder Phase noch Teilschritte zu durchlaufen sind. Im Grundsatz richtet sich der Ablauf nach den bekannten Projekt-Ablaufplänen, die sich auch in wertanalytischen Arbeitsplänen wiederfinden.

Die Planung der Gesamtkosten ist diesem Schema angepaßt. Erst nach Durchführung einer Grobanalyse des Ist-Zustandes kann eine Forderung formuliert werden, die Grundlage für die Beantragung von Haushaltsmitteln ist. Insbesondere bei Großprojekten wurden in den letzten Jahren Bemühungen zu Standardisierung von Funktionen und damit auch von Kosten eingeleitet. So ist z. B. im Marineschiffbau die Kostenschätzung aufgrund der „Papierlage" von zentraler Bedeutung, da keine Vorserien oder Prototypen gebaut werden. Man bedient sich umfangreicher Funktions- und Kostendatenbanken, um die Beschaffungs- und gesamten Lebenszykluskosten schätzen zu können. [4]

Wenn die Analysen darauf hindeuten, daß das Projekt notwendig und durchführbar ist, wird ein Lastenheft definiert und die Leistung ausgeschrieben. Dabei sind diejenigen Stellen, die den Bedarf formulieren und diejenigen, die die Vergabe durchführen, grundsätzlich getrennt. Wie im gewerblichen Bereich muß also auch in der Bundeswehr ein Projekt zunächst „inhouse" beantragt und freigegeben werden. Außerdem gibt es nicht einen Projektleiter, sondern mindestens zwei, nämlich einen für die Bedarfsseite (Bedarfsträger) und einen für die „Lieferung" und „Finanzierung" der Aufgabe (Bedarfsdecker). Zuständigkeiten und Zusammenarbeit der Teammitglieder sind festgelegt.

Die Ausschreibung wird durch den Bedarfsdecker veranlaßt und durchgeführt. Für die (potentiellen) Auftragnehmer ist wichtig, daß für einen öffentlichen Auftrag eine Vollkostenrechnung erforderlich ist. Die Preisbildung richtet sich nach den „Leitsätzen zur Preisbildung auf Grund von Selbstkosten" (LSP). [5] Zur eigenen internen Projektüberwachung könnte man eine flexible Plankostenrechnung parallel laufen lassen.

## Spezielle Rahmenbedingungen für die praktische Arbeit

Das Projekt „Stellenbörse", das eingangs beschrieben wurde, mußte in die folgenden **Rahmenbedingungen** eingepaßt werden:

** Die Projektlaufzeit war im Vergleich zu anderen Bundeswehr-Projekten nur relativ kurz bemessen.
** Eine BTX-Anwendung war für die Bundeswehr Neuland.
** Softwareänderungen, die die Bundespost im BTX-Dienst vornimmt, mußten im eigenen Projekt nachvollzogen werden (und führten hier zu erheblichen Kosten).
** Hardwareseitig konnte man sich auf handelsübliche Produkte abstützen, während die Software von privaten Auftragnehmern komplett entwickelt werden mußte.
** Die Nutzer des Verfahrens sind über das gesamte Bundesgebiet verstreut und es mußte von Anfang an eine hohe Teilnehmerzahl berücksichtigt werden. Die meisten Nutzer hatten an ihren derzeitigen Arbeitsplätzen keinen Kontakt zu einer EDV-Anwendung.
** Das Vorhaben war insgesamt nicht mit der Entwicklung eines komplexen Waffensystems vergleichbar.

Aus dem letztgenannten Punkt folgt, daß keine eigenständige Projektorganisation errichtet wird, sondern daß der zu bestimmende militärische Projektleiter auf Personalabstellungen aus dem Linienbereich angewiesen ist. [6] Außerdem hat der Bedarfsträger nur für relativ wenige Nutzer eine fachliche Vorgesetztenfunktion, während er auf die meisten Nutzer nur über deren vorgesetzte Dienststellen einwirken kann.

Das Projekt hat sowohl von den Inhalten her als auch bezüglich der Rahmenbedingungen möglicherweise starke Analogien zu Vorhaben, die der Leser im eigenen Unternehmen schon begleitet hat. Da durchaus auch konkrete gewerbliche Anwendungen einer „BTX-Börse" vorstellbar sind, [7] könnten sich die hier erläuterten Ideen und Lösungs-Skizzen durchaus auf den eigenen Bereich anwenden lassen.

## Termine, Kosten, Projektstand

Die **Controlling-Funktion** als ökonomischer Begleiter übt ihr Amt bei der öffentlichen Beschaffung der Bedarfs**decker** aus. Allerdings ist für den Bedarfs**träger** auch viel „self controlling"-Arbeit gefordert. Folgende Controlling-Regelkreise müssen checklistenartig im Projekt immer wieder gesteuert werden:

***1. Einflüsse auf den Plan-Ist-Vergleich und Ermittlung des voraussichtlichen Ist-Standes:***

** Entscheidungsverzögerungen in nicht direkt beeinflußbaren eigenen Linienorganisationen berücksichtigen,

** Budget aufgrund des kameralistischen Haushaltssystems jährlich neu beantragen,

** Organisatorische Änderungen in den Streitkräften rechtzeitig in die entsprechenden Softwareforderungen „umgießen", um die Zuordnung der Datenausgabe konsistent zu halten,

** Änderungen in der Datenübertragungssoftware durch Kooperation mit der Bundespost vorausplanen,

** Berücksichtigung technischer Änderungen während der Projektlaufzeit; Entscheidung, ob die erwartete Verbesserung die Zielabweichung bei Kosten und Terminen überkompensiert.

*2. Controlling der Ist-Kosten*

** Abfluß der Haushaltsmittel mit der Kapazitätsplanung des Auftragnehmers abstimmen;

** Mittelbindung ist besonders in den Anfangsphasen wesentlich höher als der Mittelabfluß!

** Erfassung indirekter Projektkosten wie z. B. Personalkosten des zeitweise zur Verfügung stehenden Personals, Testrechner-Kapazitäten, technische Dokumentationen, sowie die üblichen Ressourcenbindungen im overhead-Bereich;

** Abstimmung des Berichtswesens mit dem Auftragnehmer.

*3. Controlling der Informationswege*

Allgemeine Richtlinien zur Anwendung des Verfahrens werden durch die Bereichsverantwortlichen in eigene Weisungen „umgetopft" und auf Kurierwegen schriftlich verteilt;

** Auslieferung der Hardware auf privaten Distributionswegen; Installation neuer Software zentral auf dem Externen Rechner; daraus folgt:

** Laufzeitplanung für Informationen zur Bestimmung des Vorlaufs, bevor zentrale Maßnahmen durchgeführt werden;

** Einsammeln von Nutzererfahrungen zur Weiterentwicklung des Projekts möglichst „hierarchiefrei";

** Telefonische Auskünfte (hotline) sicherstellen;

** Nutzerdokumentation: Planung der Arbeits- und Laufzeiten für Erstellung, Änderung und Versand.

Die Zeitverluste und Kosten durch diese Verzögerungen beim Informationsfluß beeinflußten die Entscheidung, ein eigenes BTX-Mailing-Verfahren zu entwickeln.

*4. Projektablaufplan*

** Der grundsätzlich vorgegebene Phasenplan muß projektbezogen angewendet werden, d. h. es sind Entscheidungen erforderlich, ob und in welchen Zeiträumen die einzelnen Phasen zu durchlaufen sind;

** Festlegung des spätestmöglichen „Ausstiegspunktes" unter Berücksichtigung der Mittelbindung;

** Festlegung von Meilensteinen in der Entwicklung (standards of performance);

** Rückkopplungen im Projektablauf: Kriterien für Rückkopplungen (aus dem Soll-Ist-Vergleich) festlegen; Berechnung der neuen Projektlaufzeit im Vergleich zu dem zusätzlichen Nutzen, der durch den Rücksprung im Phasenablauf erreicht wird. Bei hoher Mittelbindung insbesondere im Entwicklungsbereich ist das zeitliche Strecken von Projekten oft die einzige Möglichkeit, um das Scheitern zu verhindern;

** Planung und Realisierung von Testumgebungen (Rechnerkapazität, Mitarbeiter, Testdaten, Zeiträume, beabsichtigte Ergebnisse, prüfen inwieweit mit dem Budget vereinbar);

** Planung eines Feldversuches (Checkpunkte wie vorstehend, allerdings sind jetzt auch noch Erstschulungsmaßnahmen vorzusehen).

Bei der Stellenbörse konnte trotz des engen Zeitlimits eine unwirtschaftliche Parallelbearbeitung der Phasen vermieden werden. Dies wurde allerdings damit erkauft, daß der Feldversucht mit etwa 100 Teilnehmern noch eine „Rohversion" des Verfahrens als Grundlage hatte. Daraus ergibt sich wiederum der Vorteil, daß aktuelle Erkenntnisse der Nutzer noch in die Endfassung einfließen. Häufig ist doch festzustellen, daß man sich von einem Feldversuch lediglich bestätigen lassen will, wie gut man geplant hat.

---

**Personalcontrolling: Die sogenannte Mensch - Maschine - Schnittstelle**

---

Im Sinne eines möglichst ganzheitlichen Projektcontrollings muß insbesondere bei EDV-Projekten nachdrücklich davor **gewarnt** werden, die **Menschen in dem Projekt zu vergessen**. Auch gerade dabei ist das Controlling - hier jetzt insbesondere das Personalcontrolling - gefordert.

Während die EDV-Planer den Menschen (Benutzer) häufig nur in seiner Schnittstellenfunktion zum Computer sehen, muß der Projektleiter auf Verhalten und Einstellungen der zukünftigen Nutzer Rücksicht nehmen. Das gilt auch im militärischen Bereich, in dem man entgegen einem bisweilen geäußerten Vorurteil eben nicht die Akzeptanz einfach befehlen kann. Die Effektivität eines DV-Systems wird erheblich eingeschränkt, wenn einige oder alle Nutzer Sinn, Ziele und Bedienung des Verfahrens nicht für sich selbst akzeptiert haben.

Die „Sinnvermittlung" sollte - insbesondere wenn der Projektleiter erst relativ spät in das Projekt einsteigt - bei der Analyse der Frage ansetzen, wie der Auftrag formuliert wurde. Im Sinne der Controller's Planungs-Checkliste: „Hat der's gesagt, den es angeht?" Wurde der Bedarf also „bottom up" oder „top down" festgestellt? Der letztere Weg dürfte leider häufig zutreffen. Dann ist es nicht verwunderlich, wenn die Nutzer keine Gelegenheit haben, sich eine Einstellung gegenüber dem Verfahren zu bilden.

Eng verzahnt ist das Personalproblem mit dem Management der Kommunikations- und Informationsbeziehungen. Selbst dann, wenn der Mitarbeiter eine grundsätzlich positive Einstellung gegenüber der EDV hat, wird sich sein Verhalten ändern, wenn er nicht rechtzeitig von einer neuen Zugangsproze-

dur Kenntnis hatte. Bei der „Stellenbörse" mußten aufgrund der Änderungen im BTX-Dienst ebenfalls Funktionen geändert werden. Art, Umfang und Zeitpunkte der Information eines weit verzweigten Nutzerkreises sind dann wichtige Planungskriterien.

Bei der Betrachtung mehrerer EDV-Verfahren konnte festgestellt werden, daß die **Schulung der Nutzer** teilweise vernachlässigt wird. Ein ganzheitliches Projektcontrolling muß aber auch sinnvoll die Phase der Betriebsaufnahme begleiten. Schulungsmaßnahmen sollten abgeschlossen sein, wenn das System eingeführt wird. Aus dem Bundeswehr-Projekt ließen sich folgende Erfahrungen im Hinblick auf Schulungsmaßnahmen ableiten, die hier wieder checklistenartig aufgeführt werden sollen:

*1. Planung zentraler Schulungen*

Bei großem Nutzerkreis empfehlen sich zentrale Veranstaltungen für eine **Ausbildung von Ausbildern**, die dann dezentral die Nutzer schulen. Dabei sollte man auf folgende Punkte achten:

** Möglichst Einfluß nehmen können auf die Auswahl der zu schulenden Mitarbeiter,
** Spezielles Ausbildungsprogramm für diesen Personenkreis, entwerfen, das als Anreiz gelten kann (Vermittlung von Hintergrundinformation),
** wenn möglich, auch Schulung in Gesprächsführung und Methodik einbauen,
** Dauer der zentralen Schulung etwa mit dreifachem Zeitaufwand im Vergleich zur Schulung der Endnutzer vorsehen,
** Schulungsunterlagen erstellen, Beispiele vorher testen,
** Dokumentation muß zum gleichen Zeitpunkt wie das eigentliche Verfahren eingeführt werden,
** Schulungsdatenbestand aufbauen und testen.

*2. Endnutzerschulungen*

** Einarbeitungspläne (Zeiten, Routen) festlegen,
** Schulungsleiter sollte während der Endnutzerschulungen für Rückfragen ständig erreichbar sein,
** Teilnehmerzahl pro Schulung möglichst gering halten,
** Standard of performance für den Ausbilder: Anzahl der Rückrufe der Endteilnehmer bei zentraler Systemberatungsstelle, nicht über ... Anfragen pro Zeitraum.

Im Rahmen der Stellenbörse wurde ein besonderer Weg beschritten, um die o. a. Rahmenbedingungen möglichst zu erfüllen. Es wurde eine zu dem Produktionsverfahren in vollem Umfang identische Schulungsversion geschaffen, die ständig online allen Teilnehmern zur Verfügung steht. Daraus ergeben sich folgende Vorteile:

** Jeder Nutzer kann für sich alleine immer dann üben, wenn er einen Trainingsbedarf hat.
** Die Einarbeitung von neuen Mitarbeitern und Vertretern ist jederzeit möglich.
** Neue Softwareversionen werden zunächst in der Schulungsversion getestet und nach einem Einarbeitungszeitraum in die Produktionsversion übernommen.

## Zusammenfassung und Ausblick

Das Projektcontrolling im öffentlichen und gewerblichen Bereich hat viele Gemeinsamkeiten. Allerdings sind die Besonderheiten des öffentlichen Haushaltssystems und der Trennung der Projektverantwortung als wichtige Unterschiede zu notieren. Dennoch bleibt der gemeinsame Eindruck, daß insbesondere in EDV-Projekten, die auch heute noch teilweise auf Ablehnung stoßen, auf Verhalten und Einstellungen der Menschen geachtet werden muß, wenn das Verfahren erfolgreich werden soll.

Projektarbeit wird im Unternehmen und auch im öffentlichen Bereich zunehmend wichtiger. Für den Controller bietet sich in seiner Lotsenfunktion die Möglichkeit, im Sinne einer ganzheitlichen Planung dem Projektteam wesentliche Impulse zu geben. Vielleicht kann der Controller als neutraler Begleiter so manche euphorische Realisierungsidee kritisch hinterfragen und dadurch das Projekt auf sichere (Kosten-)Beine stellen.

## Anmerkungen

[1] vgl. Hager, D. (1989); „Der Controller in der Rüstung", in: cm, Heft 5/89, S. 258 - 260

[2] vgl. Möllhoff, U. (1985); Das öffentliche Auftragswesen des Verteidigungsressorts, Dissertation, Frankfurt u. a.

[3] vgl. zum folgenden: Meyer - Puttlitz, J. (1988); „Stellenbörse der Bundeswehr", in: Soldat und Technik, Heft 12, S. 742 - 748

[4] vgl. Burmeister, H. (1985); „Kostenplanung von Waffensystemen unter Einsatz spezieller Rechnerprogramme für den Marine-Schiffbau", in: Hofmann, H. W., Schelle, H. (Hrsg.); Kosten in der Verteidigungsplanung, München, S. 186 - 213

[5] vgl. Möllhoff, a. a. O., S. 197 ff.

[6] vgl. Mertens, H. (1977); „Rüstungsplanung - Aufgaben, Organisation, Verfahren, Management", in: Huber, R. K. u. a. (Hrsg.); Waffensystemplanung, München und Wien, S. 73 - 103; hier: S. 92

[7] vgl. Lenz, U. (1989); „BTX in der Bundeswehr: Die Stellenbörse als bundesweite BTX-Anwendung", in: DIHT (Hrsg.); Bildschirmtext gezielt einsetzen, Bonn, S. 47 - 52. ■

| Zuordnung CM-Themen-Tableau | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 33 | 36 | 39 | A | S | E |

# *Streiflicht*

## Produktions-Management im Wandel

Die veröffentlichte Fachmeinung diskutiert eine Vielzahl an **neuen Konzepten und Ansätzen** für die Produktion - intensiv und auch kontrovers. CIM, JIT, Kanban, Fertigungssegmentierung, um einige Beispiele zu nennen, werden zu vertrauten Begriffen und Programmen.

So unterschiedlich die Konzepte im einzelnen auch sein mögen - gemeinsam ist ihnen, daß sie Methoden, Techniken, Abläufe und Strukturen in der Produktion und im Unternehmen ganz allgemein **nachhaltig verändern**. Sie stellen neue, höhere Anforderungen an Management und Mitarbeiter. Diese nun in den Mittelpunkt des Interesses gerückten Bemühungen sollen sicherstellen, daß die Produktion als **Wettbewerbsfaktor** eine aktive Rolle spielt. Eine überlegene Position in der Wettbewerbslandschaft beruht auf bestimmten Wettbewerbsvorteilen, die ein Unternehmen behaupten kann. Grundsätzlich bestehen zwei Grundformen von Wettbewerbsvorteilen: Die **Preis- bzw. Kostenführerschaft** und die **Differenzierung**. Entscheidendes Mittel, um Kostenführerschaft bzw. Differenzierung zu erlangen, ist die geeignete Wahl des Produkt- bzw. Produktionssystems. So sind die Maßnahmen in der Produktion insbesondere darauf gerichtet, eine höhere **Produktivität** und **Produktionsflexibilität** zu erreichen. Die Literatur hat in der Vergangenheit vor allem Aussagen zur Produktinnovation unter Einbeziehung von wettbewerbsstrategischen Aspekten gemacht. Seit geraumer Zeit rücken Aussagen zum Wettbewerbseinfluß von **Prozeßinnovationen** unter Einbeziehung von Marktaspekten und unter Berücksichtigung technologischer Veränderungen in die Aufmerksamkeit. Nicht wenige neigen dazu, in der Prozeßinnovation eine entscheidende Erfolgsformel zu sehen. Eine Feststellung, die zum gegenwärtigen Zeitpunkt noch nicht genügend analysiert und abgesichert ist, wohl aber den Akzent richtig setzt.

Ein wesentliches Kennzeichen zahlreicher diskutierter Konzepte ist das gegenüber heute höhere Maß an **integrierter Planung, Steuerung und Überwachung** der Material-, Entscheidungs- und Informationsflüsse bei Entwicklung, Produktion und Vertrieb der Produkte. Diese höhere Integration soll die Schnittstellen verringern und somit zu einem schnelleren Informationsfluß und letztendlich einer besseren Flexibilität führen. Für das Controlling bedeutet dies u. a., daß es zu einer zunehmenden **Vernetzung** betriebswirtschaftlicher und technischer Systeme und Abläufe kommt. So verlieren eigenständige betriebswirtschaftliche Erfassungs-Systeme allmählich ihre Berechtigung.

Es sind einige allgemeine Tendenzen festzustellen: Kürzere Produktlebenszyklen, höhere kundenindividuelle Anforderungen (Varianten), steigende Qualitätsanforderungen, kürzere Durchlaufzeiten mit niedrigeren Beständen und damit verbunden Einengung der Reaktionszeit. Es ist schwer abzusehen, wie die **betriebswirtschaftlichen Auswirkungen** aussehen werden. Die wachsenden Kapitalfixkosten verlangen nicht nur Einsparungen im Personalbereich, sondern können zunehmend nur durch eine Steigerung des Nutzungsgrades aufgefangen werden. Nach ersten empirischen Untersuchungen verändern sich durch den Einsatz der neuen Techniken **Stückkosten und Kostenstrukturen**. Danach ist bei wichtigen Kostenarten mit etwa folgender Entwicklungstendenz zu rechnen: Energiekosten, Instandhaltungskosten und u. U. Kosten der Arbeitsvorbereitung und der Auftragsabwicklung und ggf. auch der Werkzeugkosten werden tendenziell steigen. Kostensenkungspotentiale sind u. a. da zu erwarten, wo Transportkosten, Kapitalbindungskosten, Raumkosten anfallen. Das Controlling wird die **Produktionserfolgsfaktoren**, z. B. Wirtschaftlichkeit, Logistikleistung, Qualität etc. neu definieren und ermitteln müssen. Dem Controlling stellen sich neue „Controls" und neue Gestaltungsfelder; so Produkte, Prozesse, Produktionslenkung, Organisation, Arbeits- oder Informationssystem. Der Trend zu einer **prozeßorientierten Kosten- und Leistungsrechnung** wird sich verstärken, zumal vor allem im indirekten Bereich die herkömmliche Kosten- und Leistungsrechnung entscheidende Fragen nicht beantworten kann und zunehmend **neue Meß- und Kenngrößen** in die betriebswirtschaftlichen Überlegungen einfließen müssen. Vor dem Hintergrund der gewaltigen Umwälzungen spricht man von einem neuen Wirtschaftlichkeitsverständnis, das jetzt zu formulieren sei. Z. T. wird auch der Begriff „**Prozeßwirtschaftlichkeit**" in die Diskussion eingeführt.

Die Notwendigkeit eines veränderten Wirtschaftlichkeitsverständnisses beim Einsatz neuer Technologien erfordert nach vorherrschender Meinung sowohl eine **Anpassung der Kostenrechnung** als auch der **Investitionsrechnung und -planung**. Vom Controlling wird die Weiterentwicklung der betriebswirtschaftlichen Systeme und Methoden eingefordert - und damit die Erarbeitung neuer Unterstützungsmethoden zur Gestaltung und Lenkung moderner Produktionstechnologien. In diesem Sinne wird Controlling ins Bild nehmen müssen Fragen der Logistikleistung, der Durchlaufzeit, der Bestände, der Kapazitätsnutzung; Fragen der Qualität, der Kosten, der Wertschöpfung und Fertigunstiefe sowie Fragen der Fixkostenrechnung. Controlling wird zu **neuen Kostensteuerungsstrategien** in der flexiblen und rechnergestützten Produktion gelangen müssen. **Flexible Fertigungskonzepte erfordern eine flexible Kostenrechnung**. Die herkömmliche Rechnung kann den Primärzusammenhang zwischen Produkt und Maschine immer weniger herstellen und abbilden. Vor dem Hintergrund veränderter Fertigungssituation stellt sich die Frage, ob zu einer wirklich verursachungsgerechten Kostenrechnung unterhalb oder innerhalb der üblichen Kategorisierung nach Kostenstellen und Kostenträgern neue Ebenen gesucht werden müssen, so z. B. Teile- und Maschinenebene, um näher, tiefer und genauer die Kostenverursachung herauszuarbeiten. Flexible und alternative Fertigung verbietet mehr denn je eine Durchschnittsrechnung; d. h. zu einer sachgerechten Kostenrechnung, Kostenplanung und Kostensteuerung gehört ein höheres Maß an Differenzierung, d. h. es stellt sich die Frage nach neuen, **feineren Erfassungs- und Zurechnungsprinzipien**.

Auch wenn dieses Streiflicht - von Umfang und Konzeption her - grob und allgemein bleibt, so soll doch ein Aspekt wegen der besonderen Wichtigkeit noch angesprochen werden. Es geht nicht nur um die bloße technische Veränderung, vielmehr geht es um eine Vernetzung von Technik, Organisation und Personaleinsatz. Die anstehenden Umwälzungen haben nicht nur eine technische, sondern auch eine bedeutende organisatorische und psychologische Dimension. Eine verantwortungsvolle Unternehmenspolitik muß erkennen, daß durch den Einsatz neuer Techniken erhebliche Veränderungen ausgehen auf die Arbeitssituation, und zwar auf Arbeitsinhalte, Qualifikation, die sozialen Interaktionen und Beziehungen sowie auf die psychischen und physischen Belastungen, wie wiederholt dargestellt und nachgewiesen.

Der Zwang zu neuen Produktionstechnologien ist unaufhaltsam. Controlling sollte helfen, daß der Weg zwar zielstrebig, aber auch umsichtig gegangen wird.

# LITERATURFORUM

Liebe Leserin, lieber Leser,

die heutige Ausgabe des Literaturforums beginnt mit Veröffentlichungen zu grundsätzlichen Fragen und stellt dann zwei Themen-Schwerpunkte in den Mittelpunkt, die von allgemeinem, grundsätzlichem Interesse sind, nämlich

**- die Produktion und der technologische Wandel sowie**
**- die Tendenzen zu einer prozeßorientierten Kosten- und Leistungsrechnung.**

Zum Abschluß werden einige Neuauflagen bereits früher vorgestellter Veröffentlichungen dargestellt.

Dem deutlichen Interesse an übergreifenden Fragestellungen, wie er z. B. auf dem 15. Congress der Controller in München artikuliert wurde, wird durch die Aufnahme des Buches „Innovation statt Resignation" entsprochen. Diese Zeilen wurden unmittelbar und unter dem Eindruck dieses eindrucksvollen Kongresses niedergeschrieben.

Sie lesen folgende Besprechungen:

**ALLGEMEINER TEIL**

- Deyhle: Controller-Handbuch

- Apitz/Gäbler/Holz/Poth/Wieczorek: Erfolgsfaktoren der Marktführer

**PRODUKTION UND TECHNOLOGISCHER WANDEL**

- Zäpfel: Strategisches/Taktisches Produktions-Management
- Eidenmüller: Die Produktion als Wettbewerbsfaktor
- Huber: Wissensbasierte Überwachung und Planung in der Fertigung
- Klingebiel: Prozeßinnovation als Instrument der Wettbewerbsstrategie

**PROZESSKOSTENRECHNUNG UND PRODUKTIVITÄTSANALYSE IM INDIREKTEN BEREICH**

- Weber: Logistik-Controlling
- Weigand: Entscheidungsorientierte Vertriebskostenrechnung
- Bellmann: Kostenoptimale Arbeitsteilung im Büro
- Busch: Produktivitätsanalyse

**VERSCHIEDENES (NACHSCHLAGEWERKE, NEUAUFLAGEN)**

- Lexikon der Betriebswirtschaft
- Handwörterbuch der Planung
- Scheer: Grenzplankostenrechnung
- Horváth: Controlling
- Reichmann: Controlling mit Kennzahlen

**ÜBERGREIFENDES**

- Oertli-Cajacob: Innovation statt Resignation

**Deyhle, Albrecht: Controller-Handbuch**
**3., neu geschriebene Auflage 1990 - Gauting bei München: Management Service Verlag 1990 - 1200 Seiten - DM 168,--**

---

Der **Verfasser** ist Gründer und Leiter der Controller-Akademie. Die Neuauflage erscheint im Rahmen der Reihe „Management Pockets" des Verlags. Das Handbuch versteht sich als **Enzyklopädisches Lexikon für die Controller-Praxis**. Zum **Inhalt**:

**6 Bände**
- ABC-Analyse bis Controller's Thementeppich
- Controlling & Controller bis Hauslexikon
- Hilfskostenstelle bis Leitbild
- Management bis Profit Centers
- Prognosen bis Unternehmensplanung
- Unternehmensplanung: Formular-Set bis Ziele.

Der Verfasser legt hiermit eine Neubearbeitung seines bewährten Handbuches vor, eines **arbeitsbegleitend zu benutzendes**, das tägliche Controlling unterstützenden Handbuchs. Das Buch enthält Aufforderungs-Charakter, nämlich bei „Deyhle" nachzuschlagen. Diese Veröffentlichung stellt das Konzentrat der Erfahrungen und der Kompetenz des führenden deutschsprachigen Vertreters des praktischen Controlling dar. Es ist so aufgebaut, daß es den Leser in seiner **praktischen Aufgabenstellung** anspricht und abholt. 267 Abbildungen veranschaulichen und verdeutlichen das Geschriebene. Über ein tief gegliedertes Inhaltsverzeichnis und vor allem über ein mit 67 Seiten sehr umfangreiches Sachwortregister ist leichter Zugriff gegeben. Die Ausführungen kommen durchweg an und rüber. Die Regeln, die „Theorie", entwickelt der Verfasser aus der Praxis, nicht umgekehrt. Stoffauswahl und Stoffdarbietung orientieren sich an der praktischen Relevanz. Das Buch lädt durch Aufmachung und Inhalt zum Lesen ein, schnell wird sich der Leser „festlesen".

**Apitz/Gäbler/Holz/Poth/Wieczorek: Erfolgsfaktoren von Marktführern**
**Landsberg am Lech: Verlag Moderne Industrie 1989 - 253 Seiten - DM 98,--**

---

Die **Autoren** kommen aus der Unternehmensberatung bzw. aus Instituten. Das Buch sucht Antworten auf die Frage, **wie ein Unternehmen zum Marktführer wird** und wie es Marktführer bleiben kann. Zur Aufhellung dieser Frage hat Prof. Dr. Poth, Fachhochschule Düsseldorf, mit der Forschungsgruppe „Strategien der Marktführer" erstmals den Versuch unternommen, zu definieren, was Marktführer sind und was sie zu Marktführern gemacht hat. **Inhalt**:

Vorwort des Bundesministers für Wirtschaft - Innovation als Gratwanderung zwischen Erfolg und Pleite - Investition (Ideen und Geld genügen nicht) - Integration (der Mensch entscheidet) - Image (ohne Image ist alles nichts) - Erfolgsfaktoren von Marktführern als Ergebnisse einer Studie.

Basierend auf den Ergebnissen dieser Untersuchung bietet das Buch Empfehlungen bekannter Experten, mit welchen strategischen und operativen Maßnahmen sich Unternehmen gezielt auf veränderte Rahmenbedingungen einstellen können.

**Zäpfel, Günther: Strategisches Produktionsmanagement**
**Berlin: Verlag Walter de Gruyter 1989 - 332 Seiten - kartoniert - DM 70,--**
**Zäpfel, Günther: Taktisches Produktionsmanagement**
**Berlin: Verlag Walter de Gruyter 1989 - 296 Seiten - broschiert - DM 68,--**

---

Der **Autor** ist o. Universitäts-Professor und Vorstand des Instituts für Industrie- und Fertigungswirtschaft der Universität Linz. Zum Inhalt:

**Strategisches Produktionsmanagement**: Produktion als Teil der straegischen Unternehmensplanung - Zweck und Inhalt der strategischen Planung - Prozeß der strategischen Planung - Produktionsstrategie - Computerintegrierte Produktion als Teil der Wettbewerbsstrategie (CAD, CAM, PPS-System, CIM, ökonomische und personale Aspekte) - Anhang

**Taktisches Produktionsmanagement**: Aufgaben und Ziele, Entwurf des Produktsystems (Produktgestaltung, Produktinnovation, Produktvariation bzw. -differenzierung, Produktelimination) - Entwurf des Produktionssystems (Entwurf der Produktiveinheiten, Produktionsstruktur) - Anhang.

Beide Bände sind erschienen in der Reihe „de Gruyter Lehrbuch". Der Band „Strategisches Produktionsmanagement" vermittelt Kenntnisse zur strategischen Planung, zu Produktionsstrategien und zur rechner- bzw. computerintegrierten Produktion als Teil der Wettbewerbsstrategie. Der Band Taktisches Produktionsmanagement befaßt sich mit der inhaltlichen Konkretisierung der im Rahmen der strategischen Planung festgelegten Wettbewerbsstrategie. Beide Bände sind recht **übersichtlich** aufgebaut und strukturiert. Eine Vielzahl an **Abbildungen** unterstützt die Wissensvermittlung. Der Band Taktisches Produktionsmanagement ist streckenweise stark mit mathematischen Abhandlungen durchsetzt. Der Leser findet mit beiden Bänden **anspruchsvolle Lehrbücher** auf wissenschaftlicher Basis mit anwendungsorientierter Ausrichtung, die hilfreich und nützlich sind bei der Erstellung von **Systementwürfen** und der Aufarbeitung und Durchdringung relevanter **prinzipieller Fragen**.

Beispiele aus dem Strategischen Produktionsmanagement: Aufgaben des Produktionsmanagements zu verstehen, Bedeutung für strategische Unternehmensplanung, Zweck, Inhalt und Prozeß der strategischen Unternehmensplanung, Definition von Produktionsstrategien sowie Wesen und Teilaspekte der computerintegrierten Produktion.

Beispiele aus dem Taktischen Produktionsmanagement: Welche Produkte sind aufzunehmen, zu modifizieren oder zu eliminieren? Welche Wertschöpfungsstufen sind durchzuführen? Welche Investitionen in Produkt- und Produktionstechnologien sind vorzusehen? Wie sind Produktionskapazitäten zu dimensionieren? Wie ist der Informations- und Materialfluß zu organisieren?

**Eidenmüller, Bodo: Die Produktion als Wettbewerbsfaktor**
**Zürich: Verlag Industrielle Organisation 1989 - 262 Seiten - gebunden - Fr. 94,--**

---

Der **Verfasser** weist sich als Praktiker auf dem Gebiet der Produktionswirtschaft und -logistik aus. Das Buch will die Herausforderungen an das Produktionsmanagement darstellen, die infolge technischer Innovationen, der Globalisierung der Märkte usw. die Wettbewerbslandschaft beeinflussen. Aus dem **Inhalt**:

Von den Unternehmnszielen zu den Zielen der Produktion - Die Auswirkung des Strukturwandels auf die Fabrik (Technologischer Wandel, CIM und Logistik, neue Schwerpunkte bei den produktionswirtschaftlichen Zielen) - Vom Bestands- zum Zeitmanagement (Funktion der Bestände, Bestandreduzierung, Durchlaufzeit, Just-in-time) - Gestaltung der Produktion als Aufgabe des Produktionsmanagements (Produkt, Produktionstechnik/Produktionsprozeß, Produktionslenkung, Organisation, Arbeitssystem, Informationssystem, CIM-Konzept) - Produktions-Controlling zur Sicherstellung der Zielerreichung - Ausblick.

In der allgemeinen Diskussion befinden sich viele neue Begriffe, darunter viele neue Konzepte und Ansätze, manche eher Schlagwörter. Gemeinsam ist ihnen, daß sie **tief in die Strukturen eingreifen** und neue, härtere Anforderungen an das Management richten. Ein dynamischer Wettbewerb verlangt von den Produzenten **Anpassungsfähigkeit** und Tempo. Der Verfasser zeigt die neuen Entwicklungen auf. Seine Analyse beginnt bei der Gestaltung des Produktes und der Produktentwicklung und bezieht alle weiteren Gestaltungsfelder (siehe Inhaltsangabe) in seine Betrachtung ein, er vertritt eine ganzheitliche Betrachtungsweise. Eidenmüller gibt eine recht anschauliche und verständliche Darstellung, die durch viele Abbildungen, Grafiken, Tabellen etc. unterstützt wird. Sie kommt der Sprache und dem Verständnis des Praktikers nahe. Er schärft das Bewußtsein für die **Produktion als Wettbewerbsfaktor** und weist Hilfen, die Produktion als **Erfolgspotential** zu erschließen. Für den Controller ist das neue Wirtschaftlichkeitsverständnis, das neue Verständnis von Forschung und Entwicklung sowie das neue Führungsverständnis besonders lesens- und diskussionswert. Ein Buch, das nicht alle Fragen und Probleme aufzeigt oder gar löst, aber eine beachtens- und lesenswerte Einführung und Grundlage darstellt.

**Huber, Alfred: Wissensbasierte Überwachung und Planung in der Fertigung**
**Berlin: Erich Schmidt Verlag 1990 - 203 Seiten - Großoktav - kartoniert - DM 64,--**

Die vorliegende Arbeit entstand während der Tätigkeit des **Autors** als Wissenschaftlicher Assistent bei der Philips GmbH Forschungslaboratorium Hamburg. Zum **Inhalt**:

Vorwort - Produktionsplanung und -steuerung in CIM - Stand der Technik in der Produktionssteuerung - Entwicklung eines CIM-Referenzmodells - Realisierung mit Hilfe des CIM-Referenzmodells - Die Modellkomponente - Die Überwachungskomponente - Die Planungskomponente - Anwendung des CIM Moduls FLEX - Kritische Bewertung und Ausblick.

Die rechnerintegrierte Produktion (CIM) umschreibt Maßnahmen von Unternehmen zur Erreichung **höherer Produktivität und Produktionsflexibilität durch integrierte Planung**, Steuerung und Überwachung der Material-, Entscheidungs- und Informationsflüsse bei Entwicklung, Produktion und Vertrieb des Produkts. Das vorliegende Buch, erschienen als Band 14 der Reihe „Betriebliche Informations- und Kommunikationssysteme", beschreibt ein wissensbasiertes, als CIM Modul realisiertes Produktionskontrollsystem zur Unterstützung der operativen Fertigungsebene **bei der tagesfeinen Planung**. Der Verfasser bringt einerseits ein theoretisches Sollkonzept, andererseits sucht er die Anwendbarkeit anhand einer **Fallstudie** unter industriellen Randbedingungen - eine Endmontagelinie für Autoradios - nachzuweisen.

Der Autor bearbeitet die Themenstellung grundsätzlich und tiefgründig, insbesondere sieht er **CIM** nicht nur als eine bloße informationstechnische Verbindung von Abteilungen, sondern als Vernetzung von Technik, Organisation und qualifiziertem Personal innerhalb eines allgemeingültigen, funktionalen Unternehmensmodells.

Eine Arbeit, die auf wissenschaftlicher Basis Leser anspricht, die bereits über spezifische Grundkenntnisse verfügen, die sie erweitern und modellhaft vertiefen wollen.

**Klingebiel, Norbert: Prozeßinnovation als Instrument der Wettbewerbsstrategie**
**Berlin: Erich Schmidt Verlag 1989 - 570 Seiten - Großoktav - kartoniert - DM 96,--**

Der **Verfasser** ist in der Konzernplanung eines Automobilherstellers tätig. Der Prozeßinnovation kommt neben der Kostenstruktur (Produktivität) und der Produktqualität eine zunehmende Bedeutung zu. Zum Inhalt:

Grundlagen - Entwicklung eines konzeptionellen Bezugsrahmens als Grundlage der Untersuchung - Untersuchung zu den Determinanten und Wettbewerbseffekten von Prozeßinnovationen in der bundesdeutschen Automobilindustrie - Ausblick.

Gegenstand der vorliegenden Arbeit ist es, eine maßgeblich durch das veränderte Wettbewerbsumfeld induzierte Neuorientierung der innovationsbezogenen Variablen der Produktionsstrategie in der Automobilindustrie zu analysieren. Das Buch ist dort angezeigt, wo eine wissenschaftlich fundierte Unterstützung bei der Beschäftigung mit dieser wichtigen und schwierigen Aufgabenstellung gewünscht wird.

**Weber, Jürgen: Logistik-Controlling**
**Stuttgart: C. E. Poeschel Verlag 1989 - 198 Seiten - kartoniert - DM 68,--**

Der **Autor** ist Professor an der Wissenschaftlichen Hochschule für Unternehmensführung in Koblenz. Die vorliegende Arbeit stützt sich auf vielfältige praktische Erfahrungen und beschreibt das Konzept eines umfassend verstandenen Logistik-Controlling. Zum **Inhalt**:

Logistik-Controlling im Überblick - Aufgaben des Logistik-Controlling im Überblick - Erfassung und Ausweis der logistischen Leistungen - Erfassung und Ausweis der Kosten der Logistik - Berichtswesen für die Logistik - Kalkulation der Logistikkosten - Gestaltung des Logistik-Controlling.

Die Logistik setzt sich inzwischen zumindest in größeren Unternehmen zunehmend durch. **Der Kern** des Logistik-Controlling besteht im Aufbau einer Kosten- und Leistungsrechnung, die auf die spezifischen Anforderungen und Bedingungen der Logistik ausgerichtet ist. Zur erfolgreichen Gestaltung werden **vielfältige Leistungsdaten** benötigt, die in den meisten Unternehmungen in irgendeiner Form in den material- oder warenbegleitenden Systemen und Abläufen vorhanden sind und durch gezielte Verknüpfungen und Vernetzungen für die Logistikrechnung gewonnen werden können. Der Logistikbereich bedarf eines Controlling, das auf die besondere Problematik dieses Querschnittsbereiches zugeschnitten ist. Dem Autor gelingt es in vorbildlicher Weise, Bedeutung und Notwendigkeit eines Logistik-Controlling argumentativ vorzutragen, er umreißt ein an den **praktischen Möglichkeiten orientiertes Gesamtkonzept**, das von der Hilfestellung bei der Formulierung logistischer Ziele bis hin zur Kalkulation der Logistikkosten reicht. Ein Buch, da kaum vergleichbare Veröffentlichungen vorliegen, das in gewisser Weise Pionierleistung vollbringt. Der an dieser Themen- und Aufgabenstellung interessierte Leser findet einen erkenntnisleitenden roten Faden, um zu den eigenen ersten Schritten in Richtung Logistik-Controlling zu kommen. Die Ausführungen sind knapp, aber im allgemeinen ausreichend. Nicht jede praktische und theoretische Frage von Belang erfährt Berücksichtigung. Aufbau, Gestaltung und Ausdrucks- und Darstellweise machen das Werk zu einer praktischen Anleitung, die unter den einschlägigen Beiträgen einen herausragenden Platz einnimmt.

**Weigand, Christoph: Entscheidungsorientierte Vertriebskostenrechnung**
**Wiesbaden: Deutscher Universitäts Verlag 1989 - 341 Seiten - Broschur - DM 89,--**

Die vorliegende Arbeit entstand während der **Assistententätigkeit** des Verfassers am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Rechnungswesen und öffentliche Betriebe, an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg. Die Monographie versucht, ein umfassendes und in sich **geschlossenes Konzept** der Vertriebskostenrechnung zu entwerfen. Zum **Inhalt**:

Begriffliche Grundlagen, Bedeutung und Einordnung der Vertriebskostenrechnung - Die Vertriebskostenrechnung als Führungsinstrument des Marketing-Management - Erfassung der Vertriebskosten - Kostenstellenrechnung im Vertrieb - Zurechnung der Vertriebskosten auf Kostenträger - Erweiterung der Analysemöglichkeiten durch Zurechnung der Vertriebskosten auf weitere absatzrelevante Kalkulationsobjekte - Schlußbetrachtung.

Der Verfasser arbeitet den **Erkenntnisfortschritt** auf dem Gebiet der Kostenrechnung deutlich heraus, und zwar in Richtung einer **prozeßorientierten Kosten- und Leistungsrechnung**, wenngleich er diese neue und veränderte Akzentuierung der kostenrechnerischen Erfassung und Zurechnung von indirekten Leistungen eher zurückhaltend anführt. Dem an einer prozeßorientierten Kosten- und Leistungsrechnung interessierten und orientierten Leser bringt diese Veröffentlichung - bezogen auf die spezielle Ausprägung der Vertriebskostenrechnung - zunächst eine **kostentheoretische Fundierung** der Aufgabe, entscheidungsrelevante Kosteninformationen bereitzustellen. Das Buch vermittelt nicht nur Erkenntnis-, sondern auch **Arbeitshilfen**, wie wichtige Systemelemente der Grenzplankostenrechnung (Plaut, Kilger etc.) und der Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung (Riebel) übernommen und auf ihre Eignung überprüft werden können. Der speziell an Vertriebsinformationen arbeitende Leser empfängt wertvolle Anregungen hinsichtlich der Einsetzbarkeit der Vertriebskostenrechnung als **Instrument** der Informationsversorgung des Marketing-Managements. Insgesamt erweist sich die Arbeit als eine gelungene und beispielhafte Verbindung zwischen der Formulierung **theoretischer Anforderungen** und der Fragen und Probleme **praktischer Umsetzbarkeit**. Ein Buch mit wissenschaftlicher Prägung, das auch vom seit langem in der Praxis stehenden Leser - ausreichendes fachtheoretisches Wissen und Aufgeschlossenheit vorausgesetzt - mit Erfolg und Nutzen in der einen oder anderen Weise verwendet werden kann.

**Bellmann, Kurt: Kostenoptimale Arbeitsteilung im Büro**
**Berlin: Erich Schmidt Verlag 1989 - 353 Seiten - Großformat - kartoniert - DM 76,--**

Der vorliegenden Arbeit liegt eine **Dissertation** zugrunde, die von der Universität der Bundeswehr München angenommen wurde. Die Arbeit untersucht den Einfluß neuer Informations- und Kommunikationstechnik auf Organisation und Kosten der Büroarbeit. **Zum Aufbau**:

Problemstellung - Historische Entwicklung der Arbeitsteilung - Arbeitsteilung und Prozeßorganisation als grundlegende Organisationsprobleme bei der Gestaltung des Büro- und Verwaltungsbereichs - Kostenoptimale Organisation arbeitsteiliger Prozesse - Veränderung der Informationsverarbeitungskosten beim Einsatz neuer Informations- und Kommunikationstechniken und Auswirkungen auf organisatorische Formen der Arbeitsteilung.

Der Autor entwickelt ein Konzept, anhand dessen empirisch beobachtbare **Integrationstendenzen** in der Büroarbeit erklärt und in ökonomischen Kategorien begründet werden. Im Mittelpunkt der Betrachtung stehen die Kosten der Büroarbeit als Kosten der Informationsverarbeitung. Auf der Basis einer umfassenden **kostentheoretischen Diskussion** wird der kostenminimale Grad der Arbeitsteilung neu bestimmt. Das neue Kostenoptimum belegt die ökonomische These von der **Rückführung der Arbeitsteilung** im Büro durch den Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnik. Das Buch leistet eine Aufarbeitung und Strukturierung der Themenstellung und verschafft dem Leser einen beachtlichen **Erkenntnisgewinn**. Von Aufmachung und Inhalt her ist das Buch für eine unmittelbare Umsetzung oder einen arbeitsbegleitenden Einsatz in der Praxis bei diesem wissenschaftlich ausgelegten Werk nur begrenzt geeignet.

**Busch, Ulrich: Produktivitätsanalyse**
**2., neu bearbeitete und wesentlich erweiterte Auflage**
**Berlin: Erich Schmidt Verlag 1989 - 318 Seiten - Großoktav - DM 86,--**

**Inhalt**: Unternehmenszielsetzung (Erhöhung Produktivität, Reduzierung der Verwaltungskosten etc.) - Gemeinkostenanalyse als Bestandteil einer gesamtheitlichen Produktivitätsanalyse - Planung der Realisierung - Realisierung - Anhang mit Aufgabenlisten, Messung des Zielerfüllungsgrades, Zielsystem, Kritische Erfolgsfaktoren.

**Bewertung**: Das Buch versteht sich als eine Anleitung für Organisation, Controlling und Unternehmensberatung zur Steigerung der Wirtschaftlichkeit. Ziel der Produktivitätsanalyse (PRA) ist, den jeweiligen Zielerfüllungsbeitrag einer administrativen Aufgabe zu ermitteln und den Wirkungsgrad der jeweiligen Aufgabenerfüllung zu erhöhen. Das vom Verfasser konzipierte Verfahren ist grundsätzlicher und weiterführender als die meisten bekannten vergleichbaren Methoden, z. B. GWA von McKinsey & Co. Die Veröffentlichung ist mit umfangreichen Arbeitshilfen versehen.

**Lück, Wolfgang: Lexikon der Betriebswirtschaft**
**4., völlig überarbeitete Auflage**
**Landsberg: Verlag Moderne Industrie 1990 - 1347 Seiten - DM 78,--**

**Inhalt**: Auf über 1300 Seiten geben mehr als 100 Hochschullehrer und Praktiker in ca. 3.000 Stichworten einen fundierten Überblick über die Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre.
**Bewertung**: Das Lexikon verfolgt das Ziel, die Grundlagen der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre und der betriebswirtschaftlichen Spezialdisziplinen stichwortartig zu erfassen und darzustellen. Außerdem werden juristische und volkswirtschaftliche Begriffe, die für Ausbildung und Praxis bedeutsam sind, behandelt. Ein Nachschlagewerk, das einen schnellen Zugriff zum betriebswirtschaftlichen Fachwissen durch kurze, überschaubare Stichworterläuterungen erschließt.

**Szyperski, Norbert (Hrsg.): Handwörterbuch der Planung**
**Stuttgart: C. E. Poeschel Verlag 1989 - 2402 Spalten - gebunden - DM 345,--**

Das Handwörterbuch der Planung (HWPlan) versucht erstmalig, den praktischen wie auch den theoretischen Stand der betriebswirtschaftlichen Planung zusammenzufassen. Die inhaltliche Konzeption basiert auf einer Gliederung des Themenbereichs Planung in die Komplexe

- Planungsmethodik und -konzepte,
- Planungstechniken,
- Planung in dedizierten Objektbereichen und -systemen

Darüber hinaus finden diejenigen Aspekte, die durch die neuen Informationstechniken für die Planung entstehen, besondere Berücksichtigung. Dem Enzyklopädie-Konzept entsprechend sucht das HWPlan die Mitte zwischen Nachschlagewerk und Handbuch. Mit seinen 244 alphabetisch geordneten Stichwörtern wendet sich das HWPlan als wichtige Informationsquelle gleichermaßen an Praktiker, Wissenschaftler und Studenten.

**Scheer, August-Wilhelm (Hrsg.): Grenzplankostenrechnung**
**Wiesbaden: Gabler Verlag 1988 - 411 Seiten - DM 98,--**

Aus Anlaß des 70. Geburtstages von Dr. h. c. G. Plaut, dessen Name eng mit der Entwicklung der Grenzplankostenrechnung verbunden ist, beschreiben kompetente Autoren Stand und Entwicklung der Grenzplankostenrechnung. Die Beiträge umfassen alle wichtigen Aspekte der Plankostenrechnung: Entwicklung der Grenzplankosten- und Deckungsbeitragsrechnung, EDV-Einsatz, Controlling sowie zahlreiche Anwendungsberichte.

# NEUAUFLAGEN BEREITS BESPROCHENER BÜCHER

**Horváth, Peter: Controlling - 3., neu bearbeitete Auflage**
**München: Verlag Franz Vahlen 1990 - 848 Seiten - gebunden - DM 120,--**

**Inhalt**: Das Anpassungs- und Koordinationsproblem und Ansätze zu seiner Lösung - Controllingkonzept als Lösungsansatz - Controllingsystem in der Unternehmung - Koordination des Planungs- und Kontrollsystems - Koordination des Informationsversorgungssystems - Koordination des ADV-Systems - Interne Revision - Gesamtorganisation des Controlling.
**Bewertung**: Das Buch erfuhr in vielen Bereichen eine kräftige Überarbeitung, u. a. wurden neue Abschnitte eingefügt über Strategisches Controlling, Prozeßkostenrechnung, Controllingorganisation bei Automobilherstellern. Schwerpunktmäßig wird die Grundidee des Controllingkonzeptes, die Aufgaben und die organisatorische Realisierung der Controllingfunktion behandelt. Ein Lehr- und Nachschlagebuch, das systembezogene und konzeptionelle Überlegungen betont und Probleme der unmittelbaren Umsetzung und Anwendung stehen etwas weniger im Mittelpunkt.

**Reichmann, Thomas: Controlling mit Kennzahlen - 2., verbesserte Auflage**
**München: Verlag Franz Vahlen 1990 - 384 Seiten - gebunden - DM 78,--**

**Inhalt**: Das Buch beschreibt die Grundlagen einer systemgestützten Controlling-Konzeption - Theoretische Grundlagen von Kennzahlensystemen als Controlling-Instrument - Kosten- und Erfolgs-Controlling - Finanz-Controlling - Investitions-Controlling - Beschaffungs-Controlling - Produktions-Controlling - Logistik-Controlling - Absatz-Controlling.
**Bewertung**: Das Buch stellt eine Überarbeitung und Erweiterung der ersten Auflage dar. Vor allem das geänderte Handelsrecht erforderte eine Änderung des hier vorgestellten RL-Bilanz-Kennzahlensystems. Rechenbarkeit und der Einsatz von Kennzahlen kennzeichnen die Arbeit.

**Oertli-Cajacob: Innovation statt Resignation**
**Bern/Stuttgart: Verlag Paul Haupt 1989 - 378 Seiten - Pappband - Fr. 48,-- / DM 58,--**

Die **Autoren** sind führende Fachleute aus den verschiedensten Lebensbereichen und den unterschiedlichsten Aufgabengebieten. Die Verfasser vertreten z. T. abweichende Standpunkte, ohne jedoch extreme Positionen einzunehmen. Aus dem **Inhalt**:

Geleitwort - Einführung, Einblick, Einstieg - Werte, Normen, Glauben (Wertvorstellungen deutscher Unternehmen, Werte und Normen in der Gentechnik, Religion für Führungskräfte, Innovation im Zusammenleben) - Technologie, Wirtschaft, Gesellschaft (Energieverbrauch und Umweltbelastung, Innovation in Politik und Wirtschaft, Innovation in der Kranken- und Altersfürsorge, Technischer Fortschritt trotz gesellschaftlichem Stillstand) - Individuum, Gruppe, Organisation (Wir müssen wieder leben wollen, Erfolgsmanagement gegen die Teufelsspirale, neue Perspektiven durch ganzheitliche Unternehmensführung, Innovation als unternehmerische Haltung, Erfahrungen im Altglas-Recycling) - Einblick, Überblick, Ausblick.

Das Buch will „**35 Perspektiven für eine neue Zeit**" vermitteln. Die Autoren wollen mit dieser Veröffentlichung versuchen, die komplexen wirtschaftlichen, technologischen und psychologischen Zusammenhänge **ganzheitlich** darzustellen, um daraus konstruktive Schlußfolgerungen zu ziehen und damit einen Beitrag zur Verbesserung der heutigen Situation zu leisten. Das Buch geht von einem Klima der **Orientierungsschwäche** und des Kulturpessimismus und damit von einer resignierenden Grundstimmung im deutschsprachigen Raum aus. Mit Perspektiven eines breiten Spektrums hochqualifizierter Persönlichkeiten aus dem deutschsprachigen Europa werden zahlreiche, sich z. T. auch widersprechende Lösungsansätze zur Überwindung der pessimistischen Stimmung aufgezeigt. Ein Buch, das sich als recht nützlich und hilfreich ausweist, weil Autoren der verschiedensten gesellschaftlichen Standorte und Blickrichtungen brisante und drängende Themen unserer Zeit aufgreifen und diskutieren. Eine **Orientierungstabelle**, die die Vernetzung der Autorenbeiträge aufzeigt und die Thematik strukturiert sowie eine zusammenfassende und vergleichende Auswertung zum Schluß des Werkes machen das Buch zu einem außerordentlich wertvollen Beitrag für alle, die sich mit grundlegenden und übergreifenden Fragen befassen und Trends, Lösungsansätze auf die Frage unserer Zeit aufspüren wollen oder müssen.

## Zu guter Letzt

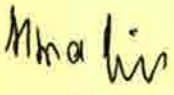
Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit. Ich hoffe, diese Zeilen waren für Sie lesenswert.

Auf dem weiteren Programm stehen eine Themenbesprechung Personal und Führung sowie eine weitere Themenbesprechung Datenverarbeitung und Informatik. Die in dieser Ausgabe aufgegriffenen Schwerpunkte neue Produktionstechnologien sowie prozeßorientierte Kosten- und Leistungsrechnung werden natürlich fortgeführt.

Bei dieser Gelegenheit möchte ich allen herzlich danken, die mir - 2 Wochen vor der Niederschrift dieser Zeilen - auf dem 15. Congress der Controller in München so manche Bestätigungserlebnisse vermittelten, konstruktive Anregungen und Hinweise gaben und auch ihren Erwartungshorizont definiert haben.

Wenn Sie diese Ausgabe in den Händen halten, steht für viele das Budget 1991 aktuell an. Hierzu wünsche ich Ihnen gutes Gelingen !

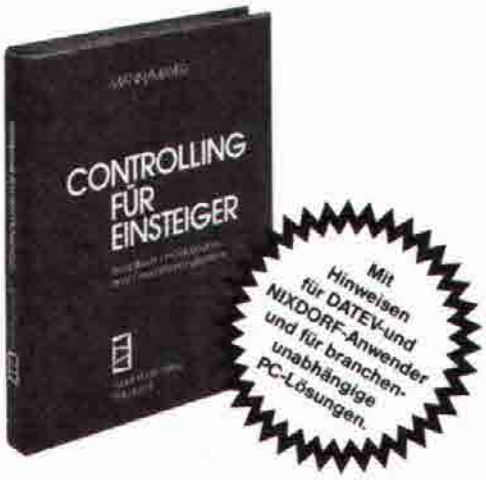
Herzliche Grüße und alles Gute
Ihr



Alfred Biel

# Wie Sie Unternehmens-Erfolg und Liquidität noch besser steuern:

Ein neuartiges Rezeptbuch
für Ihren problemlosen Einstieg
ins Controlling!




## Controlling für Einsteiger

Rezeptbuch zum Selbstaufbau eines Gewinnsteuerungssystems. Von der Finanzbuchhaltung zur Profitcenterrechnung.
Von Dr. Rudolf Mann und Prof. Dr. Elmar Mayer.
3. verbesserte und erweiterte Auflage 1990.
210 Seiten DIN A 4. Mit zahlreichen kopierfähigen Formularen, Checklisten und Kalkulationshilfen.
Kunststoffordner **DM 125,–**

## Am konkreten Beispiel

des in einem mittelständischen Unternehmen entwickelten Gewinnsteuerungssystems wird Ihnen gezeigt, wie aus dem Kontenrahmen der Finanzbuchhaltung ein verständliches und nachvollziehbares Deckungsbeitragsverfahren entwickelt wird.

Der praktische Leitfaden
für bessere Finanz- und
Liquiditätssteuerung!

**NEU:**
**Mit Software-Tips für „Modell F"!**

## Finanz- und Liquiditätssteuerung

Leitfaden und Rezeptbuch eines Controlling-Praktikers

- mit Finanzierungsgrundsätzen
- mit einer Fallstudie
- mit zahlreichen Beispielen
- mit kopierfähigen Formularen

Von Herbert Kleinebeckel. 2. aktualisierte Auflage 1990. 396 Seiten
DIN A 4. Kunststoffordner **DM 125,–**

## Das „Modell F"

begleitet Sie von Kapitel zu Kapitel. Es gibt einen lückenlosen Überblick über Finanzbedarf, Finanzdeckung, Bilanzbewegungen und Bilanzstruktur, geeignet als Spezifikation zu Finanzberichterstattung und Kreditantrag.

**Haufe**

**Beide Bücher machen sich schnell bezahlt. Bestellen Sie noch heute – bei Ihrer Buchhandlung oder über den Verlag**

Bitte diesen Coupon ausfüllen und einsenden an: Rudolf Haufe Verlag, Postfach 740, 7800 Freiburg

Name, Firma

Beruf/Branche

Straße

PLZ/Ort

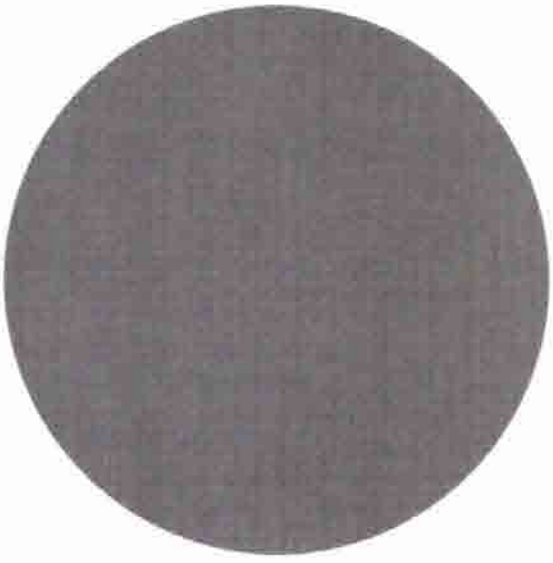
**Ja,** liefern Sie sofort und in der angegebenen Anzahl

____ **Controlling für Einsteiger**
14.07 3. verbesserte und erweiterte Auflage 1990. **DM 125,–**

____ **Finanz- und Liquiditätssteuerung**
14.09 2. aktualisierte Auflage 1990. **DM 125,–**

Datum Unterschrift

96265-2



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

Kompatibilität
mit
Mainframes
wie
International
Business
Machines
i
i
i

**Perfektion in Software**

# Controlling und CIM. Mit Plaut Software.

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

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

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

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

PLAUT

12 net w

Plaut Software GmbH, Max-von-Eyth-Str. 3, D-8045 Ismaning/München, Tel. (0 89) 9 60 99-0, Fax 9 60 99-111, Tx. 8 98 628
Plaut Software AG, Villa Wellingtonia, CH-6918 Figino, Tel. (0 91) 60 15 01, Fax 60 14 56, Tx. 8 44 780