



# controller magazin

Sammelstelle für Arbeitsergebnisse  
aus der Controller-Praxis

Controlling-Anwendungen im Management

5/94

<b>Manfred Rimmel</b> Eröffnung 19. Congress der Controller	253
<b>Henning Schulte-Noelle</b> „Das Geschäft mit dem Risiko“ – Konzern-Controlling	256
<b>Dieter M. Syz</b> PTT Schweiz: Vom Staatsbetrieb zum Kommunikations-Konzern	262
<b>Impressum</b>	
<b>Jürgen Weber</b> Controller: Navigatoren, Co-Piloten oder Pfarrer?	267
<b>Michael Bamberger</b> Die Geschichte einer Gruppenarbeit	273
<b>Rainer Stein</b> Revision und Controlling	275
<b>Stefan Kimeswenger</b> PC-Mittelfrist-Planungsmodell	281
<b>Klaus Eierhoff</b> Lean Management im Handel – Logistik-Konzept	287
<b>Rudolf Potocnik</b> Controlling in Non-Profit-Organisation	293
<b>Volker Wingefeld</b> Informations-Systeme-Controlling	298
<b>Stephan Schüller</b> Change-Management	304
<b>Michael Uhlendorf</b> Psychologische Aspekte	309
<b>Herwig R. Friedtag</b> Sanierungs-Controlling	311
<b>Literaturforum</b>	317

## MIK-INFO bei der Firmengruppe Sebapharma GmbH & Co.

### Das Unternehmen

Die Sebapharma GmbH & Co., 1983 im Zuge einer Umstrukturierung der Maurer-Firmengruppe gegründet, ist die Vertriebsgesellschaft für die Unternehmen Sebamat-Chemie GmbH, Herzpunkt-Pharma GmbH und Maurer Pharma GmbH.

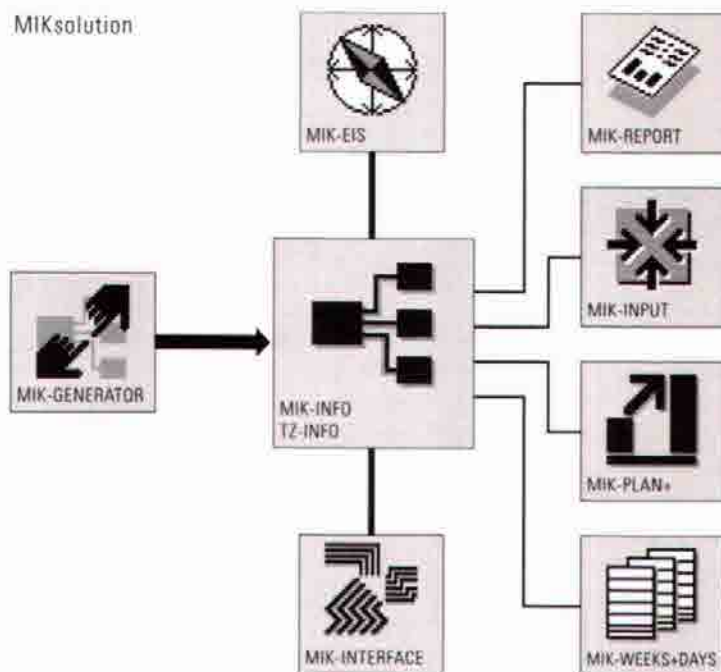
Sie ist die Führungsgesellschaft der Firmengruppe, gibt die Richtung vor bei Marketing und Marktauftritt, hat Flaggschiff-Funktion im In- und Ausland. Sebapharma ist heute ein weltweit bekannter und anerkannter Name mit Markenqualität, kompetent, innovativ, leistungsorientiert. Und seit Jahren äußerst erfolgreich. In rund 50 Ländern der Erde sind seba med-Produkte heute erhältlich. Enormes Wachstum und eine breite Produktpalette erfordern ein gutes und übersichtliches Berichtswesen.

Achim Stein,  
Bilanzbuchhalter und seit 1991  
Leiter der Abteilung Finanzbuch-  
haltung/Rechnungswesen  
bei der Firmengruppe Sebapharma  
GmbH & Co.

### Ausgangsbasis

Vor Einführung von MIK-INFO bei der Firmengruppe Sebapharma GmbH & Co. wurde das gesamte Zahlenmaterial für das monatliche Berichtswesen wie z.B. der Gewinn- und Verlustrechnung, Bilanz, der produktbezogenen Kostenanalysen sowie der Be-

### MIKsolution



### Sollvorgaben

Weg von der manuellen und zeitraubenden Zusammenstellung des Zahlenmaterials. Darstellung des Berichtswesen je Firma und konsolidiert auf einfache und einheitliche Weise. Unterstützung des Berichtswesen durch erweiterte Reports und Grafiken sowie einer flexiblen Gestaltung der Auswertungen. Sämtliches Datenmaterial sollte von der EDV-Hauptanlage auf einen PC übernommen werden, um die Hauptanlage zu entlasten.

### Software-Hardwareauswahl

Bei der kritischen Auswahl des Software-Partners galt es, die Spreu vom Weizen zu trennen. Kompetenz des Partners – auch in der nachgeordneten Betreuung – und Qualität der Software waren die Kriterien. Dabei stießen wir auf die Firma MIK GmbH, Konstanz. Hier überzeugte die Demo-Version mit all ihren Vorteilen.

Anschließend wurde ein Fach- und Realisierungskonzept erstellt und durchgeführt. Die Schnittstelle zwischen der eingesetzten Comet-Fibu-Top von SNI zum MIS-System wurde durch die hauseigene EDV-Abteilung erstellt.

Das MIS-System der Sebapharma GmbH & Co. läuft auf einem 486er PC, welcher mit der

Hauptanlage (SNI-Quattro/86) vernetzt ist.

Monatlich werden die aufbereiteten Daten per File-Transfer von der SNI-Anlage auf den PC übertragen. Gleichzeitig erfolgt ein Datenübermittlungsprotokoll zwecks Abstimmung des Zahlenmaterials

### Anwendung

Seit Oktober 1993 arbeitet die Sebapharma-Firmengruppe mit den Produkten MIK-INFO und MIK-REPORT. Die Datenpflege erfolgt in der Abteilung Finanzbuchhaltung/Rechnungswesen. Hier werden sämtliche Berichte erstellt und zur weiteren Verwendung an den kaufmännischen Geschäftsführer weitergeleitet.

## MIK

### MIK-INFO und MIK-REPORT

sind Produkte der  
**MIK – Gesellschaft  
für Management  
und Informatik mbH,  
Konstanz**

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

ohne MIK-INFO  
von 100 Stunden

mit MIK-INFO  
von 100 Stunden

20 Stunden  
Planung

40 Stunden  
Planung

20 Stunden  
Analyse

40 Stunden  
Analyse

60 Stunden  
Vorbereitung

40 Stunden  
Analyse

20 Stunden  
Vorbereitung

mehr Zeit für  
eigentliche Controllierarbeit

mehr Zeit für  
die umfassende Analyse

Reduzierung  
der Datenerfassung  
und -aufbereitung

### Effizienzsteigerung

Mit MIK-INFO wird Zeit für Analyse, Planung und Steuerung gewonnen.

reichskostenermittlung mit Plan/Ist-Vergleich von der hauseigenen EDV-Anlage entnommen und für das vorgenannte Berichtswesen auf manueller Weise zu konsolidierten Berichten zusammengefaßt.





## 19. CONGRESS DER CONTROLLER ERÖFFNUNGSREDE AM MONTAG, 6. JUNI 1994, IN MÜNCHEN

von Dipl.-Wirtsch.-Ing. Manfred **Remmel**, stv. Mitglied des Vorstandes, Mercedes Benz AG, Stuttgart;  
Erster Vorsitzender des Controller Verein eV, München

Meine sehr verehrten Damen und Herren,

im Namen des Controller Verein eV möchte ich Sie zum diesjährigen 19. Congress der Controller ganz herzlich willkommen heißen. Angesichts der nach wie vor schwierigen - zumindest jedoch sehr uneinheitlichen - wirtschaftlichen Situation freuen wir uns ganz besonders, daß Sie auch in diesem Jahr unserer Einladung nach München so zahlreich gefolgt sind.

Nicht zuletzt vor diesem Hintergrund haben wir uns bemüht, Ihnen wiederum ein vielseitiges Programm mit aktuellen Themen anzubieten, das Ihnen Anregungen und Impulse für Ihre eigene Controllingtätigkeit geben soll.

Vor etwa einem Jahr habe ich an dieser Stelle versucht, die vielschichtigen Ursachen der damals ausgeprägt rezessiven wirtschaftlichen Phase etwas näher zu beleuchten. Vor allem der **Standort Bundesrepublik Deutschland** stand damals im Blickpunkt der Betrachtung.

Ich hatte beispielhaft die Situation der deutschen Automobilindustrie herausgegriffen und war auf die Ursachen der konjunkturellen und strukturellen Krise in diesem für Deutschland so wichtigen Industriezweig eingegangen. Ich hatte damals ausgeführt, daß vor allem die deutsche Automobilindustrie massive Wettbewerbsnachteile hat, im wesentlichen begründet durch eine deutlich schlechtere Kostenposition im Vergleich zu den weltbesten Herstellern; daß auch in puncto Qualität nicht mehr deutsche Unternehmen, sondern vor allem die japanischen Wettbewerber den Weltmaßstab definieren und daß schließlich auch die Technologieführerschaft auf vielen Feldern durch mangelnde Innovationsgeschwindigkeit verlorengegangen war.

Ich hatte weiterhin auf die schwierigen Rahmenbedingungen hingewiesen und hierbei die oft fehlende Einsichtsbereitschaft und die in vielen Fällen zu geringe Anpassungsfähigkeit in der Politik und bei den Gewerkschaften kritisiert.



Heute möchte ich auf der damaligen Analyse aufsetzen und fragen, **was sich im Laufe eines Jahres Wesentliches verändert** hat und inwieweit der damals schon allgemein erkannte Handlungsbedarf zu konkreten Aktivitäten und Ergebnissen geführt hat.

Was die Situation in den Unternehmen betrifft, - hier steht die Automobilindustrie beispielhaft für große Teile der deutschen und internationalen Industrie - so sind hier **in den letzten zwölf Monaten zum Teil gewaltige Veränderungen zu verzeichnen.**

Nachdem es zunächst der amerikanischen Automobilindustrie gelungen war, durch umfangreiche Maßnahmen der Unternehmenserneuerung - man spricht heute von **Reengineering** - ihre Wettbewerbsposition deutlich zu verbessern, haben im Laufe des letzten Jahres auch in der europäischen und im besonderen in der deutschen Automobilindustrie ähnliche Prozesse zu teilweise spektakulären Ergebnissen geführt.

Insbesondere die letzten zwölf Monate haben gezeigt, **daß Veränderungsbereitschaft und Erneuerungsfähigkeit**, die im Zuge dieser Prozesse entwickelt worden sind, **Berge versetzen und Ergebnisse in bezug auf Kosten, Qualität und Zeit** bringen können, an die man - ausgehend von den Erfahrungen der Vergangenheit - bis dahin nie geglaubt hatte.

Wie konnte dieses alles gelingen, meine Damen und Herren?

Ich möchte an dieser Stelle anmerken, daß die Erfahrungen, über die ich berichten kann, im Prinzip für alle Industrien, ja sogar für alle Organisationen gelten, also gleichermaßen für Dienstleistungsunternehmen und den gesamten Bereich der öffentlichen Verwaltung.

Bei meiner kurzen Analyse nach Ursache und Wirkung in bezug auf das, was an grundlegenden Veränderungen zu registrieren ist, möchte ich unterscheiden zwischen zwei Dimensionen, zwei Betrachtungsebenen. Nämlich der **Sachebene** auf der einen Seite und der **Verhaltensebene** auf der anderen Seite.

Die meisten Unternehmen haben in den letzten Jahren ihre Probleme sehr sachbezogen analysiert. Defizite in der Wettbewerbsposition, z. B. bei Kosten und Qualität, sind ja verhältnismäßig leicht festzustellen. **Die Ursachen für diese Probleme lagen in den meisten Fällen jedoch auf der Verhaltensebene.** Im Verhalten oder besser gesagt Fehlverhalten von Mitarbeitern, Führungskräften, Sozialpartnern und anderen, die direkt oder indirekt das Unternehmensgeschehen mitbestimmen.

Das größte Problem vieler Organisationen, großer, mittlerer, kleiner Organisationen, läßt sich als ein Führungs-, Kommunikations- und Zusammenarbeitsproblem charakterisieren. Ein Thema der Verhaltensebene. Psychologie läßt sich nicht durch Sachlogik erschlagen. Der Schlüssel zur Lösung der Probleme, in die viele Unternehmen mehr oder weniger unbemerkt hineingeschlittert waren, lag des-

halb in der Entwicklung und Umsetzung von Konzepten, die auf eine grundlegende Neuausrichtung und Verbesserung in bezug auf Führung, Kommunikation und Zusammenarbeit zielten.

**Je schneller die entsprechenden Ansätze auf der Verhaltensebene umgesetzt wurden**, um so schneller trat bei den Unternehmen auf der Sachebene, d. h. in der Art und Weise, wie Aufgaben erledigt wurden, und bezüglich der Ergebnisse, die dabei erzielt wurden, erhebliche, zum Teil unglaubliche Verbesserungen ein.

**Motivierte Mitarbeiter erschlossen riesige Ideen- und Kreativitätspotentiale**, Führungskräfte besannen sich wieder auf ihre eigentlichen Führungsaufgaben, indem sie u. a. Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten so weit wie irgend möglich in die Bereiche, in die Abteilungen, in die Teams delegierten.

Aber auch das **Zusammenwirken zwischen den Unternehmen und den Arbeitnehmervertretern** läßt sich in das Wechselspiel zwischen Sach- und Verhaltensebene einordnen. Viele in der Vergangenheit heftig und kontrovers und ohne befriedigendes Ergebnis diskutierte Sachfragen wurden zwischenzeitlich in einer Art und Weise und mit Ergebnissen gelöst, die noch vor wenigen Jahren für unvorstellbar gehalten werden mußten.

Auf diesem Weg hat man zu neuen Formen der Arbeitsorganisation, zu neuen Vergütungssystemen, zu neuen Arbeits- und Betriebszeitmodellen gefunden; es sind Lösungen erarbeitet worden, die es ermöglichten, die notwendigen Personalanpassungen sozialverträglich zu regeln; es sind gemeinsam Konzepte entwickelt worden, die dazu beitragen, Motivation, Identifikation und Kreativität bei den Mitarbeitern zu fördern und die **Grundlagen eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses** zu schaffen. Also auch hier in jeder Beziehung Verhaltensänderungen, die zu nachhaltigem Erfolg in der Lösung von Sachaufgaben beitragen.

Meine Damen und Herren, wenn ich sagte, das größte Problem von Organisationen jedwelcher Art lag oder liegt zum Teil noch heute in mangelnder Führung, unzureichender Kommunikation und schlechter Zusammenarbeit, dann darf bei dieser kritischen, aber aus meiner Erfahrung leider zutreffenden Analyse der Blick auf die Rahmenbedingungen, unter denen solche Fehlentwicklungen überhaupt erst eintreten konnten, nicht fehlen.

Ich möchte daher noch kurz auf den Hintergrund zu sprechen kommen, auf dem sich dieses alles so über viele Jahre zum Negativen hin entwickeln konnte. Ich spreche von den führungsorganisatorischen Gegebenheiten und Voraussetzungen in den Unternehmen.

In vielen Fällen war das führungsorganisatorische Bild von Unternehmen in der Vergangenheit geprägt von zentralistisch-funktionalen Strukturen. Geprägt von überzogenem "Kästchen-" sprich Hierarchiedenken. Die funktionalen Grenzen waren vielfach



unüberwindbar. Der Egoismus der Funktionalressorts hat das Denken und Handeln der Entscheidungsträger und der Mitarbeiter bestimmt. Hinzu kam, daß in solchen funktionalen Strukturen das Spezialistentum gefördert und ganzheitliche Sichtweisen unterdrückt wurden.

Der beste Fachmann hatte die besten Karrierechancen. Führungs- und Sozialkompetenz waren ein oft sträflich vernachlässigtes Qualifikationskriterium. Unter solchen Rahmenbedingungen ließen sich natürlich die von mir angesprochenen und als Schlüssel zum Erfolg bezeichneten Änderungen auf der Verhaltensebene nicht herbeiführen. Deshalb bestand eine Grundvoraussetzung auf dem erfolgreichen Weg zur Unternehmenserneuerung darin, grundlegend neue führungsorganisatorische Konzepte zu entwickeln und so eine Basis zu schaffen für notwendige Verhaltensänderungen bei Führungskräften, Mitarbeitern und allen anderen am Unternehmensgeschehen Beteiligten.

Die Antwort mußte heißen: weg von zentralistisch-funktionalen Strukturen hin zu dezentralen/homogenen Führungseinheiten, **hin zu Unternehmen im Unternehmen, hin zu einer Centerorganisation mit hoher gesamthafter Eigenverantwortung** der in diesen Unternehmenseinheiten tätigen Menschen.

Was hat dies alles mit Controlling zu tun? Wo bleibt der Controller? Er muß die geschilderte Problematik, muß die Zusammenhänge mindestens ebenso gut und möglichst besser und früher begreifen als alle anderen im Unternehmen. Und er muß überlegen, welchen Beitrag er als Controller nicht nur auf der Sachebene, nicht nur bei der Lösung von Sachaufgaben und Sachfragen, sondern auch auf der Verhaltensebene leisten kann.

Der Controller / die Controllerin muß sich das nötige Verständnis, die Sensibilität dafür aneignen. Denn er kann viel beitragen zur Beschleunigung des Erneuerungsprozesses in Unternehmen durch sein richtiges Verhalten, durch ein bei ihm richtig entwickeltes Rollenverständnis, was die Aufgaben des Controlling in einer dezentralen Organisation betrifft.

**Denn der Controller ist kraft Amtes schon seit jeher zu ganzheitlichem Denken, zu ganzheitlicher Betrachtungsweise von Geschäfts- und Unternehmensprozessen verpflichtet.** Und der Controller weiß oder müßte wissen, daß das beste Controlling, der beste Controller, die besten Methoden und Systeme nicht erfolgreich sein können, wenn bestimmte Grundvoraussetzungen in bezug auf Führung, Kommunikation und Zusammenarbeit sowie im Hinblick auf den führungsorganisatorischen Ordnungsrahmen nicht gegeben sind.

Also auch im Erneuerungsprozeß hat der Controller wichtige gestalterische Aufgaben, Aufgaben, die deutlich über das hinausgehen, was auf der Sachebene beim großen Turnaround so anfällt, nämlich konsequentes Benchmarking zu betreiben, Kostentreiberanalysen durchzuführen, Targets zu definieren, Maßnahmen zu bewerten und die Erreichung quantitativer Ziele zu verfolgen.

**Gerade der Controller muß im Sinne der Unterstützungsfunktion des Controlling Treiber und Beschleuniger des Erneuerungsprozesses sein.** Dann und nur dann ist er im Unternehmen und mit dem Unternehmen auf dem richtigen WEG. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
06	19	26	G		





Dr. Schulte-Noelle beim 19. Congress der Controller: "... bevor's losgeht ..."

## "DAS GESCHÄFT MIT DEM RISIKO - KONZERNCONTROLLING VOR WACHSENDEN HERAUSFORDERUNGEN"

von Dr. Henning **Schulte-Noelle**, Vorsitzender des Vorstandes, Allianz AG Holding, München

In der Unternehmenswirklichkeit unserer Tage spielen Fragen des Controlling eine unverändert bedeutsame Rolle. Ja, ich gehe so weit zu sagen, daß sie derzeit ganz besonders im Blickfeld des kritischen Interesses stehen. Warum ist das so? In Abänderung eines bekannten Zitats von Heraklit könnte man sagen:

---

**"Die Krise ist der Vater aller Dinge."**

---

Vielleicht nicht aller, aber doch vieler Dinge.

Unter anderem hat uns die Krise unserer Wirtschaft und mit ihr die Krise vieler Unternehmen gezwungen - und ich sage "Gott sei Dank" gezwungen -, uns wieder zurückzubesinnen auf einige elementare Maximen wirtschaftlichen Handelns, wie z. B. ein verantwortungsbewußtes Kostenmanagement oder auch die rigorose Herstellung von Transparenz in

allen wichtigen Unternehmensbereichen. Ein **"back to the basics"** - wenn man so will; bei aller Anerkennung der vielen neuen Erkenntnisse und Problemlösungsansätze, die heute die betriebswirtschaftliche Diskussion bestimmen.

Es hat in letzter Zeit den einen oder anderen spektakulären Fall gegeben, wo gerade das Controlling auf den kritischen Prüfstand gestellt und sehr nachdrücklich die Frage aufgeworfen wurde, warum es versagt und bestimmte Vorgänge nicht genügend abgebildet hat. Was in Zeiten der Normalität vielleicht gar nicht erst ans Tageslicht kommt, kann in Zeiten der Krise für ein Unternehmen sehr schnell existenziell werden. Um so wichtiger ist es, daß wir die Lehren daraus ziehen und den Blick dafür schärfen, welche eminente Bedeutung ein effizientes Controlling für die Geschicke eines Unternehmens hat. Die Krise bietet auch insofern die Chance zu neuen Lernkurven, und dies sicher weit mehr als Schönwetterperioden.



Es ist aber nicht nur die aktuelle Situation der wirtschaftlichen Krise, der Umsatz- und Gewinneinbrüche, die das heutige Controlling vor neue Herausforderungen stellt. Hinzu kommt all das, was wir Versicherer pauschal als

---

### "Veränderungsrisiko"

---

(neben dem "Zufallsrisiko") bezeichnen.

Gerade als Controller werden Sie ja täglich mit der wachsenden Sensibilität für Fragen des unternehmerischen Risikos und seiner Beherrschbarkeit konfrontiert. Neben den klassischen Risiken, wie konjunkturellen Schwankungen, neuen Kundenwünschen oder technologischen Veränderungen treten dabei vermehrt neue Entwicklungen in den Vordergrund, die von den Unternehmen immer schwieriger prognostiziert werden können.

Ich denke zum Beispiel an die Flut von EG-Richtlinien, welche die Geschäftstätigkeit einzelner Branchen ganz konkret fördern, aber auch erschweren können, oder die Deregulierung ganzer Marktsegmente, die eine völlig neue Wettbewerbssituation schafft. Hier geht es also um plötzliche **Veränderungen von Rahmenbedingungen**, welche das Unternehmen mit seinen bisherigen Geschäftsstrategien und -instrumenten nur bedingt bewältigen kann.

In diesen Zusammenhang gehören auch die teilweise erratischen Schwankungen auf den internationalen Finanzmärkten. Die intensive Diskussion über die Auswirkungen von Wechselkursbewegungen und das zunehmende Unbehagen angesichts der ungebremsten Verbreitung von Finanzderivaten zeigen deutlich, daß die Bewältigung dieser Risiken in vielen Unternehmen eine wichtige Managementaufgabe geworden ist.

Wenn die Aufgaben des Controllings gerade auch als Folge gestiegener Unwägbarkeiten verstärkt im Blickfeld unternehmerischer Entscheidungen stehen, dann gilt dies sicherlich für alle Unternehmen. Es gilt ganz besonders aber für ein international tätiges Versicherungsunternehmen. Hier ist das Management von Risiken nicht irgendeine unternehmerische Funktion, sondern das eigentliche Kerngeschäft des Unternehmens.

---

### Kerngeschäft des Versicherungsunternehmens

---

Es besteht darin, Risiken der unterschiedlichsten Art von seinen Kunden zu übernehmen und über die Gefahrengemeinschaft sowie über die Zeit zu verteilen.

Außerdem sind Versicherungen in der Regel auch große Kapitalanleger. In dieser Funktion agieren sie de facto schon heute auf einem internationalen Finanzmarkt, dessen Bewegungen sowohl nationale als auch globale Trends widerspiegeln.

Schließlich kumulieren bei einem Assekuranzunternehmen die übernommenen Kundenrisiken und die bewußt eingegangenen Kapitalanlagerisiken mit dem

eigentlichen unternehmerischen Risiko, dem eine Versicherung ja ebenso wie jedes andere Unternehmen unterliegt.

Plötzliche Veränderungen der Rahmenbedingungen erhöhen dabei sowohl das unternehmerische Risiko als auch das Profil der übernommenen Kundenrisiken und der Risiken im Finanzbereich. In einem Produktionsunternehmen wird durch veränderte Umweltschutzbestimmungen nur die zukünftige Produktion betroffen, die mit einem neuen Verfahren hergestellt werden muß. In einer Versicherung bewegt das Veränderungsrisiko, zum Beispiel bei neuen Rechtsnormen in der Produkthaftpflicht, einen viel größeren Hebel, da der gesamte, in der Vergangenheit gezeichnete Versicherungsbestand von einer neuen Rechtsprechung betroffen ist. Exemplarisch möchte ich nur auf die hohen Asbestose-Schäden in den USA verweisen, die aus Versicherungspolice resultieren, die vor 10 oder 20 Jahren abgeschlossen wurden.

Die Versicherungswirtschaft steht damit sozusagen im Brennpunkt der verschiedensten Risiken und es ist unbestritten, daß die daraus resultierenden Herausforderungen angesichts der Vielzahl neuer Risiken, der teilweise dramatisch gestiegenen Höhe von einzelnen Schadenfällen, aber auch den immer erratischeren Fluktuationen auf den Finanzmärkten in den letzten Jahren eine neue Qualität erreicht haben.

---

### Konzerncontrolling - Anforderungen

---

Wie stellen sich nun bei einem Konzern wie der Allianz die Anforderungen aus dem professionellen Geschäft mit dem Risiko für das Konzerncontrolling dar? Also bei einer Gruppe, die bei Gesamtprämieinnahmen von 65,5 Mrd. DM in 1993 und einem Auslandsanteil von 47 % von allen Versicherungsunternehmen weltweit das größte ausländische Beitragsvolumen aufweist, die mit über 300 konsolidierten Gesellschaften in rund 50 Ländern tätig ist und einen starken Geschäftsschwerpunkt in der internationalen Industrieversicherung hat.

Zunächst muß man davon ausgehen, daß eine solche internationale Versicherungsgruppe in besonderem Maße von dem Problem betroffen ist, daß globale oder regionale Trends die Entwicklung auf den einzelnen Märkten beeinflussen.

An sich ist der Versicherungsschutz von seiner Natur her **eher ein lokales Geschäft** und wird auch in der Zukunft vor allem lokal und unter Berücksichtigung der spezifischen Rahmenbedingungen in den jeweiligen Ländern bereitgestellt werden. Der dauerhafte unternehmerische Erfolg basiert daher auch weiterhin **auf der genauen Kenntnis der lokalen Märkte und der Fähigkeit, dieses "know-how" in Produkte umzusetzen**, die den Bedürfnissen des Kunden entsprechen. Hier tut sich aber in der Tat ein sehr weites Spektrum auf:

Angefangen bei den sehr spezifischen Bedingungen des US-amerikanischen Rechtssystems, die die Pro-



duktion gewisser Güter oder Dienstleistungen zu einem kaum noch zu kalkulierenden Risiko werden lassen; über die genauen Kenntnisse von Trockenheitsschäden in Großbritannien, die die Gebäudeversicherung aufgrund des in einigen Gebieten absinkenden Bodens im Jahre 1992 zu einer dramatischen Verlustquelle machten; bis hin zur Analyse der letzten Reform der gesetzlichen Krankenversicherung in Deutschland, deren Leistungseinschränkungen durch private Zusatzversicherungen ausgeglichen werden können - alle diese Entwicklungen sind für die Allianz von Bedeutung und bilden die Basis für unser tägliches Geschäft.

Zusammen mit einigen für Versicherungsbeziehungen typischen Charakteristika, wie der langfristigen Kundenbindung und dem hohen Beratungsbedarf zeigen diese Beispiele sehr deutlich, daß die Assekuranz vielleicht noch stärker als andere Branchen nach der Regel

---

#### "all business is local"

---

handeln muß.

Gleichzeitig wird gerade in einem Konzern wie der Allianz immer spürbarer, wie stark weltweite Entwicklungen und Veränderungstendenzen inzwischen den Unternehmenserfolg und das Risiko auf den Märkten bestimmen.

Ich möchte an dieser Stelle nur auf den Anstieg der Eigentumskriminalität in fast allen europäischen Ländern verweisen, oder auf die zunehmende Frequenz und Heftigkeit von Naturkatastrophen, die wir weltweit mit großer Sorge beobachten. Darüber hinaus stellen uns aber auch völlig neue Risiken vor große Herausforderungen, denen wir auf allen Märkten mit neuen Produkten und Strategien begegnen müssen. Ich denke zum Beispiel an die eventuellen Risiken der Gentechnologie oder die Gefahren, die aus dem sogenannten Elektrosmog - das heißt der Omnipräsenz elektromagnetischer Wellen aus dem Gebrauch von Funktelefonen und anderen technischen Geräten - resultieren könnten.

Die Tendenz zu einerseits globalen Märkten mit globalen Risiken und andererseits komplexeren lokalen Marktbedingungen, die sich zudem immer schneller ändern, stellt alle multinationalen Unternehmen vor wachsende organisatorische Herausforderungen.

Die Allianz sucht diese Herausforderung, ebenso wie viele andere Konzerne aus allen Wirtschaftsbranchen, **mit einer weitgehend dezentralen Organisationsstruktur** zu bewältigen.

Als Beispiel aus dem Industriesektor sei an dieser Stelle nur ein Unternehmen wie ABB Asea Brown Boveri genannt. Der ABB-Konzern besteht aus circa 1.300 Einzelgesellschaften und ist weltweit in mehr als 5.000 Profit Center untergliedert. Dem von ABB formulierten Ziel einer dezentralen Struktur können wir vermutlich alle zustimmen: **"being local worldwide"**.

Diese Grundüberzeugung spiegelt sich auch in der Organisation der Allianz-Gruppe und den klar definierten

---

#### lokalen Ergebnisverantwortlichkeiten

---

wider. Ein zentral geführter Konzern wäre heute sicherlich nicht mehr in der Lage, die stetig größer und undurchschaubarer werdende Informationsflut, die durch Beispiele kaum erfaßt werden kann, zu verarbeiten und in Entscheidungen umzusetzen, die im Wettbewerb auf den unterschiedlichsten Märkten bestehen könnten.

Allerdings setzt das stetige Zusammenwachsen der Weltwirtschaft der fortschreitenden Dezentralisierung von Entscheidungsprozessen gewisse Grenzen. Die schnellere Diffusion neuer Entwicklungen von einem Markt in den anderen hat dazu geführt, daß globale Veränderungen und Risiken heute viele Märkte in gleicher Weise beeinflussen.

Diese Tendenz zu immer homogeneren Märkten eröffnet für viele Unternehmen interessante Expansionsmöglichkeiten. Sie erfordert aber auch neue Wege zur Kontrolle des globalen Exposures gegenüber Veränderungsrisiken.

Eine dezentrale und marktnahe Konzernstruktur kann zwar vor Ort die Auswirkungen von weltweiten technologischen oder wirtschaftlichen Trends schnell erkennen und analysieren. Die Gefahr von globalen Veränderungstendenzen führt jedoch zu Kumulrisiken im Konzern, welche nur zentral kontrolliert werden können.

Etwas zugespitzt läßt sich damit feststellen: Die Kehrseite der Globalisierung der Märkte ist das globale Risikoexposure. Eine Strategie der Internationalisierung führt nicht mehr automatisch zur Risikodiversifikation. Damit entsteht ein Zwang zu verstärktem Risikomanagement.

---

#### Zentrale Aufgaben

---

Die Allianz AG als Führungsgesellschaft des Konzerns definiert ihre Funktion daher als Management-Holding, die in einer dezentralen Struktur das lokale "know-how" der Einzelgesellschaften bündelt. Die Allianz AG übernimmt die Verantwortung für zentrale Aufgaben, zu denen insbesondere das Risikomanagement des Gesamtkonzerns zählt, und schafft Mehrwerte für die Gruppe. Dabei baut die Holding auf den im Konzern vorhandenen gemeinsamen Fähigkeiten auf und entwickelt neue strategische Vorgaben. Die Hauptaufgaben der Holding in diesem Prozeß sind das strategische Portfolio-Management sowie die stärker operativen Tätigkeiten Synergie-Management, "know-how"-Transfer und last but not least Controlling.

Wenn Sie mir einen Vergleich mit dem Segelsport erlauben, dann gleicht der Allianz-Konzern einer Flotte unterschiedlicher Bootstypen, die gemeinsam ein Ziel erreichen müssen. Der Teamchef kann nicht



auf allen Booten in gleicher Weise zuhause sein und die Tricks und Kniffe kennen, die notwendig sind, um jedes Boot optimal zu segeln. Er sollte sich daher darauf konzentrieren, die Wetterlage korrekt zu beurteilen, die taktische Marschroute festzulegen und darauf zu dringen, daß, obwohl jeder im Team zu 100 % mit schwachen Winden aus Nordwest rechnet, die Sturmfock doch in jedem Boot dabei ist.

---

### Risiko-Exposure

---

Doch lassen Sie mich noch einmal auf das globale Risikomanagement in einer Versicherung näher eingehen. Eine Zahl aus dem Finanzbereich zeigt vielleicht am besten, welche Dimensionen das Risiko-exposure eines internationalen Investors annehmen kann. Die gesamten Kapitalanlagen des Allianz-Konzern erreichten im Jahre 1993 ein Volumen von 210 Mrd. DM. Angesichts dieser Größenordnung wird, glaube ich, deutlich, daß die aus einem solchen internationalen Portfolio resultierenden Investmentrisiken nicht mehr allein den lokalen Finanzabteilungen anvertraut werden können. Eine beständige **Kontrolle und Steuerung des Gesamtexposures aus Konzernsicht** ist zwingend notwendig.

Auch die wachsende Bedeutung neuer Risiken, die sich z. B. aus der weltweiten Nutzung der Gentechnologie ergeben können, unterstreicht die Notwendigkeit zentraler Entscheidungskompetenzen im Konzern. Diese Risiken können aufgrund ihrer großen Komplexität, die in der Regel weit über den unmittelbaren Produktionsprozeß hinausreicht, mit dem traditionellen "know-how" eines lokalen Versicherers gar nicht mehr ausreichend analysiert werden.

Die besondere Gefahr, die von Veränderungsrisiken für die Versicherungswirtschaft ausgeht, habe ich bereits am Beginn meines Vortrags kurz angesprochen. Über die laufende Geschäftstätigkeit und die bestehenden Produkte wird eventuell ein Exposure aufgebaut, welches später, wenn veränderte Rahmenbedingungen zu unerwarteten Schäden führen, nicht mehr bewältigt werden kann. Ich möchte hier beispielhaft nur Erdbeben und Sturmkatastrophen anführen, die über Gebäude- und Hausratversicherungen bereits heute zu extremen Schadenbelastungen führen können. Der Konzern muß derartigen Entwicklungen vorbeugen und sicherstellen, daß die Summe dezentraler Versicherungsentscheidungen nicht zu einem unkalkulierbaren Gesamtexposure für die Gruppe führt.

Ein Versicherungsunternehmen, welches auf neue oder veränderte Risiken ausschließlich mit Maßnahmen zur Begrenzung des eigenen Exposures reagiert - also weniger Deckungskapazität am Markt bereitstellt -, hat sicherlich ein zu defensives und wenig kundenorientiertes Verständnis von der eigenen Geschäftstätigkeit. Insbesondere neue Risiken und Technologien müssen von der Assekuranz durch eine verantwortungsbewußte Bereitstellung von Versicherungsschutz beherrschbar gemacht werden, soweit dies wirtschaftlich darstellbar ist. Dies erfordert in vielen Fällen aufwendige Entwicklungsarbei-

ten für neue Versicherungskonzepte, welche die Charakteristika der neuen Risiken umfassend berücksichtigen und mit einem Preis bewerten. Denken Sie beispielsweise an das Entstehen neuer Risiken mit außerordentlich hoher Wertekonzentration, wie Satelliten und Ölplattformen.

Die Unterstützung dieses Zusammenspiels von im Grundsatz dezentralen Entscheidungsprozessen und den dennoch notwendigen zentralen Eingriffsrechten und Verantwortlichkeiten der Holding definiert letztlich den Anforderungskatalog, den ein **modernes Konzerncontrolling** erfüllen muß.

Angesichts der Fülle von Informationen, die in einem internationalen Konzern täglich für Managementzwecke verarbeitet werden, kann die Lösung offensichtlich nicht darin liegen, der Holding einen vollständigen Überblick über alle operativen Vorgänge im Konzern zu verschaffen.

---

### Ein effizientes Berichtswesen

---

kann die Holding nicht gegen alle Eventualitäten wappnen, die ein zentrales Eingreifen erfordern könnten.

Zudem würde eine derartige Controlling-Konzeption dem Prinzip der lokalen Ergebnisverantwortung klar zuwider laufen. Die konsequente Umsetzung dieses Prinzips erfordert gerade von der Konzernspitze, daß sie ihre Informationsanforderungen immer wieder auf den Prüfstand der Kosten-Nutzen-Abwägung stellt und sich auf die **steuerungs- und entscheidungsrelevanten Informationen** beschränkt, mit deren Hilfe die Holding Mehrwerte für den Konzern erwirtschaften kann.

In mein maritimes Beispiel übersetzt heißt dies, nachdem das Rennen gestartet worden ist, sollten den Teamchef in erster Linie die Kurse und die gesegelte Geschwindigkeit seiner Boote interessieren. Wie das kleinste Boot am besten mit den gerade vorherrschenden böigen Winden umgeht, sollte dem Skipper überlassen bleiben. **Und häufige Nachfragen über Funk stören diesen im Zweifel bei seiner Arbeit.**

Obwohl die Holding in die täglichen operativen Entscheidungen der Einzelgesellschaften vom Grundsatz her nicht eingreifen sollte, bedeutet dies natürlich nicht, daß Informationen über das Geschäft dieser Einheiten im Rahmen des Konzerncontrollings nicht relevant sind. Es bedeutet aber, daß das Konzerncontrolling in erster Linie Ergebnis- und Schwachstellenanalysen erstellen sollte. Die Holding muß die Gesellschaften mit klaren Zielvorstellungen und Vorgaben herausfordern sowie vorgeschlagene Maßnahmen kritisch hinterfragen, um ihrer Verantwortung für das Gesamtergebnis des Konzern gerecht zu werden.

Die konkreten Aufgaben, die sich hieraus für das Konzerncontrolling ergeben, stellen die Mitarbeiter dieses Funktionsbereiches - aus meiner Sicht - in vielen Fällen vor wirklich neue Herausforderungen.



Die Organisation vieler internationaler Konzerne wird erst durch ein an den Bedürfnissen der Holding orientiertes Berichtssystem wirklich führbar. **Die Holding benötigt angesichts der Fülle von potentiell verfügbaren Informationen einen schlanken Datensatz mit allen entscheidungs- und steuerungsrelevanten Kennziffern.** Dieser muß zum einen die Koordination von Konzernaufgaben und dezentralen Entscheidungen erlauben und zum anderen die Füh-

rung der einzelnen Konzerngesellschaften ermöglichen.

Dabei kommt auch das Konzerncontrolling nicht ohne ein Grundverständnis der Situation auf den lokalen Märkten aus. Nur so kann die **Nahtstelle zwischen eigenständigen Entscheidungen einer Tochtergesellschaft und der Konzernsicht überbrückt werden.**



*Congressplenium bei Dr. Schulte-Noelles Vortrag*

Aus der Erfahrung der Allianz muß die Arbeit im Bereich der Controlling-Strukturen drei Felder adressieren:

- \* Die Notwendigkeit einer einheitlichen "Sprache" im Konzern;
- \* Das Festlegen von Kommunikationsregeln im Konzern;
- \* Die Definition von Mindeststandards für das lokale Controlling.

---

#### **Eine einheitliche Sprache,**

---

also die konzernweite einheitliche Definition von Inhalten und Begriffen, ist zwingend notwendig, wenn die Holding ihre Informationsanforderungen einerseits auf die steuerungsrelevanten Daten beschränkt halten will, das Berichtssystem andererseits aber in der Lage sein muß, die Entwicklung des Gesamtkonzerns und sein Exposure gegenüber bestimmten Veränderungsrisiken abzubilden. Darüber hinaus ist nur auf der Basis einheitlicher Kennzahlen und Performance-Maßstäbe eine konzernweit vergleichbare und kommunizierbare Steuerung der lokalen Konzerngesellschaften möglich.

Um ein letztes Mal auf mein Bild zurückzukommen: Jede Bootsklasse hat eine eigene Bewertungszahl, die

ihrer Leistungsfähigkeit entspricht. Für den Teamchef ist darum die tatsächlich gesegelte Zeit nicht von Bedeutung, sondern das Produkt aus Zeit und Bewertungszahl, denn nur diese Information ist vergleichbar und für Sieg oder Niederlage entscheidend.

---

#### **Feste Kommunikationsregeln**

---

bezüglich der Berichtspflicht bei besonderen Ereignissen sind Voraussetzung für eine Selbstbeschränkung der Holding im Rahmen des regulären Berichtswesens.

Die "duty of information" verpflichtet z. B. alle Konzerngesellschaften dazu, unabhängig von den bestehenden Berichtssystemen alle für den Konzern relevanten Sondereinflüsse oder Ereignisse direkt an das Konzerncontrolling und damit die Holding zu melden. Wobei der Grundsatz gilt, **daß die Entscheidung, ob ein Ereignis berichtspflichtig ist, dezentral von der einzelnen Gesellschaft getroffen werden muß.**

Kommunikationsregeln gelten jedoch nicht nur für die Berichtspflichten "nach oben", sondern ebenso für den Umgang mit den gelieferten Informationen auf Seiten des Empfängers. Das "nothing is wrong"-Prinzip fordert zum Beispiel, daß über die korrekte



Ermittlung von Berichtsdaten nicht mehr diskutiert werden soll, sondern nur über die Konsequenzen, die daraus abzuleiten sind. Diese einfache Regel - für die sicherlich gilt, daß es keine Regel ohne Ausnahme gibt - schützt zum einen die berichtende Einheit vor Nachfragen und überzeugt zum anderen über die eindeutige Verantwortlichkeit einen beständigen Qualitätsdruck.

Kommunikationsregeln sind nur dann sinnvoll und können nur dann funktionieren, wenn in der Holding ein grundsätzliches Vertrauen gegenüber der Informationsverarbeitung bei den einzelnen Gesellschaften vor Ort vorhanden ist. Die Festlegung und Durchsetzung von

**Mindeststandards für das lokale Controlling**

ist deshalb unabdingbar. Denn obwohl ein schlechtes lokales Controlling über kurz oder lang in der Form eines unerwartet schlechten Ergebnisses auf die Verantwortlichen zurückfällt, ist dieser "nachträgliche" Sanktionsmechanismus für eine Holding, die ja das Gesamtergebn des Konzerns verantworten muß, nicht ausreichend. Das Konzerncontrolling muß durch "qualitätssichernde" Vorgaben für das lokale Controlling gewährleisten, daß das reguläre Berichtswesen und die "duty of information" der Einzelgesellschaften ihre Funktion als Frühwarnsystem erfüllen können.

**Konzernplanung**

Im Vergleich mit diesen neuen Herausforderungen bei der Gestaltung von Controlling-Strukturen ist die Unterstützung und Vorbereitung der Konzernplanung durch das Controlling fast schon als eine klassische Aufgabe anzusehen. Die einzelnen Teilaufgaben in diesem Bereich können chronologisch wie folgt beschrieben werden:

1. Die **Mitwirkung bei der Erarbeitung der Konzernstrategie**: Diese Aufgabe umfaßt neben der Analyse der strategischen Ausrichtung des Konzerns und dem Vergleich mit Wettbewerbern insbesondere auch die Vorbereitung von strategischen Zielvorgaben für den Gesamtkonzern.
2. Die Unterstützung einer **optimalen Ressourcenallokation** im Konzern.
3. Das Management des **Planungsprozesses**.
4. Die **Vorbereitung der Zielvereinbarung zwischen der Holding und den lokalen Einheiten** und die Analyse der vereinbarten Ziele aus Konzernsicht.
5. Die **Abweichungsanalyse** im Rahmen des Konzernberichtswesens.

Lassen Sie mich noch einmal auf Punkt 3, das Management des Planungsprozesses, zurückkommen. Die Planung ist das zentrale Instrument, mit dem die gesamte Organisation in die Konzernstrategie eingebunden wird. Dies gilt um so mehr, je eigenständiger die Einzelgesellschaften unterjährig operieren.

Offensichtlich kann Konzernplanung jedoch nicht einfach darin bestehen, daß Vorgaben der Holding streng hierarchisch bis zu den operativen Einheiten heruntergebrochen werden.

**Planungsprocedere als Führungsdiallog**

Das Planungsprocedere muß vielmehr die Form eines Führungsdiallogs haben, der von der Holding durch die Vorgabe strategischer Ziele gestartet wird. Die einzelnen lokalen Einheiten sind sodann aufgerufen, ihre eigene mittelfristige Ausrichtung vor dem Hintergrund der Konzernvorgaben zu überprüfen und in eine konkrete Planvorlage für das folgende Geschäftsjahr umzusetzen. Die Ergebnisse dieser lokalen Planungsphase sind einerseits die Maßnahmen, mit denen die einzelnen Gesellschaften die Ziele des Konzerns unterstützen und umsetzen können und andererseits kritische Rückmeldungen bezüglich der strategischen Konzernziele, die aus der Sicht und Marktkenntnis der lokalen Einheiten diskussionsbedürftig sind.

Die Bedeutung und der Ablauf der Konzernplanung als Führungsdiallog machen bereits deutlich, daß dieser Prozeß und die abschließende Zielvereinbarung **nur direkt zwischen der Konzernführung und dem Management der einzelnen Unternehmenseinheiten** ablaufen kann. **Das Konzerncontrolling als Stabsabteilung unterstützt die Linienverantwortlichen bei dieser Aufgabe.** Darüber hinaus bilden unterjährige Abweichungsanalysen die Basis dafür, daß die Holding notfalls steuernd eingreifen kann.

**Konzerncontrolling und lokales Controlling**

Viele der bereits angesprochenen organisatorischen Anforderungen an ein modernes Konzerncontrolling korrespondieren direkt mit den zwei Grundvoraussetzungen für eine dezentrale Konzern- und Führungsstruktur:

1. Die **klare Ergebnisverantwortung bedarf starker lokaler Controlling-Abteilungen.**
2. **Eindeutige strategische und ergebnisorientierte Vorgaben** sind sowohl Voraussetzung als auch Nebenbedingung für funktionierende lokale Ergebnisverantwortlichkeiten.

Die Ergebniszurechnung in einer dezentralen Organisation und der Tatbestand, daß Controlling Kosten verursacht, führen direkt zu den wichtigsten Regeln im Verhältnis zwischen Konzern- und lokalem Controlling:

- \* Das Konzerncontrolling muß schlank sein und sich auf die aus Konzernsicht steuerungsrelevanten Größen beschränken.
- \* Es darf keine Doppelarbeiten geben: Das Konzerncontrolling muß im Vergleich immer einen übergreifenden Focus haben.
- \* Klar definierte Berichtsinhalte müssen das Ziel haben, Rückfragen der Holding zu minimieren.
- \* Besondere Ereignisse sollten über spezielle Berichte und nicht über das reguläre Reporting abgedeckt werden.
- \* Die Eingriffsrechte der Holding gegenüber den Einzelgesellschaften müssen eindeutig definiert sein. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
21	26	31	S	R	G



# DIE SCHWEIZERISCHEN PTT - VOM STAATSBETRIEB ZUM MODERNEN KOMMUNIKATIONS- KONZERN



von Dipl.-Ing. Dieter M. Syz, Präsident der Schweizerischen PTT-Betriebe

Meine sehr verehrten Damen und Herren (Anwesende beim Controller Congress)

Ich danke Ihnen für Ihre freundliche Begrüßung und freue mich, daß ich Gelegenheit habe, vor diesem Auditorium zu sprechen. Einem Auditorium, das ein hochkarätiges Potential in sich vereinigt - sind doch hier Fachkräfte versammelt, die den Managements jene Instrumentarien zur Verfügung stellen, die die Entscheidungsfindungsprozesse fundamental beeinflussen. So darf füglich gesagt werden, daß Sie, meine Damen und Herren, die Schlüssel zum Erfolg Ihrer Unternehmungen darstellen.

## **Denn was wäre das Management eines modernen Unternehmens ohne Controlling!**

Es fehlte eine Führungsunterstützung, der nicht genug Bedeutung beigemessen werden kann. Dieses Erkenntnis ist mittlerweile nicht mehr nur in den Exekutivgremien von Privatunternehmen gang und gäbe, sie findet sich glücklicherweise zunehmend auch in Betrieben, die die öffentliche Hand als Eigner nennen.

So auch in der schweizerischen PTT, wo wir daran sind, den Weg von der Verwaltung zur zeitgemäßen Unternehmung zu machen. Und ich darf es vorwegnehmen: Einer der ersten Schritte, der im Vorfeld der Restrukturierung dieser größten Arbeitgeberin der Schweiz getan wurde, bestand im Aufbau eines professionell geführten Controlling.

## **Die Postkutschenfahrt**

über den Gotthard war einst ein Aushängeschild des Verkehrslandes Schweiz und der PTT. Doch diese Idylle ist längst Vergangenheit. Heute bieten die schweizerischen PTT - ein Unternehmen mit 62.000 Beschäftigten - vielfältige und moderne Post- und Telecom-Dienstleistungen an. Die PTT, gegliedert in die drei Departemente Post-, Telecom- und Präsidialdepartement und ausgestattet mit einem seit 1988 im Aufbau befindlichen Controlling, dienen der national und international stark verflochtenen Wirtschaft mit qualitativ hochstehenden und zuverlässigen Kommunikationsleistungen.

Was einstmals ein lukratives Geschäft des Staates war, ist heute ein von vielen Anbietern umworbenes Business: Die PTT, dabei insbesondere die Telecom, werden mancherorts nicht mehr vom Staat betrieben. Die Erträge aus dem Monopol sind nicht mehr sichergestellt. Die Geschäftsvorgänge sind komplex geworden. Geändert hat sich vorab das Konkurrenzumfeld.

Dabei gilt es, auf die folgenden schlagwortartig dargestellten Aspekte hinzuweisen:

- Weltweiter Trend zur Globalisierung und Deregulierung;
- Privatisierung von Infrastruktur und staatlichen Unternehmen;



- Monopole, wo noch vorhanden, werden in Frage gestellt und teils auf ingenieure Weise unterlaufen - sie sind dadurch faktisch kaum mehr durchzusetzen;
- nationale und internationale Unternehmen konkurrieren die PTT vermehrt in attraktiven Märkten - so zum Beispiel bei der Sprach- und Datenkommunikation der Telecom-Großkunden oder im bankenähnlichen Postzahlungsverkehr, im Brief- und Paketdienst;
- nicht allfällige Volumenverluste werden primär den PTT zu schaffen machen - vielmehr ist mit einer massiven Preis- und Margenerosion zu rechnen.

---

### Das politische Umfeld

---

ist dadurch geprägt, daß die Post- und Telekommunikationsmärkte zunehmend dem freien Wettbewerb geöffnet sind und werden. Die Europäische Union hat mit der Veröffentlichung der Grünbücher Post und Telecom eine teilweise Liberalisierung vorgezeichnet.

Bei der Post wird dem öffentlichen Dienst weiterhin große Bedeutung beigemessen, daneben aber auch genügend Freiraum für möglichst viele Dienstleistungen im freien Wettbewerb geschaffen. Der Telecom steht die vollständige Aufhebung der Monopole für die Sprachübertragung ab 1998 bevor. In der Schweiz prägt die Bundesverfassung, das Grundgesetz der Schweizerischen Eidgenossenschaft, wesentlich die Entwicklung der PTT. So sind die PTT Bundessache, der Reinertrag fällt dem Staat zu, die Tarife werden vom Gesetzgeber bestimmt, und das Post- und Fernmeldegeheimnis muß gewährleistet sein.

Was für viele Post- und Telecomverwaltungen lange weltweit gegolten hat, ist in der Schweiz heute noch festzustellen. Die Organisation- und Rechtsform vermochten für die Führung in den traditionellen monopolgeschützten Aufgaben zu genügen. Sie ist aber dann zu schwerfällig, wenn die PTT auf dem Markt rasch agieren, sich mit privaten Konkurrenten messen und mit nationalen und internationalen Unternehmen kooperieren müssen.

Sie gehen mit mir einig, meine Damen und Herren, daß die politische Einflußnahme im Geschäftsleben verheerende Folgen haben kann, wenn zu spät reagiert statt offensiv am Markt agiert wird, und wenn Konsens und Kompromiß stets im Vordergrund stehen.

---

### Unternehmungsauftrag

---

Der Auftrag des Bundes an die PTT ist seit der Grundgesetz-Anpassung oder Verfassungsrevision von 1874 unverändert geblieben. Dieser Auftrag gliedert sich in drei wesentliche Teilaufträge:

Erste Maxime ist die **flächendeckende beziehungsweise landesweite Versorgung mit Post- und Tele-**

**com-Grunddiensten zu gleichen Bedingungen.** 1993 fehlten über 500 Millionen Franken zur Deckung der angefallenen Kosten. Diese wurden vorwiegend aus den Ertragsüberschüssen beim internationalen Fernmeldeverkehr über eine interne Mischrechnung ausgeglichen.

Mit einer solchen **Quersubventionierung** wird de facto auch schweizerische Regionalpolitik betrieben. Ihre Finanzierung hätte aber grundsätzlich über andere Kanäle als die PTT-Rechnung zu erfolgen. Die Vorgabe der flächendeckenden Grundversorgung zu gleichen Konditionen verbunden mit der Quersubventionierung kommt, ökonomisch beziehungsweise marktwirtschaftlich betrachtet, glattweg der Quadratur des Zirkels gleich.

Ein zweiter zentraler Auftrag ist die **Schaffung guter, geschäftsstimulierender Rahmenbedingungen für Wirtschaft und Gesellschaft.** PTT-Leistungsangebote und -Tarife stellen oft wichtige Qualitäts- und Kostenfaktoren für Unternehmen dar. Verzerrungen dieser Größen - teils historisch gewachsen, teils politisch auferlegt - senden dann falsche Markt- und Kostensignale aus.

Der dritte Auftrag und zugleich ein wichtiges Ziel der Unternehmung ist die **Wahrung der finanziellen Unabhängigkeit.** Bei guten Ergebnissen bleibt die politische Befragung und Einmischung in viel engeren Grenzen als bei schlechten.

Es ist gewiß recht und billig, daß bei schwarzen Abschlußzahlen auch dem PTT-Eigentümer Bund etwas abfällt, vergleichbar etwa mit der Dividendenausschüttung bei einer Aktiengesellschaft. Was sich aber hier aufdrängt, ist eine umfassende Bereinigung der finanziellen Verflechtungen durch präzise Definition von Leistungsaufträgen und deren ausreichende Abgeltung beziehungsweise Bezahlung durch die öffentliche Hand.

---

### Unternehmerische Neu-Ausrichtung

---

Mit ihrer unternehmerischen Neuausrichtung betreten die PTT Neuland. Dies will aber nicht heißen, daß wir das Rad neu erfinden müßten. Vielmehr gilt es, die vorhandenen wissenschaftlichen und praktischen Erkenntnisse und Erfahrungen gezielt zu nutzen und in einem unkomplizierten, pragmatischen Vorgehen den gewünschten Erfolgspfad PTT anzulegen.

- Zentrale Bestimmungsgrößen sind dabei einerseits **Flexibilität und Dynamik.** Bei den PTT und ihrem Umfeld muß das Primat "Unternehmung" und nicht mehr Politik heißen. Zahlreiche, das unternehmerische Handeln einengende Schranken sind abzubauen.
- Andererseits ist die **Nutzung der Stärkempotentiale** vordringlich. Es gilt, die eigenen strategischen Erfolgsfaktoren zu identifizieren und energisch einzusetzen, d. h. sie auch sinnvoll und schlagkräftig auszuspielen, ohne aber wie blindwütig mit dem Zweihänder zuzuschlagen.



- Drittens ist **Kreatives, innovatives Denken und Handeln** angesagt. Produkt- beziehungsweise Dienstleistungs-Innovationen, Verfahrens-Innovationen und Sozial-Innovationen sind das Ergebnis von oft vielen komplexen Gedanken- und Handlungsschritten. Es gilt, über die reine Routine hinauszuwachsen. Kreativität und Innovation sind ein unverkennbares Elixier für die erfolgreiche Gestaltung der PTT-Zukunft.
- Der vierte Punkt betrifft schließlich die Größen **Wettbewerb und Kundennähe**. In einer post-monopolistischen Zeit sind unsere Leistungsabnehmer keine "Benützer" mehr, sondern echte Kunden, die immer mehr die Wahl haben zwischen PTT-Dienstleistungen und solchen der Konkurrenz. Im Rahmen dieses Kulturwandels gilt es, das alte Konkurrenz-Feindbild wegzustecken und die Chancen wahrzunehmen, mit ausgewählten Konkurrenten Teile unserer Ressourcen zu poolen, um gemeinsam stärker am Markt auftreten zu können.

Derart umfassende, tiefgreifende unternehmerische Neuausrichtungen sprengen jedoch den Rahmen der laufenden Unternehmensführung. In den seltensten Fällen ist ein schöner, harmonischer und ruhiger Verlauf auszumachen. Sie haben vielmehr "**revolutionären**" Charakter - "revolutionär" meint wegen in Führungszeichen.

Eine Revolution, sei sie nun politischer Natur oder finde sie in einer Unternehmung statt, wird in den seltensten Fällen von den etablierten Würdenträgern ausgelöst und durchgekämpft. Diese Revolution erfordert neue, unkonventionelle und gelegentlich sogar verrückte Ideen und Handlungsweisen. So stellt sich die kritische Frage, inwieweit ein etabliertes Kader bereit und fähig ist, eine notwendige Revolution im Unternehmen zu inszenieren.

Eine wichtige Erfolgsvoraussetzung für ein zeitgerechtes und konsequentes Durchziehen eines solchen Veränderungsprozesses ist

---

**das überzeugte Dahinterstehen aller  
Führungsverantwortlichen.**

---

Diese zeichnen sich vor allem durch Unternehmertum, eine zukunftsorientierte und selbstkritische Grundhaltung sowie eine positive Einstellung zum Wandel aus. Ansonsten muß diese Lücke unverzüglich durch den Einsatz "neuer Besen" geschlossen werden.

Besondere Bedeutung kommt der **geistigen Mobilität** und der **vernetzten Denkfähigkeit** aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu. Ein probates Mittel zu ihrer Förderung stellt Job Rotation dar. Sie funktioniert aber nur dann, wenn die transferwilligen Mitarbeiter auch selber aktiv werden und Initiative entwickeln.

Eine weitere Erfolgsdeterminante bildet der **Faktor Zeit**. Je weiter der Zeitrahmen abge-

steckt wird, desto stärker wächst die Unsicherheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Deshalb ist es wichtig, daß gerade bei derart anspruchsvollen Vorhaben **rechtzeitige Erfolgserlebnisse eingeplant werden**. Dies ist ein wirkungsvolles Mittel, die Beteiligten wie auch die betroffenen Mitarbeiter auf Kurs zu halten.

Wichtig ist auch die **kontinuierliche, professionelle Information** der Mitarbeiter und des engeren Umfeldes der Unternehmung über den jeweiligen Entwicklungsstand der Neuausrichtung. Bei nicht hinreichender Beachtung dieses Erfolgsfaktors riskiert die Unternehmensleitung leicht die Verbreitung von Gerüchten und Halbwahrheiten über nicht mehr zu kontrollierende Bahnen.

Schlußendlich sind auch ein **gewisses "Empowering" und ein gewisser Mut zu Neuem** erforderlich. Gerade wir Schweizer sind bekannt für unsere Zurückhaltung und Bedächtigkeit. Man sagt uns nach, wir würden den Franken stets mehrmals umdrehen, bevor wir ihn zu Konsumzwecken ausgeben oder investieren. Dies ist gewiss gut so, denn haushälterisch Umgehen macht sich letztlich immer bezahlt. Gleichwohl müssen wir in der heutigen kurzlebigen Zeit lernen, bei Bedarf rascher zu entscheiden, uns rascher ins kalte Wasser zu stürzen, ohne daß vorgängig alles 120-prozentig abgesichert worden ist.

---

**Umbauen von Strukturen und Statut**

---

Die geschilderten internationalen und nationalen Rahmenbedingungen machen es den PTT zur Pflicht, Strukturen und Statut anzupassen. Deshalb arbeiten



Präsident Dipl.-Ing. Syz; Chef-Controller PTT lic. rer. pol.  
Jürg Bucher: Manager & Controller im Team



wir intensiv und zielstrebig am Umbau zu einem konkurrenzfähigen, modernen Kommunikationskonzern, der Mehrwerte für seine Kunden, seine Mitarbeiter und für die Gesellschaft schafft.

Der Umbau kann aber nicht in einem Zug erfolgen, er muß schrittweise vorgenommen werden. Wir gehen in zwei Phasen vor. Vorerst gilt es, die Führungs- und Organisationsstrukturen im Rahmen der gegebenen gesetzlichen Grundlagen soweit wie möglich anzupassen. Mit dem Projekt "Optimierung der Führungsstruktur" oder abgekürzt "OFS" sind folgende, durchaus auch controllingrelevante Änderungen in den letzten zwei Jahren vorgenommen worden:

- \* Gewährung von weitgehender Autonomie und Ergebnisverantwortung für Post und Telecom im Rahmen gesamtunternehmerischer Vorgaben;
- \* Ermöglichung von Beteiligungen zur Gründung von Gesellschaften und zur Zusammenarbeit mit Dritten;
- \* Ausgestaltung der Unternehmensbereiche als Profit-Center, Service-Center und Cost-Center;
- \* Ausrichtung des Finanz- und Rechnungswesens sowohl der Finanz- wie der Kosten- und Leistungsrechnung auf die neue Struktur.

In einem zweiten Schritt gilt es, das Unternehmungsstatut beziehungsweise die Einbettung der PTT ins Bundesrecht umzubauen. Dabei geht es vorab darum, binnen nützlicher Frist das politisch Machbare herauszuholen.

In der Schweiz heißt das, sich innerhalb der geltenden Bundesverfassung zu bewegen, da Verfassungsänderungen mehrere Jahre in Anspruch nehmen. So können die PTT von einer öffentlich-rechtlichen Anstalt bis hin zu einer gemischtwirtschaftlichen Aktiengesellschaft mit einer Mehrheitsbeteiligung des Staates ausgestattet werden. Demnach schließen wir in diesem tieferehenden Prozeß auch eine spätere Verfassungsänderung nicht aus.

Ob die PTT privatisiert werden sollen, ist eine denkbare Frage, doch nicht das Allerweltsmittel. Der Unternehmungsauftrag bleibt so oder so. Doch stellen sich Fragen wie

- \* Wo sind die Grenzen der Privatisierung?
- \* Welche Geschäftsbereiche eignen sich für die Privatisierung, welche nicht?
- \* Wie wird die flächendeckende Grundversorgung sichergestellt und finanziert?
- \* Welches sind die finanziellen Auswirkungen für Staat und Gesellschaft?
- \* Welche emotionalen Auswirkungen sind zu berücksichtigen?

---

#### Bedeutung des und die Anforderungen an das Controlling im Veränderungsprozeß

---

Die Diskussion um die Einführung des Controlling Ende der achtziger Jahre förderte bei den Führungsverantwortlichen verschiedener Hierarchiestufen der PTT die Einsicht in die Notwendigkeit der steten

Unternehmensentwicklung. Beide - Unternehmensentwicklung und Controlling PTT - wollen grundsätzlich dazu beitragen,

- \* langfristig die auf den Markt ausgerichtete Leistungsfähigkeit des Unternehmens sicherzustellen;
- \* die Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern;
- \* die Wirtschaftlichkeit, Rentabilität, Produktivität und Qualität zu erhöhen;
- \* die Innovationskraft zu steigern;
- \* und das finanzielle Gleichgewicht zu sichern.

Dies führt unweigerlich zu neuen Fragen im Management, die einerseits heute und andererseits morgen zu stellen sind:

#### Heute

- Wer ist dafür zuständig?
- Welche Ressourcen unterstehen uns?
- Welche Methoden sind am geeignetsten?
- Wo verlieren wir?

#### Morgen

- Wo bieten sich neue Möglichkeiten?
- Wie können wir verfügbare Ressourcen am wirkungsvollsten nutzen?
- Welche Strukturen und Systeme sind am geeignetsten?
- Wo gewinnen wir?

Wie kann nun das Controlling in diesem Veränderungsprozeß positioniert werden? Ein ganzheitliches Controlling im Sinne der Unterstützung der bewußten Entscheidungsfindung auf der Basis zukunftsgerichteter Informationen **umfaßt die gesamte Prozeßsteuerung von der Strategiebildung bis hin zur Maßnahmenerfolgskontrolle.**

Im Rahmen des strategischen Controlling werden die Entscheidungsträger beim Aufbau strategischer Erfolgspositionen sowie bei der Kontrolle der Strategien von Controllern beraten und unterstützt. Das **operative Controlling** hingegen steuert die entsprechenden Leistungs- und Finanzprozesse, sorgt für Effizienz und die konsequente Umsetzung der Veränderungsstrategien. **Der Controller waltet als aktiv unterstützender Change-agent und trägt die Flagge der Transparenzverantwortung.**

---

#### Die unternehmerische Neuausrichtung fordert vom Controller

---

- \* nicht nur das Bereitstellen geeigneter Instrumente, sondern insbesondere
- \* die Schulung der Linie und der Vorgesetzten, um neue Führungsinstrumente auch richtig einzusetzen;
- \* das Fördern des unternehmerischen Handelns und das Wegstecken des buchhalterischen Denkens in der Linie und bei Vorgesetzten;
- \* die Bereitschaft, nicht ein Leben lang Controller zu bleiben, sondern den Drang zu verspüren, eine Linienaufgabe und -Verantwortung anzunehmen.



Auf der anderen Seite werden auch eine Reihe **controlling-spezifischer Anforderungen an die Veränderungsverantwortlichen** gestellt. Sie lauten gerahmt dargestellt:

- \* Eine möglichst eindeutige und deckungsgleiche Führungs- und Ergebnisverantwortung in Profit-, Cost- oder Service-Centren;
- \* Delegieren von Aufgaben und Kompetenzen, wobei vermieden werden muß, daß nur die Aufgaben delegiert und die Kompetenzen zurückbehalten werden;
- \* Fördern des Teamgeistes und die Größe, Fehler akzeptieren zu können.

Noch wichtiger als die organisatorischen Veränderungen sind in diesem revolutionären Prozeß der Unternehmensentwicklung / Einstellung und Geisteshaltung der beteiligten und betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie alle sind aufgefordert, ihr Bestes zu geben, um in einem **kooperativen Lernprozeß** diese Neuausrichtung der schweizerischen PTT erfolgreich zu verwirklichen.

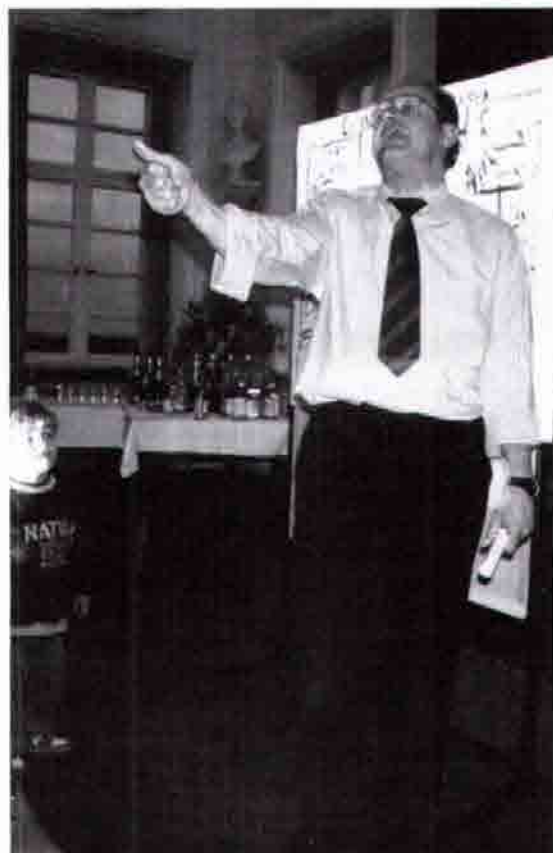
---

**Vier zusammenfassende Thesen**

---

- \* **Primo:** Für die PTT gilt es, auch in Zukunft die flächendeckende Versorgung des Landes mit Post-

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
02	05	25	S	R	G



Im Kloster Zangberg (Himmelfahrts-Strategie-Klausur '94): Nachwuchs- und „amtierender“ Trainer

und Telecomleistungen sicherzustellen, gute Rahmenbedingungen für Wirtschaft und Gesellschaft zu schaffen sowie die finanzielle Unabhängigkeit zu wahren.

- \* **Secundo:** Flexibilität und Dynamik, Nutzung der Stärkenpotentiale, kreatives Denken und Handeln sowie Kundennähe sind zentrale Bestimmungsgrößen des revolutionären PTT-Aufbruchs.
- \* **Tertio:** Strukturen und Statut müssen zwar schrittweise, aber zügig angepaßt werden, wobei hier intern begonnen werden muß, bevor die Politik gefordert wird.

- \* **Quarto:** Die PTT sind in äußerst attraktiven und zukunftsorientierten Märkten aktiv. Erfolg in diesen hart umkämpften Märkten erfordert Professionalisierung. Das Controlling leistet einen wesentlichen Beitrag dazu. Umgekehrt müssen Organisation, Verhalten und Instrumente auf die dezentralen, ergebnisorientierten Bereiche ausgerichtet werden. ■

**Impressum**

ISSN 0939-0359

19. Jahrgang

**Herausgeber**

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

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

**Redaktion**

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

**Herstellung**

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

**Anzeigen**

direkt an den Verlag, z. Hd. Frau Kießling

**Verlag**

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

Hannelore Deyhle-Friedrich

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

**Verkauf Schweiz:**

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

**Erscheinungsweise**

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

Abbestellungen mit einer Frist von 3 Monaten zum jeweiligen Laufzeitende.

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

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

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

Nachdruck (auch auszugsweise) nur mit Zustimmung der Redaktion.



# CONTROLLER SIND NAVIGATOREN, CO-PILOTEN, HOFNARREN - ODER GAR PFARRER ?



von Prof. Dr. Jürgen **Weber**, Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensführung (WHU)  
- Otto Beisheim Hochschule - Lehrstuhl für Controlling und Logistik, Vallendar

## 1. DIE LU(A)ST DER BILDHAFTEN AUSDRUCKSWEISE

Dem Controlling mangelt es - wie schon tausendfach beklagt - an unmittelbarer Anschaulichkeit. Wem fällt nicht sofort die inständige Bitte ein, man dürfe Controlling nicht mit K schreiben. Unter der starken Erklärungsbedürftigkeit des Controlling leiden auch die Controller. (Vor-)Urteile wie Bremser, Zahlenknechte und Erbsenzähler begleiten sie, wo immer sie auf diesem Globus Dienst tun.

Abstrakte Ideen werden dann faßbarer, wenn man sie in eingängige, unmittelbar verständliche Bilder kleidet. Für Controller ist dies eine tief verwurzelte Erkenntnis, werden sie vom Controlling-Urgestein Albrecht Deyhle schon seit langem auf eine bildhafte Ausdrucksweise eingeschworen. Deyhle hat selbst einige solcher Bilder vorgeschlagen, die sich in den Unternehmen einer hohen Beliebtheit erfreuen, dort allerdings auch oftmals polarisierend wirken. Bilder können - bewußt oder unbewußt - mißverstanden werden. Stehen Bilder in ihrer Aussage nicht für sich allein, muß man die Erklärung des eigentlich Gemeinten dann via Interpretation des Bildes leisten, hat man der Sache leicht einen Bären dienst erwiesen; bildhafte Ausdrucksweise wird zur Last.

Im folgenden seien zwei ausgewählte Standardbilder kurz in Hinblick auf ihre Stimmigkeit und mögliche Mißinterpretationsgefahren hin betrachtet. Beide betonen unterschiedliche Aspekte der Rolle von Controllern. Diese Analyse liefert dann die Basis für ein neues Bild, das es näher zu erläutern und danach zu hinterfragen gilt.

## 2. CONTROLLER ALS ... - BEKANNTE BILDER

Das wohl am meisten benutzte Bild ist das des **Navigator**. Es findet sich bereits im Vorwort der ersten Auflage von Deyhles *Controller-Praxis*: "Dem-

nach ist der Controller eine Art betriebswirtschaftlicher *Lotse* oder Steuermann - ein "kybernetes" -, der mit Hilfe von Zahleninformationen hilft, daß die "Kapitäne" in Verkauf, Produktion, Forschung und Einkauf mit ihren "Schiffen" sicher im unruhigen geschäftlichen "Meer" operieren. Er muß signalisieren, wo die Gefahr eines Auflaufens besteht - wo die Zusammenhänge zwischen Umsatz, Kosten und Gewinn aus den Fugen geraten. Dieses Bild korrespondiert mit der Sicht des Controlling als "immer auf dem richtigen Kurs bleiben", als systematische Ausrichtung an gesetzten Zielen, als Gegensteuern bei erkannten Abweichungen. Es macht plastische Aussagen zum Machtverhältnis zwischen Controller und Manager: Der Kapitän entscheidet, der Steuermann hilft ihm dabei durch eine spezielle Art von Dienstleistung.

Trotz aller Plausibilität ist das Bild des Navigators nicht ohne Probleme. Wer dem Controller böse will, greift sich von den nautischen Spielarten des Navigators die des Lotsen heraus und zieht eine Standard-Karikatur hinzu: Bismarck verläßt als Lotse das von Kaiser Wilhelm II geleitete Schiff. Jeder assoziiert damit den Anfang vom Ende des deutschen Kaiserreiches. Der Lotse kann das Schiff in Untiefen besser führen als der Kapitän - wozu brauchen wir dann noch einen Kapitän? Nur noch zum Repräsentieren?

Ein anderes Bild verleitet ebenso zu gewollten und ungewollten Assoziationen: der berühmte Deyhle'sche Hofnarr. Hofnarren waren am Königshaus die einzigen, die - gewollt - ungestraft die Schwächen ihrer Herren ansprechen konnten - kleideten sie sie denn in genügend schöne und lustige Verse. Controller haben ebenfalls oftmals unangenehme Wahrheiten zu vermitteln. Auch ihnen muß es gelingen, die Botschaften möglichst sozialverträglich an den Manager zu vermitteln, Schwächen transparent zu machen, ohne den Counterpart damit an den Pranger zu stellen. Auch sie sind letztlich der Gefahr ausgesetzt, den Kopf zu verlieren, wenn sie es etwas zu toll getrieben haben oder einfach nur einer üblen



momentanen Laune "ihres Herren" zum Opfer fallen. Hofnarren sind in ihrem Job selten alt geworden. Er war spannend, aber begrenzt.

So weit die Parallelen. Wo liegen die Probleme? Nun, sie sind unschwer in der mangelnden Akzeptanz des Bildes bei den Controllern selbst, aber auch bei ihren Managern zu erkennen. Viele tun sich schwer damit, sich den Controller mit Glöckchen am Hut versehen vorzustellen. Dem Bild fehle es am nötigen Ernst. Schließlich käme den Controllern doch eine zentrale Rolle für die Sicherstellung effizienter und effektiver Führung zu. Zudem wird sich (fast) jeder Manager mit dem Brustton der Überzeugung vom Bild des Potentaten distanzieren, das die Hofnarrenrolle vom Counterpart des Controllers fordert.

---

### 3. DAS NEUE BILD

---

Controller als Navigatoren stellen stark auf sachlich instrumentelle Aspekte der Controllerrolle ab; Controller als Hofnarren betonen dagegen den Verhaltensaspekt. Das folgende Bild versucht, beide Zielrichtungen gemeinsam zu beachten, wengleich sich der Instrumentenbezug erst auf den zweiten Blick eröffnet. Vorgeschlagen sei der Controller als Pfarrer oder Pastor, als hauptamtlicher Seelsorger also.

Kein Protest? Schade eigentlich: Ganz so einfach sollten Sie es sich nicht machen! Das Bild reizt doch geradezu zum Widerspruch. Dieser und die dann folgende Diskussion macht das Bild erst wertvoll und tragfähig. Gegenstand der Diskussion sollten Analogien der beiden Rollen sein. Diese seien im folgenden skizziert.

---

#### Das ewige Leben - des Menschen und des Unternehmens

---

Pastoren versuchen die Menschen kurzfristig auf dem Pfad der Tugend zu halten, indem sie langfristige Benefits in Aussicht stellen. Sie haben immer wieder die Botschaft zu vermitteln, daß ein Leben den christlichen Idealen entsprechend den Zugang ins Paradies sichert. Ewiges Leben als langfristiges Ziel, das kurzfristigen Opportunismus (Sünde) begrenzt oder gar ganz verhindert.

Controller müssen sicherstellen, daß die Manager auf dem Pfad der Planungstugend bleiben, daß sie gemeinsam die gewünschten Gewinne des Unternehmens realisieren, daß keine Zieleinbußen durch kurzfristiges opportunistisches Verhalten einzelner Führungskräfte entstehen. Es geht den Controllern immer um die Erhaltung und Steigerung des Unternehmenswerts und damit um die dauerhafte Unternehmenserhaltung. Wer sich als Manager diesem Generalziel unterwirft, wird langfristig zwar auch persönlich davon partizipieren. Dennoch ist die Versuchung nach kurzfristigen eigenen Vorteilen groß (Bereichsegoismus). Somit macht die Institutionalisierung von Controllern als aktive Werber für den Verzicht auf Opportunismus Sinn.

---

#### Die Legitimation - Spezialbegabung und Studium

---

Pastoren gewinnen ihre Legitimation aus persönlicher und fachlicher Kompetenz. Um zu überzeugen, müssen sie ihren Glauben leben. Sie müssen ihre Gemeinde kennen, jeden einzelnen einschätzen können, bei jedem einzelnen den Weg der Ansprache und der Beeinflussung herausfinden. Sie müssen in ganz unterschiedlichen Situationen den richtigen Ton treffen. Verhaltensfähigkeiten werden somit in ganz erheblichem Maße verlangt. Gleichzeitig müssen Pastoren bibelfest sein, um nicht nur in den Grundlagen, sondern im Detail die christliche Botschaft vermitteln zu können. Die hierzu notwendige Wissensbasis ist so groß, daß sie nur über ein akademisches Studium vermittelt werden kann.

Analoges gilt für Controller. Wie hinreichend häufig dargestellt, werden sie ihrer Rolle nur gerecht, wenn es ihnen gelingt, das Verhalten der Manager zu beeinflussen. Sie müssen kommunikativ und konfliktlösungsfähig sein. Sie müssen die Sprache der Manager sprechen und ein Gespür dafür haben, wann und wie der Einzelne ansprech- und beeinflussbar ist. Diese Verhaltensfähigkeiten können allerdings nur dann zum Tragen kommen, wenn Controller auf der anderen Seite ausreichendes fachbezogenes Wissen besitzen. Sie müssen sich "blind" im Planungssystem auskennen, müssen intim die Kostenrechnung und andere Informationsquellen beherrschen und auch in allgemeinen betriebswirtschaftlichen Fragen hohe Auskunfts- und Lösungskompetenzen aufweisen.

---

#### Die Hilfestellung - Unterstützung im Entscheidungsprozeß

---

Wie hilft ein Pastor seinen Schützlingen? Abgesehen von der ganz allgemeinen Versicherung, den richtigen Glauben zu besitzen, besteht die Leistung des Seelsorgers in der Unterstützung bei der Lösung persönlicher Probleme. Der eine hat gefehlt und möchte wieder auf den Pfad der Tugend zurück. Der andere weiß in einer konkreten Situation nicht, was der richtige Weg ist und fragt nach Rat. Ein Dritter sucht vorgelagert einen kritischen Gesprächspartner, um seinen eigenen Weg besser finden zu können. In allen Fällen liefert der Pastor keine fertigen Lösungen. Er bietet lediglich Lösungsmuster an, versucht z. B. über Gleichnisse das anstehende Problem zu kennzeichnen und Wege zu seiner Bewältigung aufzuzeigen. Nur wenige feste Normen bilden die Basis für individuelle Wege der Problemlösung. **Noch ein weiterer Aspekt kennzeichnet schließlich die Art der Hilfestellung eines Pastors: Er erreicht viele Schützlinge erst dann, wenn er aktiv auf diese zugeht.** Nicht jeder ist willens und in der Lage, den Rat zu suchen, nicht jeder gibt bereitwillig Hilfebereitschaft zu. **Pastoren müssen sich in positivem Sinne überall einmischen und unbequem sein.** Nur dann werden sie ihrem Auftrag gerecht. Zum Unbequemem zählt schließlich auch Standhaftigkeit: Sie dürfen keiner Versuchung erliegen und müssen zu ihrem Glauben stehen, und sei es auf Kosten des Martyriums.



Analoges gilt für Controller. Viel ist darüber geschrieben worden, daß er nicht das Geschäft seines Managers machen darf, daß seine Funktion (nur) die der Führungsunterstützung sei. Er hat Probleme "zu erklären", anschaulich und transparent zu machen. Er hat Kommentare zu Lösungsideen der Manager abzugeben, einen "Drittblick" zu leisten; er spielt die Rolle eines advocatus diaboli, macht auf mögliche Probleme aufmerksam, bestärkt aber umgekehrt auch dann, wenn die nähere Analyse einer Lösungsidee deren Tragfähigkeit belegt hat. Er kann eine Entscheidung nicht verhindern, hat aber in seiner Rolle versagt, wenn Entscheidungen gegen die Unternehmensziele getroffen werden. Er muß in diesem Fall ebenfalls standhaft bleiben und den Vorgang transparent machen, und koste es auch seine Position. Er betreibt aktives Marketing für seine Funktion und kommt auch ungefragt. Gelingt es ihm nicht, den Managern genügenden Nutzen bei deren Aufgaben zu stiften, findet er keine Akzeptanz - und ist entsprechend nutzlos. Er versteht sich als "ökonomisches Gewissen" - das Wort spricht in diesem Kontext für sich selbst.

#### Vertrauen - Grundlage des Geschäfts

Vertrauen besitzt in der christlichen Religion einen zentralen Stellenwert. Vertrauen und Glauben ergänzen und untermauern rational begründbares Wissen. Vertrauen muß auch zu den Kommunikatoren der christlichen Botschaft bestehen. Ein Pastor, der nicht das Vertrauen seiner Gemeinde besitzt, kann seine Funktion nicht ausüben. Vertrauen in einen Seelsorger bedeutet, sich auf die Ratschläge, die er einzelnen gibt, verlassen zu können. Es bedeutet die Gewißheit, nicht manipuliert zu werden. Es bedeutet, mit keiner Parteilichkeit des Pastors rechnen zu müssen. Es bedeutet, daß die Preisgabe von Wissen über die individuelle Situation des Einzelnen nicht gegen diesen ausgenutzt wird. In reiner Form wird die Integritätsbedingung des Pastors im Beichtgeheimnis sichtbar - hier gewonnene Informationen dürfen nicht weiterverwendet werden, so schwer dies im Einzelfall auch sein mag.

Wie steht es mit Controllern? Auch für sie bildet Vertrauen die Basis ihres Geschäfts. Eine Mißtrauenssituation zwischen Controller und Manager führt dazu, daß sich beide nur noch miteinander selbst beschäftigen. Für den Controller bedeutet Vertrauen sogar eine *conditio sine qua non*; er ist nicht in der Lage, eine eigenständige Gegen-Planung aufzubauen, um die Pläne der Manager auf ihre Güte hin zu überprüfen, dies selbst dann nicht, wenn er es wollte: Planung bedeutet Einschätzung der und für die Zukunft. Diese ist mit Unsicherheit behaftet, bezüglich derer unterschiedliche Einschätzungen gleiche Berechtigung besitzen können. Ein Controller muß folglich Vertrauenskapital aufbauen. Er muß für sich und die offene Zusammenarbeit werben. Er darf Mißstände nicht gleich "an die große Glocke hängen", Fehler brandmarken, den Finger für alle sichtbar in die Wunde legen. Er muß in der täglichen Arbeit seine Rolle klarmachen, unterstützend wirken, ohne aber das Leitziel der langfristigen Unternehmenserhaltung, der Einbindung aller in dieses Ziel, aus den

# Haben Sie Ihre Kosten im Griff?



Wir liefern Werkzeuge, die zupacken!

## Controllingorientierte Kostenrechnung

### CS-KOKO

- Stellenrechnung
- Trägerrechnung
- Ergebnisrechnung

für Bereiche und beliebige Objekte wie

- ⇒ Produkte
- ⇒ Kunden
- ⇒ Vertreter
- ⇒ und, und, und!

- Kalkulation
- Auftragsabrechnung

auch für Einzelfertiger.

Ein Leistungsumfang, der keine Wünsche offen läßt. Extreme Flexibilität, die ohne DV-Kenntnisse genutzt werden kann.

Die moderne Bedienerführung garantiert eine System-Einführung, bei der Sie auch hier Termine und Kosten im Griff haben.

Lieferbar für UNIX und MS-DOS sowie für HP3000, DEC VAX, IBM VSE, MVS und AS/400.

Bitte fordern Sie unsere System-Beschreibung an.

## OSG Organisations\_Systeme Gesellschaft mbH

Mittlerer Pfad 26, 70499 Stuttgart  
Tel. (0711) 139 73-0, Fax (0711) 139 73-22



Augen zu verlieren. Er muß sich vergegenwärtigen, daß sich Vertrauenskapital nur langfristig und mühevoll aufbauen läßt, aber schnell durch einzelne Handlungen zerstört werden kann. Beiden Seiten, Controllern wie Managern, muß dies klar sein. Ihnen muß auch bewußt sein, daß Vertrauensbruch stets mit hohen "Kosten" verbunden ist: Ein Controller, der gegen die Integritätsbedingung verstößt, wird im Regelfall seinen Arbeitsplatz zu wechseln haben; ein Manager lebt - wenngleich abgeschwächt - mit dem gleichen Risiko.

**Die Institutionalisierung - ganz ohne Spezialisten geht es nicht**

Im Fall der Institutionalisierung fällt die Analogiebildung ausgesprochen leicht: Der Kirche entspricht der Controllerdienst. Die christliche Botschaft bedarf professioneller Kommunikatoren, die Ausrichtung aller Führungskräfte auf die Unternehmensziele ebenso. Die Kirche ist mehrstufig organisiert, der Controllerdienst gleichfalls. Einzelne Pastoren haben in der Ausübung ihrer Aufgabe hohe dezentrale Eigenständigkeit, dezentrale Controller ebenfalls. Zentralorgane sind bei beiden für Grundsätze und Standardprozeduren zuständig, regeln den Zugang zur Organisation, bestimmen die Ausbildung und bieten Aufstiegschancen. Beide Institutionen sind schließlich derselben Gefahr ausgesetzt: Sie können der Versuchung erliegen, Eigeninteressen zu entwickeln und durchzusetzen, ungerechtfertigt Macht auszuüben. Für die Kirche ist das Phänomen hinlänglich bekannt. Fragt man in den Unternehmen Manager, nicht Controller, so zeigen sich auch bezüglich dieses Aspekts erhebliche Parallelen.

**Aktueller Bedeutungsrückgang - die letzte Gemeinsamkeit**

Die Kirche leidet seit geraumer Zeit unter akutem Bedeutungsverlust. Die Zahl der Kirchaustritte mehrt sich, die Zahl der Kirchgänger hat ein erschreckend niedriges Niveau erreicht, die von der Kirche vertretenen Meinungen zeugen zuweilen nicht von Augenmaß für essentielle Probleme, sondern von Weltfremde. Die Brücke zwischen christlicher Lehre und den aktuellen, täglichen Problemen wird immer brüchiger. Die Kirche leidet in den Industrienationen zudem unter dem steigenden Bildungsstand der Bevölkerung: **Ein besseres rationales Verständnis der Welt braucht weniger Wunder zur Erklärung;** die Erkenntnis der hohen Sinnhaftigkeit christlicher Grundwerte macht deren Promotion durch kirchliche Amts- und Würdenträger verzichtbarer.

Betrachtet man den Controllerdienst, so zeigt sich hohe Übereinstimmung: Nach Jahren der starken Ausweitung macht aktuell das Schlagwort des "lean controlling" die Runde; das beste Controlling sei das ohne Controller. Controller hätten derzeit das hehre Ziel, sich selbst überflüssig zu machen, die Manager dazu zu bringen, ihre Funktion zu übernehmen. Sie müßten zudem Führungsformen entwickeln, die mit weit weniger Planung und Kontrolle auskämen, als derzeit praktiziert und für notwendig erachtet.

Pfarrer wie Controller leben davon, daß ihr jeweiliges Gemeinwesen sie finanziert. Sie liegen ihrem Gemeinwesen - böse gesprochen - "auf der Tasche". Beide sind folglich stets gefordert, ständig entsprechenden Nutzen zu erbringen - und diesen zu belegen. Beide haben damit erhebliche Probleme. An beiden geht die Effizienzfrage aber nicht vorbei.

Controller sollten deshalb aus dem "Vor"-Bild der Pastoren lernen und es nicht zu einer ähnlichen Lage kommen lassen. Notwendig ist ein ganzes Bündel von Maßnahmen, die bei der Formulierung eines Selbstverständnisses bzw. der Mission ansetzen und über Controller-Strategien bis zur permanenten Planung und Kontrolle der Controller-Leistungen reicht. Wie man konkret vorgehen sollte, ist an anderer Stelle ausführlich beschrieben (Weber, J.: Einführung in das Controlling, 5. Aufl., Stuttgart 1994, S. 349 - 396).d

**4. CONTROLLER ALS SEELSORGER - WELCHE ÜBERLEBENSCHANCE HAT DIESES BILD?**

Bei so vielen Übereinstimmungen muß man sich fragen, warum das Bild des Pastors nicht schon lange für bzw. von Controller(n) herangezogen wurde. Ein Grund mag daran liegen, daß es nicht opportun oder gar frevelhaft erscheint, Kirche und Glauben mit der Brille eines Ökonomen zu betrachten. Überspringt man diese Barriere, zeigen sich im Detail diverse Unterschiede, von denen hier nur drei genannt seien:

- **Die Basis des einen ist Glauben, die des anderen Ratio.**
- **Der eine muß jeden Menschen so akzeptieren, wie er ist, kann keinen ausgrenzen. Der andere hat die Möglichkeit (und wohl auch Pflicht), darauf hinzuwirken, daß Opportunisten das Unternehmen verlassen.**
- **Der eine bindet sich an seine Rolle sein ganzes Leben lang; für den anderen ist sie (nur) eine Stufe in der Karriereleiter.**

Ob das Bild letztlich trägt, muß jeder für sich selbst beantworten. Der Erfolg hängt sicherlich von der Möglichkeit ab, über die erste Verblüffung oder Ablehnung hinauszukommen und die Gelegenheit zu erhalten, das Bild zu erklären und zu verdeutlichen. Es besitzt gegenüber dem Bild des Navigators den Vorteil, nicht so technokratisch zu sein; der Vorteil gegenüber dem Hofnarren liegt in der Ernsthaftigkeit. Abseits der komparativen Abwägung von Stärken und Schwächen sollten die hier geäußerten Ideen zum Nachdenken über die Grundlage der zu spielenden Rolle anregen - wobei der Nachdenkensprozeß vielleicht nicht nur auf Controller beschränkt bleiben sollte. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau				
01	05	06	G	P



# Unternehmen erfolgreich steuern durch entscheidungsorientiertes Controlling.

Für ein effizientes Controlling sind folgende Voraussetzungen erforderlich:

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

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

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

*Die betriebswirtschaftliche Basis für das moderne Controlling bildet die prozesskonforme Grenzplankostenrechnung.*

## Die Lösung.

*Operatives Controlling erfordert die Bereitstellung von entsprechender Anwendungssoftware für*

### Rechnungswesen

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

### Materialwirtschaft

- Materialfluß
- Beschaffung
- Lager
- Chargenverfolgung

### Produktionsplanung/-steuerung

- Auftragsabwicklung
- Kapazitäts- und Zeitwirtschaft

### R/3 Beratungspartner



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

Plaut Controlling Systems AG  
CH-6918 Figina  
Villa Wellingtonia  
Tel. 091/601501  
Fax 601456

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

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

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



### Realisierungskompetenz

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

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

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

*Mehr als 1.000 Projekte wurden bisher erfolgreich abgewickelt.*

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

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

Gesamtlösungen aus einer Hand.

# PLAUT





## COMMERCE AND INDUSTRY

### CI - Eine revolutionäre neue Softwaregeneration

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

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

### Neuartiges Customizing senkt Kostenstrukturen

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

### CI - Neue Perspektiven für Handel, Industrie und Dienstleistungen

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

### CI beinhaltet die Grundkomponenten

- Logistik
- Rechnungswesen
- Personalwesen

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



### INFOPLAN-CAB

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



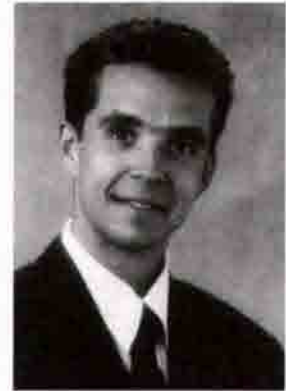
Zuordnung CM-Themen-Tableau					
01	03	09	G		

Aus einer Stufe I E in Sonthofen . . .

## CONTROLLER'S "DO'S OR DON'TS"

- Die Geschichte einer Gruppenarbeit -

von Michael **Bamberger**, Neumarkt



*Michael Bamberger - Jahrgang 1962 - Studium an der TU Karlsruhe, Wirtschaftsingenieurwesen - danach 2 Jahre in der Organisations- und EDV-Beratung - seit 1,5 Jahren bei der Pfeleiderer Verkehrstechnik GmbH, Bereich Controlling*

Ein Donnerstag im Juni. Drückende Schwüle liegt über dem Tal der Iller. Selbst der Fluß scheint sich heute bedächtiger als sonst durch das Gletschertal zu schlängeln. Die schroffen Wände der ersten Alpenausläufer flimmern im gleißenden Licht der Nachmittags-sonne. Im Städtchen Sonthofen scheint die Glut eine lähmende Aura über jegliches Treiben der Bewohner gelegt zu haben. Nur in einem beschaulichen Hotel hoch über dem Tal, sanft an den Wellenzug des Hanges angeschmiegt, herrscht für den außenstehenden Betrachter **ein merkwürdiges, emsiges Treiben.**

**Mehrere Grüppchen hochmotivierter Stufe I-Seminarteilnehmer** sinnieren über den ihnen gestellten Aufgaben. So hat sich auch die Gruppe "Controller's do's and don'ts" in den Bierkeller des Allgäu-Stern zurückgezogen, um hier in der Kühle und bei geringer Ozonbelastung noch einmal die müden Gedanken einer langen Seminarwoche zu Höchstleistungen zu pushen (übrigens waren wir zu 105).

Verschanzt hinter einem handelsüblichen Flipchart, ausgerüstet nur mit Edding-Stiften unterschiedlichster Couleur und brilliantem geistigen Potential sieht es anfangs jedoch nicht danach aus, als wäre diese Gruppe noch zu einer herausragenden Leistung fähig. Es scheint, als könnte die allgemein um sich greifende Lethargie über den Willen, das Beste zu geben, einen unrühmlichen Sieg feiern.

**Die Verantwortung der Gruppe mit dem abschließenden Vortrag für den Höhepunkt des Seminartages**, ja der ganzen Woche beauftragt zu sein, liegt zunächst wie eine alles lähmende Last über allen. Die zudem ungeklärte Frage: "Wer trägt vor" tut ein Übriges. Ein jeder scheint gedanklich mehr mit der Suche nach Argumenten beschäftigt zu sein, warum gerade er nicht der Mann/die Frau am Chart sein sollte, als sich der eigentlichen Aufgabe zu widmen. Sporadische Themenbeiträge der einzelnen werden von längeren Pausen des Schweigens unterbrochen. Das Flipchart bleibt bedenklich weiß und unbefleckt. Die Zeit verstreicht sträflich ungenutzt. Es fehlt der zündende Gedanke, der alle noch einmal magisch erfaßt und in einem kreativen Strudel der Teamarbeit mitreißt.

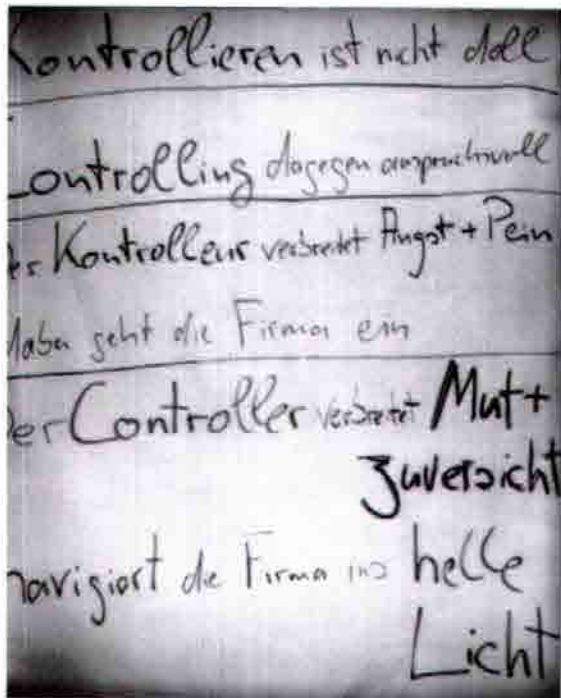
Auch eine eingeschobene Kaffeepause bringt keine Veränderung.

Das Schluck- und Zuck-Prinzip versagt ebenso wie der Versuch einer schnellen Entscheidung in Verbindung des "richtig wird's dann von alleine"-Axioms.

Doch die Situation ändert sich schlagartig.

Dr. Deyhle, der geniale "Zampano" des Farbstiftes, der unvergleichbare Artist des Flipcharts, erscheint auf der Bildfläche. Sein Auftritt ist nur von kurzer Dauer, doch die Wirkung umso intensiver. Die Stimmung in der Gruppe ändert sich schlagartig und grundlegend. Elektrisierende Aufbruchstimmung. Wir sollen doch für den Höhepunkt sorgen. Höhepunkt!? Kein Höhepunkt ohne Vorspiel, das weiß doch jeder. Ein Vorspiel müssen wir schon bieten! Bieten!?





**Gebote werden wir zum Vorspiel bieten und zwar 10, Controller's 10 Gebote.**

Das wird ein Gedicht - ja natürlich, ein Gedicht - ein Gedicht gibt's dann zum Höhepunkt. In wenigen Minuten entlädt sich die ganze Anspannung in dynamischer Arbeit am Flipchart. Selbst der Vortragende ist gefunden.

Am Flipchart geht gar das Papier aus, so daß flugs Nachschub herbeigeholt werden muß. Die 10 Gebote sind geschaffen. Die Schaffenden lehnen sich entspannt zurück. Nur der Vortragende behält sich eine freudige Konzentration auf das Kommende bewahrt.

Und tatsächlich, der Vortrag wird ein voller Erfolg. Das Auditorium zeigt sich von den Geboten begeistert. Das Gedicht wird im Animationsstil und Versmaß des Jambus vom Publikum selbst vorgetragen. Der Vortragende wird begeistert mit der La Ola, wie sie in letzter Zeit nur Klinsmänner, Romarios oder Baggios gewohnt sind, entlassen.

Selbst oder vielmehr gerade Dr. Deyhle ist entzückt, und animiert wiederum den Vortragenden zu dieser Geschichte, die - wie alle Beteiligten bezeugen können - auf wahren Begebenheiten beruht.

Selbst am traditionsreichen "Euro-Buffer-Abend" und am darauffolgenden Morgen hört man noch die Seminar-Jünger/-innen in tiefgläubiger Rosenkranzmanier ihre Gebote vor sich hinhurmeln, in der weisen Absicht, sie von nun an - Missionaren gleich - in die Welt ihrer Unternehmen hinauszutragen.

Und wenn sie nicht ...

Mit freundlichen Grüßen  
und mit der Erinnerung an eine interessante Seminarwoche unter Kollegen  
Michael Bamberger

**Controller's 10 Gebote**

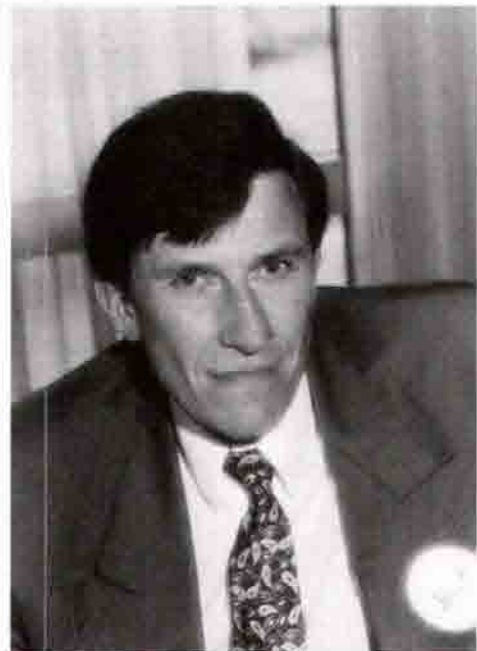
**Du sollst**

- ① nicht kontrollieren Deinen Nächsten
- ② achten Deine Brüder + Schwestern und anleiten zur Selbstkontrolle
- ③ nicht töten kreatives Denken, sondern es für die Firma nutzen
- ④ nicht planen ohne Deinen Nächsten
- ⑤ nicht begehren unerreichbare Ziele
- ⑥ kein falsches Abbild geben Deines Unternehmens
- ⑦ nicht lügen mit Deinen Zahlen
- ⑧ keine fixen Fixkosten haben (und den Kostenwürfel ehren)
- ⑨ nicht tadeln Deinen Nächsten, sondern ihn begleiten auf dem steinigen Weg der Abweichungen
- ⑩ nicht Entscheidungen brechen, sondern finden helfen.



# REVISION UND CONTROLLING

- Gemeinsamkeiten und Unterschiede -



von Rainer **Stein**, Konzernrevision der Daimler-Benz AG

## 1. Darstellung des Themas im Gesamtkontext

Die Frage der Gemeinsamkeiten und der Unterschied zwischen Revision und weiteren Stellen im Unternehmen stellt sich aus der Sicht der Revision nicht nur im Zusammenhang zwischen Revision und Controlling, sondern z. B. auch im Zusammenhang mit unternehmensinternen und externen Unternehmensberatern, im Zusammenhang mit den Qualitätsauditaktivitäten - Stichwort Zertifizierung von Abläufen nach ISO 9000ff - und mit den Aktivitäten von Wirtschaftsprüfern.

Hinsichtlich der Wirtschaftsprüfer ist ein Statement von dem Europa-Chef von Price Waterhouse im letzten Manager Magazin von Interesse. Er sagte im Zusammenhang mit Haftungsfragen gegenüber Wirtschaftsprüfungsgesellschaften:

"... Vor allem müssen wir (also die Wirtschaftsprüfer) jedoch deutlich machen, daß wir (Wirtschafts-) Prüfer und keine Detektive sind und unsere Arbeit weder Garantie für das Aufdecken von Betrügereien und Unterschlagungen liefert noch eine Versicherung gegen dolose oder risikobehaftete Handlungen von etlichen Vorständen darstellen kann."

Sicher hat auch eine Revision Probleme gegenüber kriminellen Energien auf allen Ebenen eines Unternehmens und mit dem Begriff des Detektivs kann ich mich als Revisor auch nicht unbedingt anfreunden, aber ebenso sicher ist das Vermeiden von Vermögensschäden durch dolose Handlungen ein ganz wesentliches Ziel einer Revision; so daß sich in Bezug auf WP-Gesellschaften gegenüber Revisionsaktivitäten Unterschiede hinsichtlich der Zielsetzung leicht herausarbeiten lassen.

Grundsätzlich gilt, daß die Revisionen sich mit der Frage auseinanderzusetzen haben, was ihr spezifischer Input ist, welchen zusätzlichen Nutzen sie zu erbringen haben. Und zwar nicht aus ihrer Innensicht, sondern aus Sicht des "Auftraggebers".

Zur Beantwortung dieser Frage ist es aus meiner Sicht notwendig, sich mit den Unterschieden und Gemeinsamkeiten von Revision und Controlling hinsichtlich Zielsetzung / Arbeitsweisen etc. zu beschäftigen.

## 2. Positionierung der Revisionen und des Controlling im DB-Konzern

Der Daimler-Benz-Konzern gliedert sich in die vier Unternehmensbereiche (UB's) MBAG, Daimler-Benz Industrie AEG, Deutsche Aerospace und dem Dienstleistungsbereich debis und einer geschäftsführenden Holding (Abb. 1).

Innerhalb der einzelnen ergebnisverantwortlichen Unternehmensbereiche werden wiederum **einzelne Geschäftsbereiche / Geschäftsfelder** im In- und Ausland geführt. Jeder Unternehmensbereich und die Holding haben jeweils eine Revision, die als Konzernrevision bzw. als jeweils eigenständige UB-Revisionen firmieren (Abb. 2).

**Zur Vermeidung von Doppelarbeit** haben sich die Revisionen im DB-Konzern darauf verständigt, daß die Revisionen der Unternehmensbereiche ausschließlich Themen in ihrem jeweiligen UB untersuchen.



## Der Daimler-Benz Konzern

Daimler-Benz (Geschäftsführende Holding)			
Mercedes-Benz	Daimler-Benz Industrie AEG	Deutsche Aerospace	debis
<ul style="list-style-type: none"> <li>o Geschäftsbereich Personenwagen</li> <li>o Geschäftsbereich Nutzfahrzeuge</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Bahnsysteme</li> <li>o Mikroelektronik</li> <li>o Dieselantriebe</li> <li>o Automatisierungstechnik</li> <li>o Energietechnik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Luftfahrt</li> <li>o Raumfahrt</li> <li>o Antriebe</li> <li>o Verteidigung und Zivile Systeme</li> <li>o Zusätzliche Geschäftsgebiete</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Systemhaus</li> <li>o Finanzdienstleistungen</li> <li>o Versicherungen</li> <li>o Handel</li> <li>o Marketing Services</li> <li>o Mobilfunkdienste</li> <li>o debis Immobilienmanagement</li> </ul>

Abbildung 1

Die Konzernrevision führt Untersuchungen auf dem

- > finanzwirtschaftlichen Sektor, für den sie in wesentlichen Umfängen allein verantwortlich ist
- > Untersuchungen, die sich ausschließlich in der Holding abspielen (z. B. im Forschungsressort) und
- > sog. UB-übergreifende Untersuchungen durch.

D. h. bezogen auf Themenstellungen, die für mehrere UB's von Interesse sind, führt die Konzernrevision zum gleichen Thema parallel Untersuchungen mit der Zielsetzung des know-how-Transfers durch.

Zur Vermeidung einer unbeabsichtigten Belastung der zu untersuchenden Bereiche werden die Revisionsaktivitäten in einer **Revisionskommission** durch- und abgesprochen.

## Revisionen im Daimler-Benz Konzern

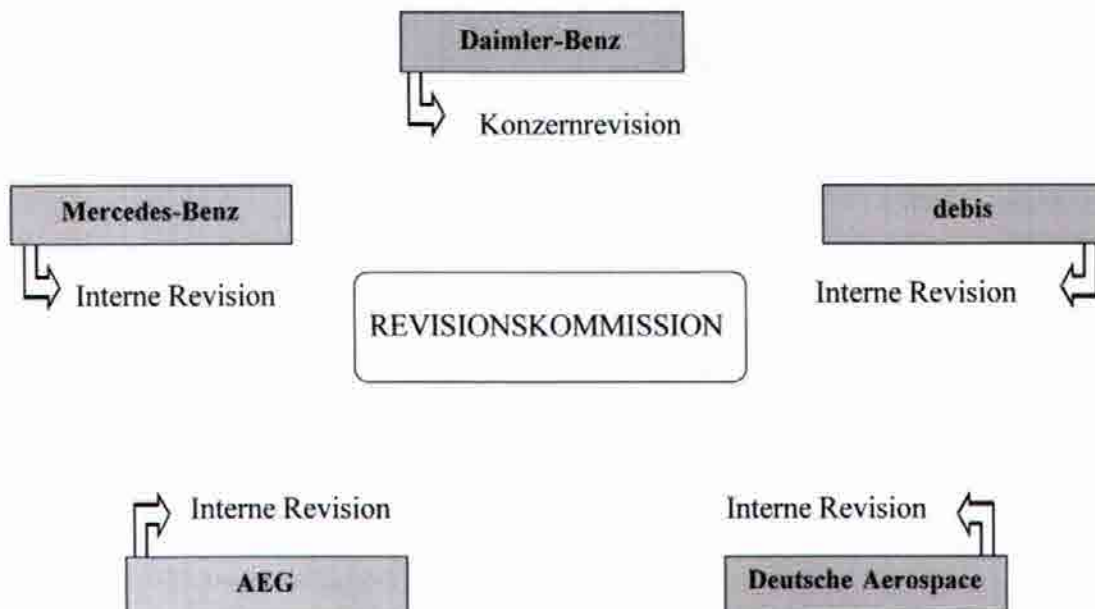


Abbildung 2



Hinsichtlich der organisatorischen Eingliederung ist die Konzernrevision, gleichberechtigt mit dem Bereich Controlling sowie weiteren Direktionsbereichen, direkt dem Vorstandsvorsitzenden der DBAG zugeordnet (Abb. 3). M. E. ist dies für eine Revision auch die beste Lösung, weil sich in ihr die geforderte "Unabhängigkeit", "Neutralität" und "Objektivität" schon in der Aufbauorganisation dokumentiert.

Die generelle Zielsetzung der Revisionen im DB-Konzern ist die Wahrnehmung der von dem Vorstand an sie delegierten Kontrollfunktion. D. h. **Auftraggeber für die Prüfungen** ist generell der Vorstand, sprich i. d. R. der Vorstandsvorsitzende. Der Grund für diese Rolle als Auftraggeber ist, daß der Vorstand im Rahmen seiner Gesamtverantwortung ein uneingeschränktes Recht - und wie ich meine auch Pflicht - auf Kontrolle sämtlicher Geschäftsaktivitäten hat. Und zwar m. E. unabhängig von dem Thema Delegation von Verantwortung, Bildung von Profitcentern, etc. auf das ich später im Rahmen des Punktes "Veränderung der Umfeldbedingungen" noch einmal zu sprechen kommen möchte.

Diese Positionierung führt zu Konsequenzen hinsichtlich der Finanzierung der Revisionen (i. d. R. über Umlagen), hinsichtlich der Berichterstattung (i. d. R. Vorstand; was die Einbeziehung der jeweils geprüften Bereiche in die Berichterstattung nicht ausschließt) und hinsichtlich der Notwendigkeit, Prüfungsaktivitäten in sämtlichen betrieblichen Funktionen vorzunehmen. D. h. wir führen Prüfungen nicht nur im Finanz- und Rechnungswesen, sondern ebenfalls beispielhaft in der Materialwirtschaft, in der Produktion, in der Absatzwirtschaft, im Personal- und Sozialwesen und natürlich auch in der Informationsverarbeitung durch.

Dies wiederum führt zu Konsequenzen hinsichtlich der Verpflichtung der Revision gegenüber dem Vorstand als "Auftraggeber", Personalkapazität wie auch know-how bereitzustellen; auch für Prüfungsthemen auf "Nebenkriegsschauplätzen".

Für die Revisionen im DB-Konzern ergibt sich als Rollenverständnis:

Wir übernehmen je nach Situation alternativ oder z. T. gleichzeitig die Rolle als

**Prüfer**

bei der Analyse und Beurteilung von Sachverhalten im Rahmen der an uns von der Unternehmensleitung delegierten Überwachungsfunktion.

**Berater**

bei der Entwicklung und evtl. begleitenden Umsetzung von Verbesserungsvorschlägen im Rahmen von Prüfungsprojekten.

**Gutachter**

bei der Unterstützung der Urteilsgewinnung des Auftraggebers zu komplexen Sachverhalten (Abläufen, Handlungsalternativen, Risiken), aus Revisions-sicht.

**Makler**

im Rahmen der jeweiligen Untersuchung, beim Abwägen zwischen den verschiedenen Interessen der in die Untersuchung einbezogenen Bereiche (Holding / UB's / einzelne Funktionalressorts).

**"Transfer-Agent"**

bei der Übertragung von Standards, Problemlösungen und Kontakten im Rahmen unserer im In-/Ausland durchzuführenden Prüfungen.

DAIMLER BENZ  
KONZERNREVISION

## Organisation der Konzernrevision

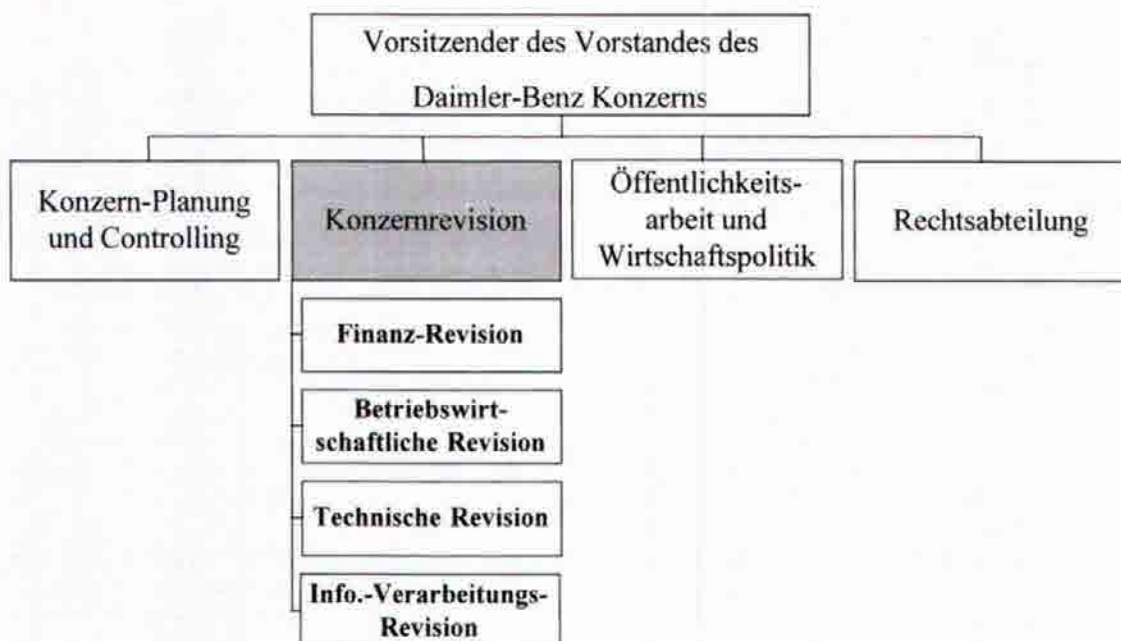


Abbildung 3



Auf eine ausführliche Ausführung hinsichtlich der Positionierung des Controlling im Daimler-Benz-Konzern glaube ich, vor diesem Zuhörerkreis verzichten zu können. Aus Sicht eines Revisors nur soviel: das Controlling im DB-Konzern ist ein betriebswirtschaftliches Steuerungsinstrument, welches als wesentlicher Teil unserer, im Daimler-Benz-Konzern betriebenen Führungsphilosophie, die Unternehmensleitungen (einschließlich der ergebnisverantwortlichen Units) im Rahmen der ergebnisorientierten, eigenverantwortlichen Selbststeuerung unterstützt.

---

### 3. Entwicklungstendenzen in den Revisionsaktivitäten

---

Die Revisionsfunktion hat sich in den letzten Jahren grundlegend **erweitert**. Konzentrierte sich früher die Revision auf den Finanzbereich/Buchhaltung - Stichwort **financial auditing** - werden heute in einer modernen Revision alle Bereiche der betrieblichen Tätigkeit in die Prüfungen einbezogen - Stichwort **operational auditing**.

Waren früher die Prüfungen ausschließlich auf **ausführende Funktionen** beschränkt, werden heute - unterstützt durch die Entwicklung hin zu kleineren Einheiten, also Profit Center - auch die Führungsfunktionen Gegenstand der Untersuchung - Stichwort **management auditing**.

Wurden früher im Regelfall die Richtigkeit einzelner Informationen untersucht - Stichwort **Einzelfallprüfungen** - werden heute umfassende Überprüfungen von Systemen mit dem Ziel der Systemverbesserung vorgenommen - **Systemprüfung**.

Und schließlich: wurden früher ausschließlich **ex post Prüfungen** mit kontrollierendem Charakter durchgeführt, so wird heute die Revision durch **ex ante Prüfungen** mit beratendem Charakter in die Verantwortung genommen.

Als Beispiel für diese Entwicklungstendenzen mögen einige Prüfungsthemen dienen:

- Als Beispiel für das **financial auditing** sind unsere weltweit durchzuführenden Treasury-Prüfungen und Prüfungen im cash-management aufzuführen.
- Für das **operational auditing**, d. h. die Ausdehnung der Revisionsaktivitäten auf sämtliche Bereiche der betrieblichen Tätigkeit, eine Untersuchung über "Vorgehen und Umsetzung des Projektcontrollings im DB-Konzern".
- Dem Aspekt **management auditing** sind Untersuchungen zum Thema "Geschäftsabwicklung von Profitcentern" bzw. "selbständigen units im Konzern" zuzuordnen, die dann auch Fragen aus dem Bereich Führungsfunktionen umfassen.
- Hinsichtlich **ex ante** Prüfungen sollen hier insbesondere Prüfungen auf dem IV-Sektor angeführt werden. Zielsetzung dieser Arbeit ist es, Frage-

stellungen hinsichtlich Sicherheit, Ordnungsmäßigkeit und Wirtschaftlichkeit von IV-Systemen nicht erst nach Fertigstellung und Einführung, sondern so früh wie möglich revisorisch zu behandeln, um ggf. notwendige Korrekturen schnell und kostengünstig zu behandeln.

Aber auch ex-post Untersuchungen - wie beispielsweise abgewickelte Großaufträge - werden heute noch von der Revision durchgeführt. Allerdings nicht mit einer vergangenheitsorientierten Kontrolle, sondern mit der Zielsetzung, aus den Erfahrungen der Vergangenheit zu lernen und diese in der zukünftigen Arbeit zu berücksichtigen.

---

### 4. Unterschiede, Gemeinsamkeiten, Überschneidungen zwischen Revision und Controlling

---

Um nunmehr Unterschiede und Gemeinsamkeiten bzw. gemeinsame Interessen zwischen Controlling und Revision herausarbeiten zu können, muß dies aus meiner Sicht vor dem Hintergrund der gerade skizzierten Zielsetzung, des Rollenverständnisses und der Entwicklungstendenzen der Revisionen geschehen.

M. E. verfolgen Revision und Controlling **eigenständige** Zielsetzungen (Abb. 4).

Vorrangiges Ziel des Controlling aus meiner Sicht ist die Sicherstellung der Ergebnisorientierung (Wirtschaftlichkeit) bei **allen** Vorhaben, Entscheidungen, Handlungen und Abläufen im Unternehmen bei Beachtung der eigenverantwortlichen Selbststeuerung und dem Führen der units durch Ziele.

Vorrangiges Ziel der Revision ist es dann, die Vorhaben, Entscheidungen, Handlungen und Abläufe im Unternehmen einer, im Regelfall stichprobenweisen Überprüfung/Kontrolle zu unterziehen und zwar direkt vor Ort.

Hauptaspekte sind hierbei Fragen der Zielerreichung/Zielsetzung, Sicherheit/Ordnungsmäßigkeit, als Teilmengen der Wirtschaftlichkeit sowie die Erarbeitung/Einleitung von Verbesserungsmaßnahmen bei festgestellten bzw. zu erwartenden Schwachstellen.

Den Funktionalbereichen/units als Gegenstand der Aktivitäten von Controlling und Revision obliegt die Zielvereinbarung, die Aufgabendurchführung und die Selbststeuerung inklusive der Kontrolle der Arbeitsergebnisse durch den jeweiligen Linienvorgesetzten.

Deutlich sind für mich auch die Unterschiede zwischen Revision und Controlling in der Art der Aufgabenerfüllung.

Beide Institutionen/Funktionen sind Managementinstrumente zur Steuerung und Überwachung der Unternehmung. D. h., sie stellen eine Servicefunktion für die Unternehmensleitung dar i. S. von Vorbereitung bzw. Erleichtern von Entscheidungen.



## Zielsetzung von Revision und Controlling

### Vorrangige Zielsetzung

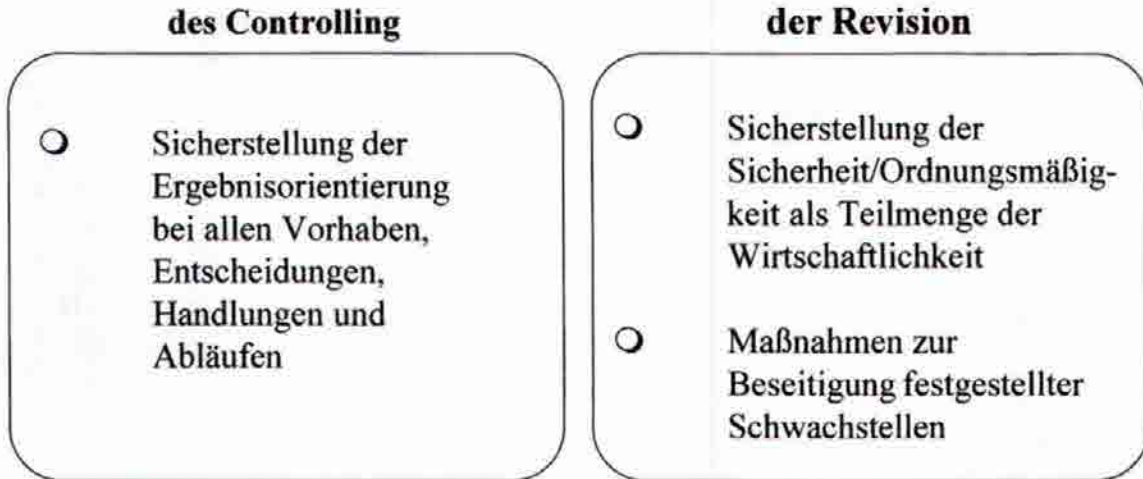


Abbildung 4

Aspekt der Aufgabenerfüllung	Revision	Controlling
Prozeß	prozeßunabhängig	prozeßabhängig i. S. von Teil der Prozeßkette
Häufigkeit (des Tätigwerdens)	fallweise	laufend
Umfang	Stichprobe	flächendeckend
Ort	selbständige Datenerhebung vor Ort	Datenerhebung erfolgt i. d. R. über fest installierte Informationssysteme
Zielsetzung der Arbeit	Kontrolle der Wirksamkeit der Instrumente und ihres zweckorientierten Einsatzes	Bereitstellung von Instrumenten und Zielgrößen zur Selbststeuerung
Output der Arbeit	Aufgrund eigenständiger Analyse erfolgt bei der Revision die Beurteilung festgestellter Unwirtschaftlichkeiten/Schwachstellen/Abweichungen	Im Controlling erfolgt eine Interpretation festgestellter Zielabweichungen aufgrund der Informationen, die die installierten Informationssysteme liefern
Berichterstattung	Berichterstattung ist autonom und weisungsungebunden auf den Vorstand zielend	Berichterstattung folgt der Linienorganisation

Abbildung 5



Weiterhin dienen beide Funktionen der Ausweitung des Unternehmenserfolges.

Zu Überschneidungen mit dem Controlling kann es beispielsweise dann kommen, wenn eine Revision von einer ursprünglich operativen Fragestellung kommend sich auch mit der dahinter stehenden strategischen Fragestellung beschäftigen muß, um das Prüfungsthema in seiner Gesamtheit bewerten zu können.

Aber an dieser Stelle kommt es dann m. E. zu Gemeinsamkeiten. Denn dort kann es sein, daß Revision und Controlling auf die gleichen Instrumente wie Soll-/Ist-Vergleich, Betriebsergebnisrechnung, Sensitivitätsanalysen etc. sowie auf die gleiche Datenbasis zurückgreift.

Und in einem solchen Fall ergeben sich wieder gemeinsame Interessen, da das Controlling auf der Richtigkeit und Ordnungsmäßigkeit dieser Daten vertraut. Und genau dieses muß durch die Aktivitäten einer Revision geprüft und gesichert werden.

Zusammenfassend glaube ich, daß Controlling und Revision nicht austauschbar sind, daß aber eine Zusammenarbeit möglich und notwendig ist.

Diese kann z. B. darin bestehen, daß im Rahmen der Prüfungsprogrammplanung das Controlling und die Revision über mögliche Themen bzw. über Schwerpunkte einzelner Themen miteinander sprechen.

Dies hilft beiden Seiten. Dem Controlling, indem es die Revision "vor seinen Karren" spannt, um hinsichtlich bestimmter Bereiche/Units/Sachverhalte sich ein Bild direkt vor Ort zu verschaffen.

Jedoch auch der Revision, in deren Verantwortung es liegt, die in der Regel sehr knappen Personalkapazitäten so einzusetzen, daß evtl. Risikopotentiale, die das Controlling aufgrund seiner umfassenden Tätigkeit evtl. viel früher erkennt, rechtzeitig zu entschärfen.

### 5. Veränderungen der Umfeldbedingungen

Durch die Veränderungen im Umfeld, die wir alle spüren - z. B. Bildung kleinerer Einheiten - wird die Frage der Positionierung und des zusätzlichen Nutzens unserer Tätigkeiten immer wieder neu gestellt werden. Für uns in der Revision stellt sich zum Beispiel die Frage, inwieweit durch die Bildung von Profitcenter wir neben dem "Auftraggeber" Vorstand nicht auch den Leitern der kleineren Einheiten die Möglichkeit geben müssen, uns zu "beauftragen". U. U. mit Konsequenzen hinsichtlich der Berichterstattung und der Finanzierung der Revisionen. Eine weitere Einflußgröße, die u. U. Einfluß auf die Positionierung der Revisionen im DB-Konzern haben kann, ist die Internationalisierung des Konzerns. Wie Sie wissen, sind wir an die NY Börse wie auch an asiatische Börsen gegangen.

In Amerika ist die Revision gegenüber einem sog. "audit-committee" berichtspflichtig. Inwieweit dies vielleicht auch einmal für uns bei Daimler-Benz so sein wird, vermag ich nicht vorherzusagen. Auf alle Fälle müssen wir in diese Richtung als Möglichkeit einer anderen Positionierung nachdenken.

Dies kann selbstverständlich Auswirkungen auf die Zusammenarbeit mit anderen Stellen innerhalb oder auch außerhalb des Unternehmens nach sich ziehen. Was ich damit sagen will ist, daß für mich die Frage Zusammenarbeit Controlling/Revision wie auch mit anderen Stellen im Unternehmen ein Thema sein wird, das auch in der Zukunft seine Aktualität nicht verlieren wird. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
04	12	14	S	F	

## 8. St.Galler Controllertage

St.Gallen, 17.-25. Oktober

1994

### Das jährliche Forum der Controller

**Fachtagung** (19. Oktober 1994)

Thema: **Profit Center-Controlling**

**Workshops zu controllerspezifischen Themen:**

- 17./18. Okt. 1. Quantifizierung der Strategie in der Mehrjahresplanung; 2. Technik und Organisation der Konzernkonsolidierung
- 17. Okt. 94 3. Organisation des Controllerdienstes und Controller-Verhalten; 4. Ökologie-Controlling - Konzepte und Umsetzung
- 18. Okt. 94 5. Kommunikation und Konfliktmanagement für Controller
- 20./21. Okt. 6. Operative Jahresplanung auf Personal Computer; 7. Jahresabschlussanalyse mittels Kennzahlen und Kapitalflussrechnung
- 20. Okt. 94 8. Konzipierung und Einsatz von EIS/MIS aus der Sicht des Controllers
- 21. Okt. 94 9. Aufbau und Ausgestaltung von Frühaufklärungssystemen; 10. Entscheiden mit Deckungsbeiträgen; 11. Angebotskalkulation mittels Deckungsbeitragszielen.
- 25. Okt. 94 12. Activity Based Management

**Controller-Software-Präsentation / -Ausstellung**

(19. Oktober 1994). Anbieter controlling-orientierter Software stellen ihre Produkte vor: Von der einfachen PC-Anwendung bis zur kompletten Controlling-Applikation für Gross- und Mittel-Systeme. Bringen Sie sich und Ihre Firma auf den neuesten Kenntnisstand!

**Weitere Informationen erhalten Sie bei:**

**CZSG**

Controller Zentrum St.Gallen  
Frau H. Mäder  
Sonnenhaldenstr. 39, 9008 St.Gallen  
Tel. 071/249 333 Fax 071/249 356

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
04	31	39	S	F	T

## Mittelfrist-Planungsmodell lean

# EIN KLEINES WERKZEUG ZUM UNTERNEHMERISCHEN "SICH-HERAN-MEINEN" IN DER MITTELFRIST-PLANUNG BEI BMW-MOTOREN



Dr. Stefan Kimeswenger ist bei BMW Motoren Ges. m. b. H., Steyr, tätig. Betriebsabrechnung, Controlling sowie Kalkulation und Planung waren seine bisherigen Stationen. Dr. Kimeswenger hat im Rahmen seiner fachlichen Tätigkeit das hier beschriebene Mittelfrist-Planungsmodell entwickelt.

von Dr. Stefan Kimeswenger, Steyr

Der folgende Beitrag beschreibt ein bei BMW Motoren in Steyr entwickeltes geschlossenes Planungsmodell auf der Basis eines Tabellenkalkulationsprogrammes in Verbindung mit einer mehrdimensionalen "Hyper-Datenbank".

### 1. Problemstellung

"Alles ist in Bewegung!" Deutlich wie selten zuvor wird uns dieser Satz von HERAKLIT vor Augen geführt. Beispiele bezüglich Fertigungsprogrammen, Absatzstückzahlen, Mitarbeiterständen, Investitionsvolumina, Fertigungstiefen, Kostenstrukturen, Arbeitszeitmodellen usw. sind allgegenwärtig.

Gleichzeitig erleben wir aber auch, wie komplex die internen und externen Beziehungen geworden sind. EDV-Systeme sind das beste Beispiel dafür.

Vor diesem Hintergrund war es unser Bestreben, mit einfachen Mitteln ein Mittelfrist-Planungsmodell zu realisieren, das es ermöglicht, wesentliche Unternehmens Eckdaten flexibel und transparent darzustellen und Auswirkungen von Maßnahmen schnell und übersichtlich aufzuzeigen.

### 2. Gestaltungsideen für ein Mittelfristplanungsmodell

"Industries are profitable not because they are sexy or high tech; they are profitable only if their structures are attractive." (Michael E. PORTER)

- Wichtigste Gestaltungsidee ist die **zahlenmäßige Darstellung und bildhafte Sichtbarmachung von Strukturen**

Beispiele:

- Darstellung der Ziel-Kostenstruktur bzw. der Plan-Kostenstruktur (entsprechend dem aktuellen Diskussionsstand im Mittelfristplanungsprozeß) durch entsprechende Eckzahlen.
  - Sichtbarmachung der Struktur der Economics (Preis- und Kostenprämissen). Zur Darstellung der darin zum Ausdruck kommenden Zusammenhänge sollen aussagekräftige, im Unternehmen verankerte Bilder (z. B. Preis-Kosten-Regelkreis) verwendet werden.
  - "Eisbergmodell" der Ergebnisdarstellung: Gewinn über der Null-Linie, Kosten unterhalb der Null-Linie).
- Das Planungsmodell soll auf dem **Lean-Controlling-Ansatz** (im Sinne von Konzentration auf das Wesentliche) basieren, das heißt
    - bewußter Verzicht auf das Ausreizen aller Möglichkeiten, die eine spezifische Software bieten würde, jedoch präzise und auf den Punkt gebrachte Darstellung dessen, was wirklich gebraucht wird;
    - bewußte Beschränkung auf überschaubare Schlüsseldaten, diese jedoch auf hohem Standard, was die Qualität der Zahlen und der Darstellung betrifft.



- ◆ Das Planungsmodell ist ein **Werkzeug** zur effizienten und schnellen **Unterstützung des Planungsprozesses**
  - verknüpfte betriebswirtschaftliche Daten (z. B. Änderungen in der Stückzahl sollen automatisch eine entsprechende Änderung im Umsatz, DB, Ergebnis und in den Schlüsselkennzahlen bewirken);
  - bewußter Verzicht auf maschinelle Schnittstellen zu operativen Systemen, wie Personalplanungssystem, Kostenplanungssystem, Investitionsplanungssystem, ...
- ◆ Der **Transparenz** der Darstellung wird höchste Priorität eingeräumt.
  - nach kürzester Zeit der Einarbeitung soll ein neuer Benutzer die Arbeitsweise des Modells durchschauen und verstehen können;
  - "In's Bild bringen" zentraler Zusammenhänge und "Schlüssel-Stellschrauben" durch entsprechende grafische Aufbereitung.
- ◆ Die volle Übereinstimmung mit der **Software-Strategie** des Unternehmens / Konzerns muß gegeben sein
  - Windows-Oberfläche;
  - MS EXCEL als primäres Werkzeug zur Unterstützung der Controllerarbeit.

## Betr(e)iebswirtschaftliche Struktur des Mittelfrist-Planungsmodells

-> ?! Quo vadis ?! <-

-> ?! Wie realisieren wir es ?! <-

-> ?! Wie wirkt es sich aus ?! <-

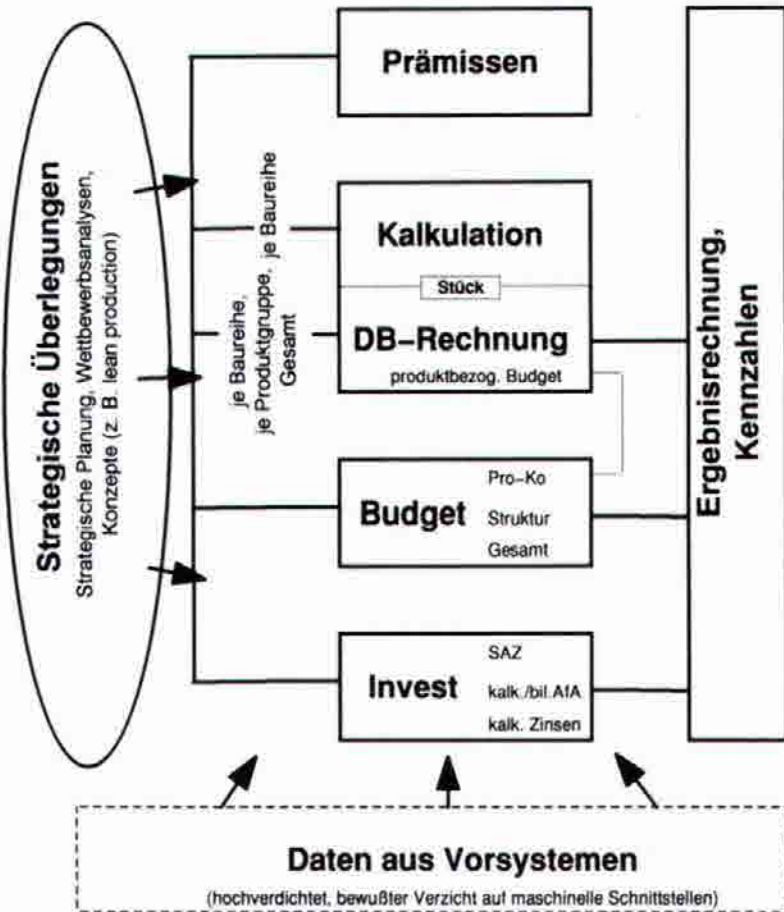


Abbildung 1

### 3. Betr(e)iebswirtschaftlicher Ansatz

Aufgabe der perspektivisch angelegten Mittelfristplanung ist es, das "Quo vadis" der strategischen Planung durch Zahlen (Stück, Preise, Kosten, ...) zu konkretisieren und in ihren Auswirkungen darzustellen.

Die Abb. 1 zeigt die betr(e)iebswirtschaftliche Struktur des Planungsmodells zur Umsetzung dieser strategisch-operativen Verknüpfung.

Folgende Punkte wurden dabei als wichtig erachtet:

- **Geschlossenheit des Modells**  
Änderungen in den Daten auf einer beliebigen Ebene sollen auf Knopfdruck bis zum Ergebnis durchgerechnet werden können.
- **konzeptionelle Selbstbeschränkung**  
"Lean management" heißt System-Ballast abwer-

fen ("Schöner-Wohnen"-Funktionalität, betriebswirtschaftliche Sophistik und monetäre Aufwendungen)!

Obwohl bei BMW Motoren beispielsweise über 100 Motorvarianten gebaut werden, beschränkt sich das Mittelfristplanungsmodell in der Kalkulation auf die Betrachtung einer Handvoll von Grundtypen. Wenn in der Art der Kalkulation (gleicher DB für verwandte Motortypen) darauf Rücksicht genommen wird, wird die Qualität der Planung dadurch nicht geschmälert, ganz im Gegenteil.

Ähnliches gilt für den bewußten Verzicht auf maschinelle Schnittstellen zu Großrechnersystemen, in denen bestimmte Daten bereits einmal (in viel höherer Detaillierung) erfaßt wurden. Durch konzeptionelle Selbstbeschränkung und entsprechende systemmäßige Unterstützung (z. B. durch Kopier-Makros) kann der Datenerfassungsaufwand auf ein Minimum (max. 2 Stunden) reduziert werden.

## Definition einer Dimension

The screenshot shows an Excel spreadsheet with the following data:

A	B	C	D
1	<b>X Produkte und Produktgruppen</b>		<i>Kommentar</i>
2			
3	N M 43 ECE (CA91)		
4	N M 42 ECE (BE51)		
5			
6	<b>C 4-Zylinder Benzin</b>		<i>Produktgruppe 4-Zylinder</i>
7	M 43 ECE (CA91)		
8	M 42 ECE (BE51)		
9			
10	N M 50 ECE (HD51)		
11	N M 50 US (HD53)		
12			
13	<b>C 6-Zylinder Benzin</b>		<i>Produktgruppe 6-Zylinder</i>
14	M 50 ECE (HD51)		
15	M 50 US (HD53)		
16			
17	<b>C Benzinmotoren</b>		<i>Hauptproduktgr. Benzinmot.</i>
18	4-Zylinder Benzin		
19	6-Zylinder Benzin		
20			

A vertical label on the left side of the table reads: "hierarchische Verdichtungen (zentral definiert)".

Abbildung 3

**- Flexibilität und Einfachheit**

Alternativrechnungen müssen einfach und flexibel dargestellt werden können.

Gleichzeitig muß es möglich sein, daß die im Laufe des Planungsprozesses aufgeworfenen Fragestellungen in die systemmäßige Darstellung immer wieder neu eingebaut werden können.

### 4. Softwaremäßige Realisierung

Die gewählte (und zur Nachahmung empfohlene) Softwarelösung verwendet eine Kombination aus Tabellenkalkulationsprogramm und "Hyper-Datenbank" (siehe dazu Abb. 2).

Da die gewählte "Hyper-Datenbank" SPREADSHEET CONNECTOR in das Tabellenkalkulationsprogramm MS EXCEL voll integriert ist, werden die Möglichkeiten von MS EXCEL zwar um ein x-faches erweitert, die gewohnte MS EXCEL-Benutzeroberfläche braucht aber trotzdem nie verlassen zu werden. Die Möglichkeiten, die das Tabellenkalkulationsprogramm MS EXCEL bietet, bleiben weiterhin bestehen und können zum Aufbau der Gesamtlösung in vertrauter Art voll genutzt werden (beliebige rechnerische Verknüpfungen von Daten, mächtige Output-Gestaltungsmöglichkeiten, Gliederungsfunktionen, gute Graphikmöglichkeiten, Automatisierung von Abläufen über Makros, ...).

**Wie wurde nun vorgegangen?**

➤ Definition von Dimensionen (siehe dazu Abb. 3).

Unter Dimensionen versteht man als Controller Kategorien von Daten.  
 Über den SPREADSHEET CONNECTOR werden nun zunächst die Dimensionen (mit den jeweiligen Dimensionselementen) definiert:  
 ORG-EINHEIT (Spartenteil 1, Spartenteil 2, ...)  
 STATUS (Ist, Forecast, Operative Planung, Mittelfristplanung, MP-Variante 1, ...)  
 BAUREIHE/PRODUKT (M 43 ECE [CA91], M 42 ECE [BE51], ...)  
 PREISSTAND (Basisjahr, inflationiert)  
 POSITION (Preis, Kaufteilkosten fremd vor Skonto, ...)  
 JAHR (1993, 1994, 1995, ..., 2001)

## Definition einer mehrdimensionalen Tabelle

The dialog box "Tabelle erzeugen" contains the following fields and buttons:

- Tabellenname:** Input field containing "DB".
- Dimension 1:** Input field containing "org-einh.dd4".
- Dimension 2:** Input field containing "status.dd4".
- Dimension 3:** Input field containing "produkt.dd4".
- Dimension 4:** Input field containing "preisst.dd4".
- Dimension 5:** Input field containing "db-pos.dd4".
- Dimension 6:** Input field containing "jahr.dd4".
- Dimension 7:** Empty input field.
- Dimension 8:** Empty input field.
- Buttons:** "OK" and "Abbr." (Abbrechen).

Abbildung 4



Microsoft Excel - A KALK.XLS

Org\_Einh\_Name =DIMNM("Org-Einh";2)

		KALKULATION				DEM
		Preisstand: 1994				
17	SM-5					
18	M 43 ECE (CA91)					
20	Jahr	1994	Delta	1995	Delta	1996
21	STATUS	OP		MP		MP
27	Stück (Absatz)	200 000	+20 000	220 000	+20 000	250 000
30	Preis	3 500		3 500		3 500
33	Kaufteile fremd	2 000		2 000		2 000
35	Kaufteile Sparte Motor	100		100		100
37	Kaufteile Sparte Fahrwerk	50		50		50
39	Kaufteile andere Sparten	250		250		250

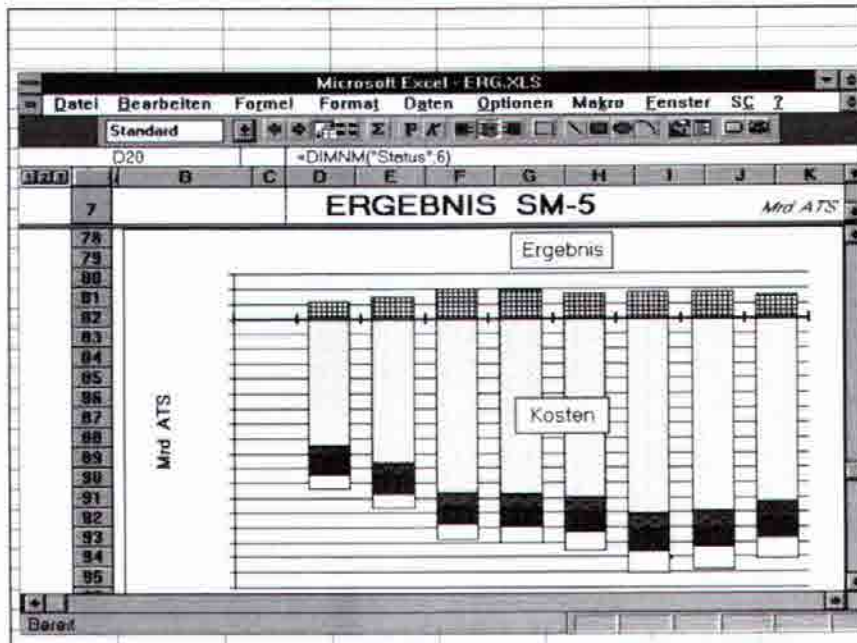
Bereit Berechnen

Microsoft Excel - A PRÄM.XLS

Basisjahr 1994

		PRÄMISSEN						
		Prämissen allgemein						
14	SM-5							
15	Basisjahr	1994						
17	Jahr	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
19	Wechselkurs	7,05	7,05	7,05	7,05	7,05	7,05	7,05
34	Inflationierung Lohn (%)	4,8%	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%	4,0%
35	Inflationierung Gehalt (%)	6,0%	6,0%	6,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%
36	Inflationierung Sachkosten	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%

Bereit Berechnen NUM



# Software-Lösung: Mittelfrist-Planungsmodell lean

## FRONT-END: MS EXCEL

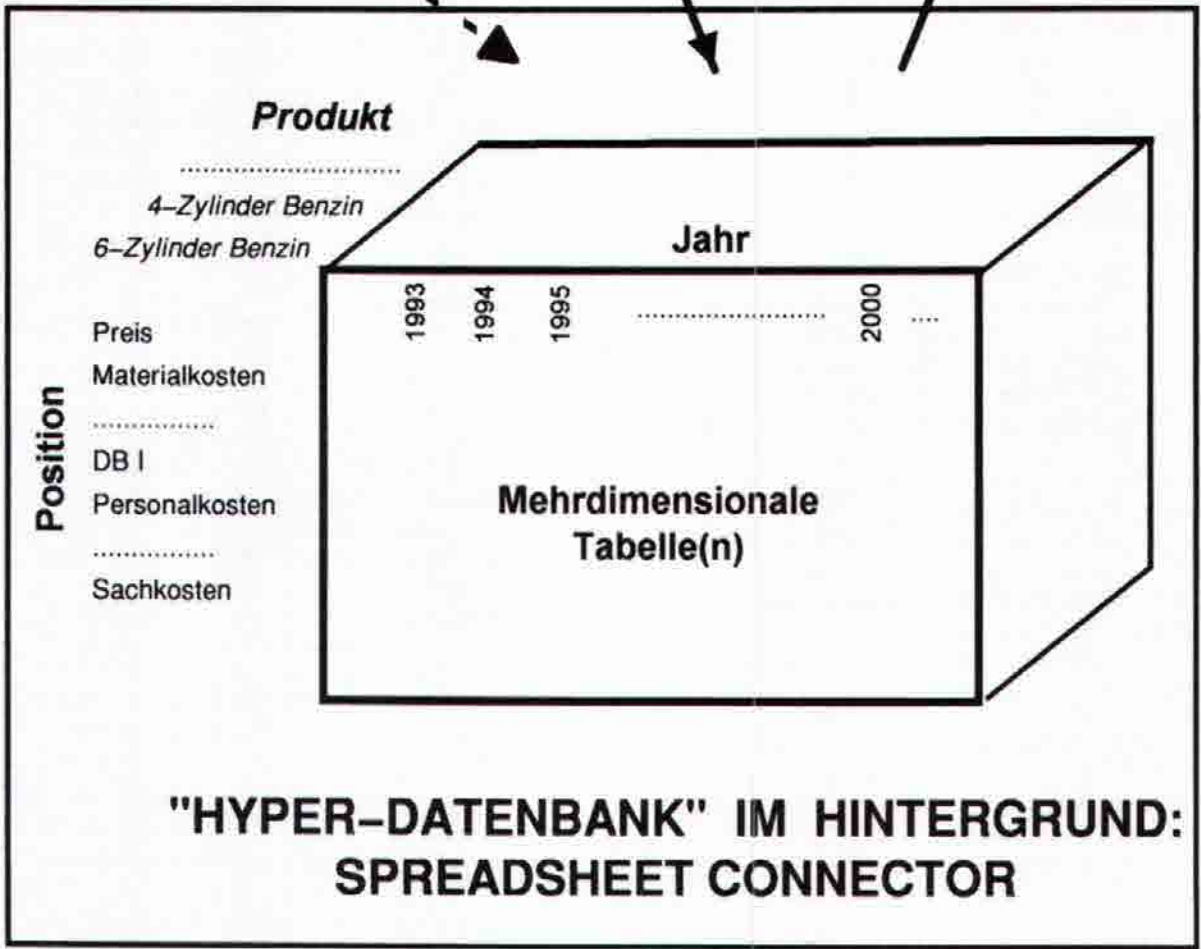
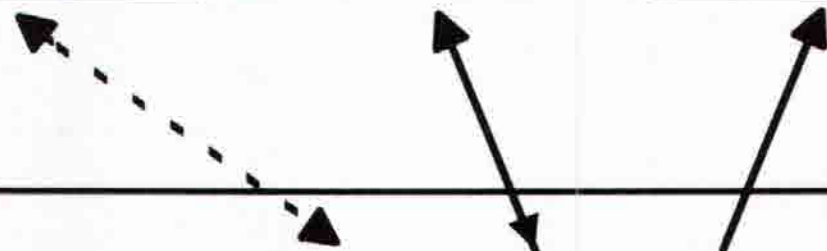
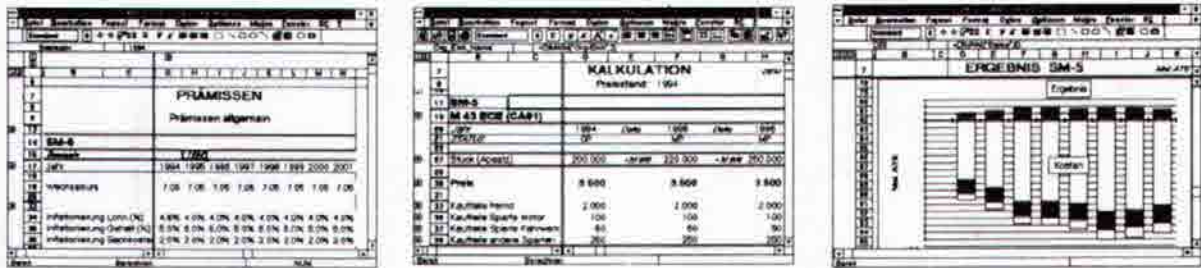


Abbildung 2



Innerhalb jeder Dimension können beliebige hierarchische Verdichtungen bzw. Delta-Rechnungen (z. B. Abweichung = Soll - Ist) zentral definiert werden.

Wesentlich für die Flexibilität des Systems ist es nun, daß jede Dimension jederzeit an jeder beliebigen Stelle in ihren Dimensionselementen erweitert bzw. verändert werden kann (z. B. Hinzunahme/Wegnahme eines Produktes in der Dimension BAUREIHE/PRODUKT, Anlegen einer weiteren Variante in der Dimension STATUS, ...)

◆ Definition von Tabellen

Über eine Menüfunktion werden nun mehrdimensionale Tabellen zur Speicherung der Daten gebildet (siehe dazu Abb. 4).

◆ Aufbau der Eingabe-/Ausgabe-Module und Verbindung zur Datentabelle

Die Eingabe, die Berechnung und die reportmäßige Aufbereitung der Daten erfolgt über EXCEL-Arbeitsblätter:

Die Verbindung zwischen EXCEL und der Datentabelle wird in genial einfacher Weise über eine Formel, welche eine dynamische Schreib-/Lese-Verbindung zwischen Datentabelle und EXCEL herstellt, realisiert.

Syntax der Formel:  
= DBRn (TABELLENNAME; Dimensionselement 1; Dimensionselement 2; ...)

Beispiel: Formel für die Verbindung zwischen EXCEL-Spreadsheet und der 6-dimensionalen Datentabelle DB

=DBR6(DB; A; B; C; D; E; F)

- A .... Zelle, wo die konkrete Organisationseinheit steht (z. B. "Spartenteil 1")
- B .... Zelle, wo der Status der Daten festgelegt ist (z. B. "MP" = Mittelfristplanung)
- C ... Zelle, wo die Baureihe festgelegt ist (z. B. "6-Zylinder Benzin")
- D ... Zelle, wo die Position festgelegt ist (z. B. "Umsatz")
- E ... Zelle, wo der Preisstand festgelegt ist (z. B. "Basisjahr")
- F ... Zelle, wo das Jahr festgelegt ist (z. B. "1995")

Diese Formel braucht nur einmal in allgemeiner Weise (über entsprechende relative/absolute Referenzen oder besser über die Vergabe von Namen in EXCEL) aufgebaut werden und kann dann wie jede andere EXCEL-Formel beliebig kopiert werden. Zudem steht für den Aufbau dieser Formel ein eigener Formel-Editor mit Menü-Führung zur Verfügung.

Ändert sich der Inhalt einer dieser Referenzzellen (z. B. 4-Zylinder Benzin statt 6-Zylinder Benzin), so zeigt ein Arbeitsblatt sofort und automatisch die neuen Werte an. Analoges gilt für das Schreiben eines veränderten Wertes in die Datenbank.

**Was sind die Vorteile dieser Lösung?**

- ◆ Daten werden in konsistenter Weise einmalig gespeichert (z. B. Absatzstückzahlen). In welcher

Auswertung ein bestimmtes Datum auch immer gebraucht wird, es wird immer auf den gleichen Wert zugegriffen.

- ◆ Strukturgleiche EXCEL-Blätter brauchen nur einmal aufgebaut und gewartet werden. Beispielsweise wären für die Darstellung von 10 Organisationseinheiten, 10 Sparten, 10 Baureihen und 2 Preisständen 2000 Arbeitsblätter nötig. Durch die Verwendung des SPREADSHEET CONNECTOR ist nur ein einziges notwendig.

Durch Ausnutzung der dem SPREADSHEET CONNECTOR immanenten Funktionalität, einen neuen "Schnitt" durch den "mehrdimensionalen Datenwürfel" erzeugen zu können, können Daten aus sehr unterschiedlichen Blickwinkeln dargestellt werden. Vor allem bei ad-hoc-Fragestellungen ist diese Eigenschaft sehr hilfreich.

Die vorgestellte Lösung ermöglicht es, Strukturen jeder Art als potentielle Objekte ständiger Veränderung zu sehen.

Durch die Verwendung des SPREADSHEET CONNECTORS sind kostengünstige "Lean"-Lösungen mit dem den meisten Controllern vertrauten Werkzeug MS EXCEL (oder LOTUS 1-2-3) realisierbar. Allerdings muß das dafür notwendige betriebswirtschaftliche Know-How intern vorhanden sein.

**5. Schlußbemerkung**

Auf dem "WEG" in die Zukunft ist vermehrt mit schwierigen Straßenverhältnissen zu rechnen. Ein Mittelfrist-Planungsmodell, wie es hier vorgestellt wurde, will helfen, einen Kurs zu finden, der ein sicheres und dynamisches Fahren ermöglicht, der aber auch die Möglichkeit der plötzlichen Veränderung des Straßenzustandes mit ins Kalkül zieht.

**Anmerkung**  
Die mehrdimensionale "Hyper-Datenbank"

SPREADSHEET CONNECTOR wurde von der Firma SINPER Corporation, USA, als add-in zu Tabellenkalkulationsprogrammen (MS EXCEL oder LOTUS 1-2-3) entwickelt. Die Generalvertretung für den deutschsprachigen Raum liegt bei der Firma M.I.S. Management Informations Systeme, Bunsenstr. 22, D-64293 Darmstadt (Tel. 06151/82077). Die Software wird sowohl als Einzelplatz- als auch als Netzwerkversion angeboten. Der Preis für eine Einzelplatzversion liegt bei etwa DM 2.000,-.

**Literatur**

Deyhle, Albrecht: Controller-Handbuch, Band I - VI, Gauting/München 1990  
 Kempe, Holger: Konzernweites integriertes Planungssystem mit Excel und Spreadsheet Connector, in: Dokumente der Zweiten Excel-Konferenz in Deutschland, Frankfurt am Main, 2. - 3. Dezember 1993  
 Porter, Michael E.: From competitive advantage to corporate strategy, in: Harvard Business Review, May-June 1987



Zuordnung CM-Themen-Tableau					
25	31	35	S	L	R

## LEAN MANAGEMENT IM HANDEL - DAS LOGISTIK-KONZEPT DER KARSTADT AG

von Dr. Klaus **Eierhoff**, Mitglied des Vorstandes,  
Karstadt AG, Essen

Mein Referat, meine Damen und Herren, \*) beschäftigt sich mit der Logistik, mit der Logistik eines Warenhausunternehmens und ich möchte zu Beginn den Begriff Logistik mit einer kleinen Geschichte Ihnen versuchen zu erläutern.

### "Logistik wäre, wenn man hätte weiterschlafen können ..."

Ein Unternehmer, der nach einer Betriebsfeier etwas leicht alkoholisiert den Rückweg antritt mit seinem PKW (man merke auf), gerät in einen Stau. Polizeiwagen mit Blaulicht, Polizei rennt herum, er sagt sich, ich steige mal aus, biete meine Hilfe an, ist relativ unverdächtig. Das tut er denn auch. Es wird ihm aber beschieden, schleunigst weiterzufahren. Das macht er erleichtert, fährt nach Hause, stellt sein Auto in die Garage und legt sich ins Bett. 90 Minuten später klingelt es an der Tür. Vor Schreck steht er auf, macht die Tür auf und wer steht vor der Tür: die Polizei und fragt, dürfen wir denn mal in Ihrer Garage nachschauen. Nun, was steht drin, ein Streifenwagen mit Blaulicht.

Wie sind die nun draufgekommen? Verbleibendes Fahrzeug, Kfz-Kennzeichen, Adresse usw. Das ist Logik. Was ist nun Logistik? Logistik wäre, wenn mein Unternehmer hätte weiterschlafen können, er am frühen Morgen in seiner Garage seinen Wagen gefunden hätte mit einer kleinen Visitenkarte vielleicht an der Windschutzscheibe, wir haben das für Sie erledigt - Ihr Logistik-Dienstleister.

### Rahmendaten zu Karstadt

Karstadt besteht aus 3 Säulen. Insbesondere aus der des stationären Einzelhandels mit den Warenhäu-



Congress der Controller  
6./7. Juni '94

sern; jetzt auch mit Hertie; zum anderen aus dem Versand mit der Neckermann-Gruppe und drittens aus dem Reisegeschäft, was uns im Moment besonders viel Freude macht. Ich werde meine weiteren Ausführungen hauptsächlich begrenzen auf den Warenhausbereich und dort primär auf die Karstadt-Warenhaus AG.

Zu den Zahlen: Wir bewegen uns in einer Größenordnung von gut 13 Milliarden. Wir haben es mit gut 160 Verkaufshäusern zu tun plus Dependancen, so daß wir auf Belieferungsstellen logistisch von gut 180 kommen, die sich gliedern von 1000 qm Niebüll (die Sylt-Fahrer wissen, wo das liegt) bis zu 40 000 qm Oberpollinger hier in München. Die Verkaufsfläche insgesamt liegt mittlerweile deutlich über **1,5 Millionen qm**, und wir sind ständig bemüht, sie zu erweitern durch Neubauten; insbesondere aber durch Umwidmung von Flächen in den Häusern, wo die Logistiker und die Bauleute gefordert sind.

Die Anzahl Kunden: 2,7 Mio pro Tag. Aber die Frage, die wir uns stellen müssen ist, **wen kennen wir davon?** Wir reden viel über Warenwirtschafts-Systeme, unseren Kunden kennt man nicht. Lieferanten 40 000 an der Zahl, klassisch abc-verteilt. **Nun zu den Erfolgsfaktoren.**

### 1) Kunden

Ausgangspunkt aller Erfolgsfaktoren ist das Thema Kunde. Und zwar Kunde und seine Segmentierung. Wir können heute, wenn Sie's streng fassen wollen, zwei Leitorientierungen bei unseren Kunden ausmachen. Das ist einmal **Rationalität** und zum zweiten **Emotionalität**. Es wird das Wort geprägt der **Gleichzeitigkeit des Ungleichen**.

In ein praktisches Beispiel versetzt: Der Porsche-Fahrer kauft bei Aldi ein. Was sind nun die key

\*) beim 19. Congress der Controller 1994 in München



buying factors, die man daraus ableiten kann? Das ist einmal im Bereich Rationalität Verfügbarkeit, Preis und Convenience. Und es ist zum zweiten im Bereich der Emotionalität Auswahl, Sortiment, Beratung, Ambiente, Erlebnis. Was ist die Antwort eines Handelsunternehmens darauf? Die Antwort ist und muß zweigeteilt sein. Nämlich einerseits rationell abzuwickeln, hochwirtschaftlich, Tempo und Kosten sind hier die wesentlichen Faktoren, was eine Folgewirkung dann auf die zu betreibende Logistik hat. Andererseits emotionale Führung des jeweiligen Kunden im Unternehmen Handel, nämlich durch die Art der Sortimente, durch die Art der Präsentation, durch das Ambiente, durch das Personal, durch die Kommunikation. Das hat zu differierenden Betriebs-typen im Einzelhandel geführt mit den Segmenten Discounter, Versand, Electronic Shopping und auf der anderen Seite den Fachhandel. Dazwischen liegt das Warenhaus positioniert ambivalent.

Daraus hat sich für unser Unternehmen eine am Kunden ausgerichtete Marketing-Strategie entwickelt. Klein, mittel, groß war es ursprünglich mal. Dann waren es die **Vorstadt-Filialen** bis hoch zu den **Weltstadt-Warenhäusern**. Auch heute verwenden wir die Einteilung so. Spartaner sind spartanisch ausgerüstet, sitzen in kleinen Städten oder am Rande von Großstädten, die klassische alte Vorstadt-Filiale. Den "mittleren Bauch" machen die Herzstücke aus, wie der Name schon sagt. Oben drauf sind die Flaggschiffe und Glanzlichter gesetzt; hier in München zu besichtigen mit dem Oberpollinger beispielsweise oder die Mönckebergstraße im Hamburg.

Parallel zu diesem Ast der Segmentierung die Bildung von **130 Abteilungen des Sortimentes**, die sich vom Grundbedarf heraufbilden bis in den Luxusbedarf hinauf. Aus beiden Elementen wird standort-spezifisch in Abhängigkeit von Wettbewerb, in Abhängigkeit von Lagen, in Abhängigkeit der Nachfrage, der Kaufkraft usw. **das spezifische Mix** gebildet.

Bei der Logistik im engeren Sinne möchte ich wiederum ausgehen von dem Kunden mit seiner Rationalität und Emotionalität und daraus sich entwickelnde Logistikziele benennen, die sich klar rational wirtschaftlich orientiert in Senkung von Kosten dartun lassen. Nämlich dadurch, daß wir Funktionen übernehmen, die früher die zuliefernde Industrie ausgeführt hat; wir also eine Funktionsanreicherung haben. Deshalb wollen wir, bezogen auf die Einkaufskonditionen, Reduzierung haben. **Die Warenbezugs-kosten als solche nehmen wir mit hinein in unsere Wertschöpfung**. Wir betreiben eine eigene Spedition und sagen, daß wir als Großnachfrager von speditionellen Dienstleistungen zu günstigeren Konditionen beziehen können als dieses vielleicht der eine oder andere mittelständische Industriehersteller tun kann. **Senkung von Wiederbeschaffungszeit** ist ein Thema, um Kapitalbindung zu reduzieren. Vielleicht aber auch nur, um Flächen zu reduzieren an Lagern, um daraus in den Verkaufshäusern entsprechend mehr Verkaufsfläche zu machen, die teuer und die umsatzstark einsetzbar ist bis hin zur Erhöhung des Liefergrades, Fehlverkäufe runter, Umsatz hoch.

Im Bereich der Emotionalität Erhöhung der Sortimentsbreite mit all den Folgen für alle davorliegenden Back Office-Funktionen - denken Sie an Transporte, denken Sie an Lager, denken Sie an Wareneingänge und hausinterne Transporte, Entlastung aber auch der Verkaufs-Mitarbeiter. Das sind Verkaufs-Mitarbeiter, die verkaufen und deshalb so wenig wie möglich logistische Funktionen übernehmen sollen. Sie sollen Zeit haben, sich um das Wichtigste zu kümmern, nämlich um den Kunden. Da gibt es viele Versäumnisse und **da können wir Logistiker einen Beitrag dazu leisten**.

Entlastung von Filialflächen bezogen auf Lager und sonstige Nebenräume heißt, Verkaufsflächen schaffen, heißt Umsatz machen, heißt sich möglicherweise breiter präsentieren können, Wettbewerbsvorteile ausnutzen. Das hat zu einem Logistik-Konzept geführt, wo wir einerseits sehr stark zentralisieren in Warenbereichen, die wir "Stapel" nennen. Das sind die klassischen Artikel, die Nicht-Modischen und die Nicht-Lebensmittelartikel. Dort arbeiten wir mit DV-gestützten Dispositions-Systemen.

Die Regionalisierung im Bereich Mode, bedingt durch die entsprechende Struktur, die sich im Textilbereich ergeben hat. Da weniger als Bestands-lager-Funktion, sondern als eine Durchfluß-organisation, sprich eine Transitlager-Funktion. Und wir wollen nicht alles selber machen. Gewisse Dinge, die absolute Topspitzen zu Saisonzeiten haben und ansonsten dahindümpeln, das vergeben wir nach draußen. Und da wo andere günstiger arbeiten können, etwa im Lebensmittelbereich, arbeiten wir mit Anbietern aus dem Facheinzelhandel gleichfalls zusammen. Also wenn Sie wollen, ausgehend vom Kunden, warentypologische Ansätze und entsprechende Konzipierung von Logistik-Konzepten.

---

## 2) Die Umwelt

---

Einfach formuliert - Logistik ist nicht mehr allein Ware raus, vielleicht Informationen hin und her und Geld wieder rein, sondern **Managen des Kreislaufes Ware**. Denken Sie an Mehrwegtransport-Systeme, denken Sie an Umverpackungsproblematik. **Die Treiber hier sind sowohl Ökologie als auch Ökonomie**. Und die Ersparnisse sind hart erarbeitet. Durchforsten von Sortimenten, das bewußte **Weglassen** in gemeinsamen Gesprächen mit den Lieferanten von **Umverpackung**; natürlich mit dem Vorteil, daß die Umverpackung, die es nicht mehr gibt, wir auch nicht mehr entsorgen, sammeln und zuführen müssen. Bis hin zum Einsatz von Mehrwegtransport-Systemen, die es bei Karstadt schon wesentlich länger gegeben hat als die Verpackungsverordnung mit der Folge, daß wir seit Jahren Mehrweg-Transportsysteme einsetzen, die uns per anno **über 40 000 Tonnen Pappen, Kartonagen Jahr für Jahr sparen**.

Aber auch **Verzicht auf viel internen schriftlichen Kram**, den wir an Informationen hin- und herschicken, Einsatz von Software-Systemen wie Memo beispielsweise, die uns über eine halbe Million Blatt Papiere per annum sparen. Das Sammeln von Kleiderbügeln liegt bei ca. 8000 cbm pro Jahr; bis hin



zu **Energieersparnissen**, die wir in den Häusern wahrnehmen. Das Thema Umwelt hat einen enormen Stellenwert bekommen.

### 3) Controlling

Nicht im Sinne kurzfristig verstandener Kontrollsystematiken, sondern mit dem Ziel, **Know how zur Optimierung von Logistikketten** einzubringen, eine ganzheitliche Betrachtung der Logistikkette vorzunehmen unter Einbeziehung von Vor- und Nachstufen. Daraus entwickeln eine Anleitung, um führungsrelevante Kennzahlen und Früherkennungssysteme zu schaffen. Dieses hat zu einer Plan-Ist-Analyse in Grob-, Mittel- und Feinsystematiken geführt. Sie bricht sich von einfachen Mengenplanungen herunter zu Qualitäts-/Personalplanung bis fest zu verabschiedender Kosten-/Umsatzplanung. Die jeweiligen Istwerte sind gegenüberzustellen, so daß wir zu Abweichungsanalysen kommen, die mir z. B. sagen, welche Krankstände wir in welchen Lägern haben - und dieses nicht auf Papier, sondern auf dem Bildschirm mit einer entsprechenden Frühwarnsystematik und abweichungsrelevant individuell gestaffelten Systematiken, so daß wir bis hin zum Vorstand eine entsprechende Abfrage-Mimik entwickeln können.

### 4) DV-Systeme

Welche Anforderungen sind an die DV-Systeme heutiger Prägung aus logistischer Sicht zu stellen?

Die erste ist die Benutzerfreundlichkeit. Es muß individuelle Ausgabe einerseits möglich sein, andererseits aber auch müssen wir gleiche Oberflächen verschiedener Nutzer haben. Wir müssen eine Vernetzung realisieren können intern zwischen den verschiedenen Betriebsteilen; aber auch extern zu Lieferant, Dienstleister, Spediteur, Behörde. Wir müssen **prozeßorientiert arbeiten**, d. h. wir müssen sowohl sortimentspezifische Lösungen haben als auch Prozeßkosten und Leistungen entsprechend separat abrechnen können.

Wir müssen die Flexibilität herstellen können zwischen Software-Paketen einerseits als auch Mobilität andererseits haben, wenn z. B. der Zentraleinkäufer in Fernost Zugriff nehmen will auf seine Dateien. Er muß dies per Laptop tun können und nicht per Telefon und schon gar nicht per dickem Ordner. Er muß sich sofort ins Thema einwählen können, muß Zugriff haben. Tempo! Wir müssen individuelle Datenverarbeitung realisieren können, dafür steht die EDV, und wir müssen PC-Dialoganwendungen haben.

Wir müssen Frühwarnsysteme implementieren und müssen eine Selbststeuerung ermöglichen nach Inhalten, Zeit und entsprechenden Ausgaben, d. h. wir müssen Eigenerstellung von Berichten, von ganz spezifischen Berichten möglich machen und müssen dieses aber auch kontrollieren.

Was steht da für eine Rechner-Hierarchie dahinter? Man muß wissen, daß Karstadt in den vergangenen Jahren seine **Rechenzentrums-Aktivitäten konzen-**

## STADT - INFORMATIONEN - SYSTEM MÜNCHEN

### .....Sind Sie auf Draht?.....

Ihre Vorteile ganz privat und geschäftlich

- Elektronische Post (E-Mail) von PC zu PC, schnellste und günstigste Informationsübertragung
- Computer-Verbindung zwischen Filialen, Außenstellen, Agenturen
- Kontakt zu Kollegen, Mitarbeitern, Kunden via PC
- Arbeitsplatz zuhause (Datenerfassung, Schreibbüro)
- Sie können faxen, telexen und „City-rufen“
- Zugriff auf lokale Informations-Datenbanken für München
- Zugriff auf spezielle Vereins-Datenbanken
- Zugriff auf Angebote und Nachfrage (gewerblich und privat)
- Sie müssen nicht suchen, sondern Sie selektieren nach Ihren Wünschen



### Leistungsmerkmale von



- Firmen-Datenbanken
- Wirtschafts-Datenbanken
- Info-Datenbanken
- Software-Börse
- E-Mail
- Tele-Working

### Angebote/ Nachfrage

Auto-Data  
Immo-Data  
Compu-Data  
Music-Box  
Sonderangebote  
Flohmarkt  
Verschenke/Kost' nix  
Touristik  
u.v.m.

### Info-Daten

Bürger-Informationen  
Veranstaltungen  
Fortbildung (Seminare)  
JOB-Börse  
Hotels u. Gastronomie  
Firmenleistungsprofile  
Umwelt-Forum  
Vereins-Datenbanken  
Freizeit u.v.m.



triert hat. Wir haben entsprechende Aktivitäten bei unseren Töchtern aufgelöst in gemeinsamen Dienstleistungsvereinbarungen und haben uns die entsprechende Hardware-Architektur geschaffen.

---

### 5) Die Vernetzung

---

Vor dieser Zentralisierung hatten wir separate Welten und damit auch separate Netze. Wir haben die Entscheidung im Konzern Anfang der 90er Jahre getroffen, die Rechenzentren zusammenzulegen. Wir haben die Entscheidung getroffen, die Netze zusammenzulegen und ein gemeinsames Engagement im Software-Engineering zu machen. Das heißt, wir haben die bewußte Schnittstelle dahingelegt, wo die Trennung zwischen Operation und Anwendung liegt. Wir sind der Meinung, daß niemand die Anwendungs-Software besser machen kann als die Anwender.

Aber wo das Operating liegt, wo das gemeinsame Rechenzentrum ist, wo die Kommunikation abgewickelt wird, ist hiervon unabhängig. Genauso haben wir die Schnittstellen gesetzt. Dies bedeutet, daß jede Filiale, jedes Reisebüro, jedes Outlet im Versandbereich jederzeit erreichbar ist, über dieses Netz abgeschlossen ist - dies gilt für Ausland und Inland. Wir haben hierzu eine entsprechende Ausschreibung in den Markt gegeben, das war 1993, und diese Ausschreibung hat die Deutsche Telekom gewonnen. Wir haben mit denen einen gemeinsamen Dienstleistungsvertrag abgeschlossen und sind - auch das möchte ich an dieser Stelle einfügen - sehr zufrieden. Das Kosten- und Leistungsargument der Telekom hat uns jedenfalls überzeugt, dieses gemeinsam zu begehren und wir haben es bis heute nicht bereut.

---

### 6) Normierung und Standardisierung von Geschäftsvorfällen

---

Rationell ist es nicht, was sich heute in der deutschen Wirtschaft national bzw. international noch abspielt. Wenn Sie sich das anschauen, wie heute beschafft wird, wie heute bestellt wird, wo Anfragen kommen, wo entsprechend eingetütet wird; Versand per gelber Post. Das Angebot kommt möglicherweise genauso zurück ein paar Tage später. Danach wird bestellt, genauso schriftlich. Möglicherweise gibt es eine Änderung oder eine Stornierung. Eventuell, hoffe ich, gibt es eine Auftragsbestätigung. Sie bekommen ein Lieferavis, Sie bekommen einen Lieferschein, vielleicht sogar getrennt von der Sendung bis hin zur Meldung des Spediteurs nach dem Motto "hoppla, morgen um 11.30 Uhr komme ich, Tor 7, ist das für mich frei" bis hin zur Mahnung, Erinnerung, Rechnung und Zahlungsanweisung.

Und wenn Sie sich fragen, ob nicht die Systeme gegeben sind in allen Häusern, dann wird viel über Vorteilhaftigkeit von Telefax geredet. **Man holt sich aus der DV die Information und schickt es dann per Telefax.** Teiloptimierung nenne ich so etwas. Die Systeme sind da, die Netze sind da, die Standardisierung der Geschäftsvorfälle ist genauso da. Ein PC plus entsprechender Converter-Software kostet

25.000,- DM. Dann sind Sie top ausgerüstet und könnten morgen beginnen, wenn Sie sich die zwei, drei Tage der organisatorischen Anpassung Ihrer Converter-Software an Ihre individuelle Software obendrein geleistet haben. **Das Lamento über den Wirtschaftsstandort Deutschland paßt nicht**, wenn wir nicht selbst in der Lage sind, die vorhandenen Rationalisierungspotentiale wahrzunehmen.

---

### 7) Kundensysteme

---

Das sind die 2,7 Mio., über die wir vorhin sprachen, und will vorwegschicken, daß es ein Zusammenwachsen von Märkten gibt, und zwar sowohl im Bereich DV als auch Telekommunikation. Es gibt dieses auch im Bereich DV Unterhaltungselektronik und Haustechnik, wenn Sie so wollen. Das neue Phantomwort ist **Multimedia**. Wozu braucht der Handel das? Kennt der Handel seine Kunden? **Der Handel weiß heute, in welcher Filiale wir wieviel Kilogramm Zucker zu welcher Stunde verkauft haben.** Kann ich Ihnen für jede Filiale sagen. **Ich weiß aber leider nicht an wen.** Von den 2,7 Mio. Kunden kennen unsere Verkäuferinnen und Verkäufer draußen die wenigsten persönlich. Wenn also die 70er und 80er Jahre dieses Jahrhunderts das **Zeitalter der Warenwirtschaft** hoffentlich für alle Unternehmen gewesen ist, kann ich nur formulieren, dann erwarte ich für die 90er Jahre, daß dieses das **Zeitalter der Kundeninformationssysteme** wird.

Wir werden sowohl "in store" als auch "in home" Veränderungen haben. In store heißt bei uns "in den Läden", in home heißt "zu Hause beim Konsumenten". Wir werden Informationsbestellservice-Systeme in den Häusern haben. Denken Sie an Kundenleitsysteme. Wem ist es nicht schon so gegangen, daß er in einem Warenhaus sich nicht zurechtfindet? Hier ein entsprechendes Kundenleitsystem mit PC-Technologie, Video usw. da oben drüber zu haben, wäre ein erster vernünftiger Schritt.

Wir testen derzeit solche Systeme als Verkaufssysteme im Tonträgerbereich. Stellen Sie sich einen PC vor mit einem großen Bildschirm, Videoplayer dran. Sie möchten eine CD kaufen, Whitney Houston, schon kriegen Sie alle Titel von Whitney Houston angezeigt, klicken einen an und das System sagt Ihnen (irgendeine lustige Figur) Gang 7, Regal 11 oben links. Und wenn der Artikel nicht da liegt, können Sie Ihre Adresse eingeben, dann wird er für Sie bestellt und Ihnen nach Hause geschickt.

Dieses System haben wir getestet, setzen es ein und sind mittlerweile soweit, daß wir in über 20 Häusern die Installationen betreiben. Das läßt sich fortdenken im Bereich Reise und anderen Sortimentsbereichen. Denken Sie an den mühsamen Prozeß einer **Ferienhausbuchung**. Zehn Kataloge in der Hand, Stichwort Umwelt, Sie nach Hause mit Ihren Kriterien, suchen sich 15 Häuser aus, kommen wieder zurück und alle sind belegt. Sie schmeißen wutentbrannt die Kataloge nochmal auf den Tisch, fangen wieder an und haben ähnliche Prozesse wieder.

Warum nicht mit sauberen Kriterien herangehen an das System und sagen: Zeit, Größe, Waschmaschine,



Strandnähe, Einkauf usw. Schon kriegen Sie nur noch die gezeigt, die frei sind. Denken Sie mal das zu Ende mit den ganzen Katalogkosten, Druckkosten usw. usw. Also in dem Bereich wird sich sehr viel tun.

In home setzt dann da noch einen drauf, daß man dieses möglicherweise von zu Hause selber tun kann, wenn die Systeme, die Netze und die rechtlichen Möglichkeiten in diesem Lande auch gegeben sind, interaktives TV zu betreiben, das wird eine **hochinteressante Spielweise**.

---

#### 8) Methodik, dieses zu schaffen

---

Warum klappen die alten Organisationsformen nicht mehr; warum wird die funktionale Organisation immer schwächer? Die Gründe: Wir haben es mit komplexen Aufgabenstellungen zu tun. Wir haben es mit knapperen Ressourcen, Zeit und Geld auf der anderen Seite zu tun. Bei den Mitarbeitern gibt es gegenläufige Prozesse. Wir haben wachsende Teamorientierung einerseits und Weiterentwicklungs- und Weiterbildungsnotwendigkeiten andererseits. Die Problemlösung heißt **Projekt-Management**.

Dieses führt dazu, daß alte Kompetenzen, die sich rein fachlich orientiert haben, zu ergänzen sind durch neue Kompetenzen, die ich **Sozial- und Projektkompetenz** nenne. Ohne Projektorganisation ist die komplexe Aufgabenwelt nicht bewältigbar.

---

#### 9) Make or buy

---

Mache ich das Richtige? Und wenn diese Frage bejaht ist, dann kann ich mir die Frage stellen, **muß ich es dann selber machen oder kann ich es einem Dritten tun lassen?** Ich halte dieses für eine sehr wichtige Frage. Die Kooperation mit Dienstleistung ist auf vielfältigen Gebieten möglich. Denken Sie an logistische Aufgabenstellungen, denken Sie an Rechenzentren, denken Sie an Software-Lösungen, denken Sie an die Problematik Standard-Software usw. Da tut sich viel.

Was ist mit Kapazitätsspitzen, was ist mit Spezial-Know How und Kostentransparenz und Konzentration auf das Kerngeschäft auf der einen Seite? Was handle ich mir auf der anderen Seite in Richtung Abhängigkeit Know How-Verlust, Vertraulichkeit, Zersplitterung bis hin zur Sozialisierung von Wettbewerbsvorteilen ein, wenn eine Branche möglicherweise sich auf den gleichen Dienstleister einigt? Dann ist nämlich dieses Wettbewerbsargument, besser sein zu wollen in diesem Segment, weg.

Der **gläserne Dienstleister** ist vielleicht hier ein Stichwort. Vergessen wird häufig in diesem Sachzusammenhang, **daß nicht alles entfällt, was der Dienstleister übernimmt**. Sie haben erheblichen Koordinationsaufwand.

---

#### 10) Wenn Outsourcing nicht sinnvoll, ist Markt herstellbar?

---

Wenn es sich um eine fürs Unternehmen wesentliche Funktion handelt, gebe ich sie nicht raus. Ich hänge aber dann nicht in dem Kreis interner Verrechnung, sondern ich kann ihn verlassen, indem ich aktiv umkehre. Was meine ich damit? Ich meine,

wenn der Markt nicht für das Unternehmen arbeiten kann oder soll, dann kann man überlegen, ob das Unternehmen nicht zusätzlich für den Markt arbeiten kann? Hierfür muß das Unternehmen sich zunächst qualifizieren - und dieses über seine Mitarbeiter.

---

#### 11) Riesenprojekt Karstadt / Hertie

---

oder Hertie / Karstadt. Wir haben das gleiche Geschäft, wir haben in etwa vergleichbare Sortimente, wir arbeiten an gleichen Standorten, wir arbeiten im gleichen Zielmarkt. Aber wir haben vielleicht ein differenzierendes Image zwischen dem klassischen Karstadt-Kunden und dem klassischen Hertie-Kunden.

Wir beschäftigen uns damit, aus diesen beiden Unternehmen heraus **Gemeinsamkeiten zu lösen und andererseits Eigenständigkeiten zu bewahren**. Im Bereich der Sortimente genauso. Natürlich auch hier die Eigenmarkenproblematik nicht zu vergessen, die jedes Unternehmen hat bis hin zu dem Punkt, daß an gemeinsamen Standorten beide weiterhin vertreten sein werden - meines Erachtens als Karstadt und als Hertie, um daraus nicht eine Einheitssoße zu machen. Wir betreiben dazu gerade, wenn Sie wollen, Entscheidungsvorbereitung. Wir werden eine Reihe von Gemeinsamkeiten haben - aber es wird die Bewahrung von Eigenständigkeit in bestimmten Bereichen geben. Ich verstehe Logistik im weiteren Sinne, wie ich es zu Anfang definiert habe, als integrierendes Instrument eines prozeßorientierten Managements. Logistik kann so verstanden werden, in einer dynamischen Welt komplexer Beziehungen einen Beitrag dazu zu leisten, Abläufe transparent zu machen und zu beherrschen. Zeit und Qualitätsverbesserung zu erreichen sowie auch, aber nicht nur, Kosten zu flexibilisieren und auch zu senken. Logistik, Lean Management, Time Base Management und was Sie wollen, sind meines Erachtens kein Allheilmittel gegen Wirtschaftsflaute, Strukturprobleme, Wettbewerb oder sogar antiquierte Organisationsform. Logistik ist stattdessen ein Werkzeug, ein Instrument, von Menschen erdacht und für Menschen gemacht. Nur meines Erachtens werden die Menschen, die handelnden Personen, bei diesen Konzepten leider bisweilen zu wenig beachtet.

---

#### 12) Die Menschen

---

Im Zentrum aller betrieblichen Abläufe und Prozesse stehen die Menschen mit ihren Fähigkeiten, Erwartungshaltungen, Hoffnungen und Ängsten. Durch sie, durch die Personen, werden die neuen Prozesse und Produkte erdacht und entwickelt und durch niemand anders. In gut geführten Unternehmen **gestalten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter diese Prozesse selbst**, statt von aufgesetzten angeordneten Abläufen drangsaliert zu werden. In den Unternehmen, wo die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den Reformprozeß mit hohem Eigenengagement angehen können und gestalten, sind niedrige Kosten, hohe Qualität, kurze Zeiten eine zwangsläufige Folge. Insofern kommt wesentliche Bedeutung der Schaffung einer Führungskultur zu, in der hohe Eigenständigkeit im Denken und Handeln ermöglicht wird. ■



# Österreichisches Controller-Institut

o. Prof. Dr. R. Eschenbach

A-1190 Wien, Döblinger Hauptstraße 7a/11

## 15. Österreichischer Controllertag

### "Controlling - State of the Art"

#### Entwicklungsstand und Perspektiven im Controlling

11. und 12. November 1994  
an der Wirtschaftsuniversität Wien

Für Anmeldung und Information  
kontaktieren Sie bitte unser Kongreßbüro:

Tel.: 0222/37 78 21 Fax: 0222/37 78 24

aus dem Ausland:

Tel.: ++43/1/37 78 21 Fax: ++43/1/37 78 24

**ABB**

**APA**  
**ONLINE**  
Die Antwort.  
Sofort.



CREDITANSTALT

**COMPAQ**

Egon  
Zehnder  
International

**industrie**



**WdF**



Dr. Potocnik überreicht an A. Deyhle und M. Remmel eine Europa Kampagne Nadel der Österreichischen Industriellen-Vereinigung

## CONTROLLING IN NONPROFIT-ORGANISATIONEN (NPO)

von Dkfm. Dr. Rudolf Potocnik\*

### Kein Gewinn - kein Controlling?

Der Begriff "Nonprofit-Organisation" birgt schon rein sprachlich ein Mißverständnis in sich und trägt damit viel zu Unklarheiten bezüglich gemeinnütziger Organisationen bei. Es kommt sehr oft vor, daß unter Nonprofit-Organisationen auch schwer defizitäre Unternehmen, eben "Nonprofit"-Unternehmen verstanden werden, da angenommen wird, daß NPO Organisationen sind, die keinen Gewinn erzielen. Doch mit dem Pleitegeier wollen auch NPO's eigentlich nichts zu tun haben. Genau genommen sollte man eigentlich von "Non Profit Distributing Organizations" im Englischen sprechen. Der Begriff Nonprofit-Organisation hat sich aber schon so stark verbreitet, daß ein neuer Ausdruck zu weiteren Verwirrungen führen würde.

\* em. Vorst.Dir. Finanzen, Unilever Österreich; jetzt u. a. Mitglied der Wirtschaftsausschüsse des Österr. Olympischen Comites und des Österr. Fußballbundes; Controller des EU-Managements der Österr. Industriellenvereinigung/Bundeswirtschaftskammer; Österr. Musikrat; Finanzausschuß Rotary Distr. 1920

Was verbirgt sich hinter einer Nonprofit-Organisation? Das Kriterium der Abgrenzung von Unternehmen kann nicht die Gewinnerzielungs-, sondern nur die Gewinnverwendungsabsicht sein. Während man bei Unternehmen in bezug auf Gewinn meistens von einem Bilanzgewinn spricht, sollte man bei Nonprofit-Organisationen, um nicht zu neuen Verwirrungen beizutragen, von einem Überschuß der Erträge über die Aufwendungen ausgehen.

Grundsätzlich müssen auch Nonprofit-Organisationen Überschüsse erzielen, um langfristig ihr Überleben zu sichern, sprich, um z. B. Investitionen tätigen zu können, sich zu modernisieren, neue Aktivitäten zu starten, etc. Diese Überschüßerzielung wird freilich durch gewisse rechtliche Restriktionen (in Österreich darf z. B. ein Verein nur eine eiserne Reserve in einer bestimmten Höhe ansammeln) etwas eingeschränkt. Der Unterschied in der Gewinn- bzw. Überschüßerwendung liegt darin, daß z.B. Vereine erwirtschaftete Überschüsse nicht direkt an ihre Mitglieder zu deren persönlichen Bereicherung ausschütten dürfen, sondern diese Überschüsse für den Zweck der Organisation verwenden müssen. Diese Überschüsse können auch durch Leistungen erwirt-



schaftet werden, die nur mittelbar mit dem Zweck der Organisation verbunden sind: Z.B. Fanartikel-Verkauf eines Fußballvereins. Durch diese Zusatzeinnahmen werden andere Leistungen, die nicht kostendeckend erbracht werden können, finanziert.

**Eine Nonprofit-Organisation läßt sich wie folgt definieren: Sie ist ein zielgerichtetes, produktives, soziales, offenes, dynamisches und komplexes System, dessen Ziel die Befriedigung von Bedürfnissen verschiedenster Interessensgruppen durch die Erbringung von Sach- und, in dominierendem Ausmaß, Dienstleistungen ist, wobei eventuell erzielte Gewinne bzw. Überschüsse nicht an Organisationsmitglieder (Eigentümer, Mitarbeiter, etc.) verteilt werden dürfen.**

Sie können erkennen, daß die Unterschiede zu privatwirtschaftlichen Unternehmen, in der Folge Unternehmung genannt, nicht so eklatant groß sind.

Aus diesen Überlegungen leitet sich klar ab, daß Nonprofit-Organisationen sehr wohl wirtschaftlich (unter Wirtschaftlichkeit soll hier die Erbringung eines höchst möglichen Outputs (Leistung) mit den geringst möglichen Ressourcen (Geld, Personal) verstanden werden) tätig sein müssen, um ihre Aufgaben zufriedenstellend bewältigen zu können. Es wäre ein gefährlicher Trugschluß anzunehmen, daß Nonprofit-Organisationen aufgrund ihrer Besonderheiten nicht "gemanagt" werden können und damit auch für Controlling nicht in Frage kommen.

### Der "Dritte Sektor"

Bis jetzt wurde immer sehr salopp und allgemein von Nonprofit-Organisationen gesprochen. Was verbirgt sich eigentlich dahinter? Bei genauerer Betrachtung kann man feststellen, daß sich eine Vielzahl unterschiedlichster Organisationen unter diesem Begriff zusammenfassen lassen. Dementsprechend viele Gliederungs- und Strukturversuche sind in der Literatur anzutreffen.

Zur ersten Grobgliederung soll in diesem Zusammenhang die amerikanische Variante herangezogen werden, die ganz grob zwischen **erwerbswirtschaftlichen Unternehmungen**, allen **öffentlichen Institutionen** unter dem Begriff "Government" und allen restlichen Organisationen unter dem Begriff "**Third Sector**" unterscheidet. Die Amerikaner grenzen aus den Nonprofit-Organisationen alle öffentlichen Institutionen generell aus und konzentrieren sich rein auf die privatrechtlichen Organisationen.

Dies ist historisch erklärbar: Die Regierung bzw. der Staat hat in Amerika einen weit niedrigeren Stellenwert bezüglich der Erbringung öffentlicher Leistungen als in Europa. Dieser Umstand, gepaart mit der Tatsache, daß in den Vereinigten Staaten Ende der siebziger Jahre und in den achziger Jahren die öffent-

lichen Gelder für Nonprofit-Organisationen extrem gekürzt wurden, führte für die Nonprofit-Organisationen zu einer prekären Situation. Sie mußten sich zwangsweise, um langfristig das Überleben zu sichern, auf eigene Beine stellen und "professionell" werden. Dabei ist auch die Betriebsführung mit modernen Managementmethoden angesprochen.

Dies scheint den amerikanischen NPO's sehr gut gelungen zu sein. Peter Drucker, der amerikanische Managementpapst österreichischer Abstammung, erklärte vor einigen Jahren, daß die bestgeführte wirtschaftliche Organisation in den USA eine Nonprofit-Organisation, im konkreten die **Girls Scouts USA**, eine Art Pfadfinderorganisation für Mädchen mit ca. 3 Millionen Mitgliedern ist. NPO's stellen in den USA eine wichtige Komponente des Wirtschaftslebens dar. Dementsprechend nimmt die Ausbildung von NPO-Managern eine bedeutende Rolle an den Universitäten ein. (NPO-Management als eigene Ausbildung an Universitäten, namhafte Trendsetter wie Drucker und Porter wenden sich mit ihren Forschungsschwerpunkten den NPO's zu.)

Die für diese Entwicklung verantwortlichen Rahmenbedingungen (weniger Subventionen, höherer Rechtfertigungsdruck, mehr Konkurrenz, geändertes Freizeitverhalten, Wertewandel generell, etc.) sind in Europa bereits in abgeschwächter Form zu spüren. Wir müssen daher davon ausgehen, daß NPO's in Europa **zukünftig ähnliche Probleme lösen müssen, wie die amerikanischen NPO's vor 10 - 15 Jahren.**

Organisationen des öffentlichen Bereichs (öffentliche Verwaltung, öffentliche Unternehmungen) sind gesondert zu betrachten.

- **Bürokratische Systeme wie öffentliche Verwaltungen** sind in ihrer derzeitigen Struktur als eher controlling-feindlich einzustufen.
- **Öffentliche Unternehmungen** haben zwar einen öffentlichen Eigentümer und verfolgen in vielen Fällen einen gesetzlich-statutarischen Auftrag, sonst sind die Anforderungen an ein Controlling-System mit jenen in einer privatwirtschaftlichen Unternehmung vergleichbar.

Aber auch im **3. Sektor** sind verschiedene grundsätzlich unterschiedlich gestaltete Typen zu finden. Grob untergliedert kann man von karitativen Organisationen, mitgliederorientierten Organisationen und öffentlichkeitsorientierten Organisationen sprechen. Diese Typen sind wie folgt charakterisiert:

- **Karitative Organisationen:** Es besteht ein Dreiecksverhältnis zwischen einem Spender, einer koordinierenden und leistenden Hilfsorganisation und einem Leistungsempfänger, den Klienten, den Hilfsbedürftigen etc. Z.B.: Diverse Wohlfahrtsorganisationen, Caritas, Rotes Kreuz, etc.
- **Mitgliederorientierte Organisationen:** Sie erbringen Leistungen für einen eingeschränkten Personenkreis, die Mitglieder, die diese Leistungen durch Beiträge bzw. durch zeitlichen Einsatz ermöglichen. Z.B.: Div. Vereine und Interessensvertretungen (Gewerkschaft) etc.

Zuordnung zu CM-Themen-Tableau					
06	24	32	A	S	F



- **Öffentlichkeitsorientierte Organisationen:** Sie erbringen Leistungen für die breitere Öffentlichkeit, können aber auch über Mitglieder verfügen bzw. Spenden entgegennehmen und sind daher eine Art Mischform: Typische Beispiele dafür sind Organisationen wie Greenpeace oder andere Umweltschutzorganisationen, die sich für die allgemeine Öffentlichkeit einsetzen.

Wie leicht zu erkennen ist, handelt es sich beim Non-Profit-Bereich um keine unbedeutende Größe. Es gibt für Europa leider keine gesicherten Angaben bezüglich der Größe, es können nur Indikatoren herangezogen werden. Im Endeffekt handelt es sich um einen bedeutenden Wirtschaftsfaktor. Und auf die Einleitung bezogen erhebt sich hier klarerweise die Frage, ob eine so bedeutende Größe ohne professionelles Management und damit verbunden ohne definiertes Controlling auskommen könnte. Für den Fall, daß die Frage noch nicht eindeutig beantwortet ist, sollten die nun folgenden weiteren Charakteristika von Nonprofit-Organisationen zeigen, daß es ohne modernes Managementdenken einfach nicht mehr geht.

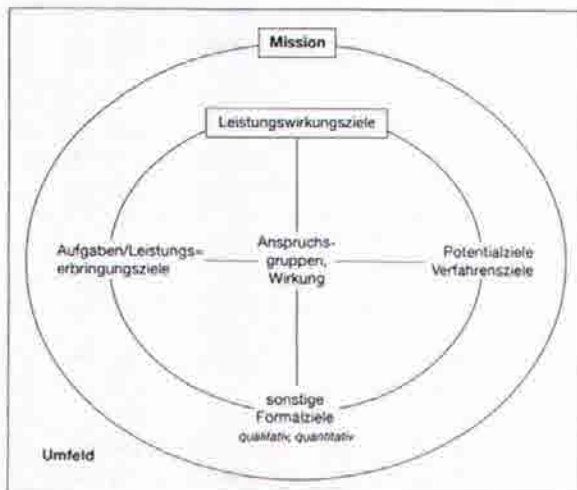
### Charakteristika der Nonprofit-Organisationen

#### 1. Komplexes Zielsystem:

Grob gesprochen verfolgen Unternehmungen im Endeffekt das alles unterordnende Oberziel, durch möglichst hohe Rentabilität die Kapitaleigner zufrieden zu stellen und langfristig das Überleben im Wettbewerb zu sichern. So einfach ist dies bei Nonprofit-Organisationen leider nicht, sie verfügen über eine Vielzahl von teilweise gleichgestellten und gegensätzlich gerichteten Zielen bzw. Zielbündeln, das heißt, das Management ist gefordert, ein Optimum an Bedürfnisbefriedigung durch Zielerreichung zu ermöglichen. Das Zielsystem einer NPO läßt sich grob wie folgt darstellen:

#### Zu den einzelnen Komponenten:

**Anspruchsgruppen (Stakeholder):** Stakeholder einer NPO sollten letztendlich die Kunden sein, deren Bedürfnisse höchstmöglichst befriedigt werden müssen. Die Vielzahl der Stakeholder, deren unterschiedlichste Interessenslagen und damit die oft wechselnden



den Koalitionen erschweren Koordinationsaufgaben. **Mission:** Die Mission ist die umspannende Rahmenbedingung für das Zielsystem der Nonprofit-Organisation. Die Mission soll in möglichst kurzer, prägnanter Form (möglichst nicht viel mehr als ein Satz) den Zweck der Nonprofit-Organisation festlegen: "Wofür sind wir eigentlich da?" Im Rahmen dieser Mission müssen sich alle anderen Zieltypen bewegen.

**Leistungs-Wirkungs-Ziel:** Im Endeffekt möchte eine Nonprofit-Organisation durch das Erbringen einer Leistung bei ihren Kundengruppen eine bestimmte Wirkung erzielen, also laut Drucker ein "Changed Human Being" kreieren. Diese Wirkung möchte die NPO gegenüber ihren Anspruchsgruppen, die zentral im Mittelpunkt dieses Zielsystems liegen, erbringen. Die erbrachte Wirkung sollte sich natürlich an den Bedürfnissen, Erwartungen, Wünschen der Anspruchsgruppen orientieren. Hier liegt aber das große Problem. Diese Erwartungen der Anspruchsgruppen sind unterschiedlich, wenn nicht sogar gegensätzlich ausgelegt. Denken Sie zum Beispiel an ein Spital mit den Anspruchsgruppen Patient/Angehörige, Arzt, Geldgeber, Verwaltung. Sie können sich vorstellen, daß es hier sehr unterschiedliche Erwartungen an das Krankenhaus als Organisation gibt.

**Leistungserbringungsziele:** Um bestimmte Wirkungen erzielen zu können, müssen klarerweise bestimmte Leistungen erbracht werden. In diesem Zusammenhang geht es darum, welche Leistungen, in welcher Form, zu welchem Zeitpunkt erbracht werden können. Beispiel Spital: Welche Kliniken werden eingerichtet, welche Spezialbehandlungen werden verordnet.

**Potentiale - Verfahrensziele:** Um bestimmte Leistungen zur Wirkungserzielung erbringen zu können, müssen klarerweise Potentiale (z.B. Personal, finanzielle Ressourcen, zeitliche Ressourcen etc.) bzw. konkrete Verfahren im Rahmen der Ablauforganisation geplant werden. Z.B. Spital: Qualifiziertes Personal, moderne Geräte, angenehme Bettenstationen, etc.

**Sonstige Formalziele:** Alle Überlegungen bezüglich der Ziele von Nonprofit-Organisationen werden meistens unter Rahmenbedingungen anderer Formalziele (z. B. möglichst wirtschaftliche Leistungserbringung) getroffen.

Die Aufgaben des Managements im Rahmen dieses komplexen Zielsystems sind dementsprechend diffizil. Es soll insgesamt ein Optimum an Bedürfnisbefriedigung erreicht werden, um die Mission, den Zweck der Nonprofit-Organisation bestmöglich erfüllen zu können. Zu diesem Zeitpunkt wird vielleicht verständlich, wieso Peter Drucker meint, daß es viel schwieriger ist, eine NPO zu managen, als ein Unternehmen zu leiten.

#### 2. Weitere Charakteristika:

- Nonprofit-Organisationen sind oftmals durch Auftreten auf zumindest wettbewerbsverzerrten, wenn nicht wettbewerbslosen Märkten gekennzeichnet. Dadurch fällt in vielen Fällen die Möglichkeit einer aktiven Preispolitik weg.



- Mangels der Möglichkeit Preise zu verlangen, müssen NPOs andere Finanzierungsquellen, wie z.B. Spenden, Subventionen, etc. in Anspruch nehmen, sie arbeiten mit ihnen anvertrautem, zweckgebundenem oder permanent übereignetem Geld (Stiftungen).
- Desweiteren arbeiten Nonprofit-Organisationen in vielen Fällen mit ehrenamtlichen Mitarbeitern; dies führt oft zu Konflikten untereinander bzw. zwischen den **hauptamtlichen Managern** und den **ehrenamtlichen Funktionären**.
- Als zusätzlich erschwerende Rahmenbedingung läßt sich das bereits dargestellte, turbulenter werdende Umfeld bezeichnen. Nonprofit-Organisationen müssen in Zukunft davon ausgehen, daß sie ihren Zweck unter noch schwierigeren Rahmenbedingungen erfüllen müssen.
- Demokratische Organisationen (z.B. größere Vereine) neigen sehr stark zu einer Bürokratisierung und damit zu einer Verlangsamung der Entscheidungsprozesse.
- All diese Charakteristika unterstreichen zusätzlich den Bedarf nach fähigem Management und zeitgemäßen Führungsmethoden. Dies steht im Widerspruch zu der derzeitigen Situation in der Praxis; hier sind noch große Managementdefizite erkennbar.

---

#### Wozu Controlling in Nonprofit-Organisationen?

---

Sieht man Controlling als Philosophie, als Konzeption und damit als führungsunterstützendes System, so sollte es keinen Zweifel geben, daß Nonprofit-Organisationen allgemein Controlling benötigen:

Nonprofit-Organisationen sind wie jede andere Organisation aber auch verstärkt von der zunehmenden Komplexität und Dynamisierung im Wirtschaftsleben betroffen, sie werden in Zukunft einem zunehmenden Legitimations- und Erfolgsdruck ausgesetzt sein, sie haben eine Vielfalt von Aufgaben zu erfüllen und sind weitgehend in homogenen Märkten tätig. Oft fehlt das Marktgleichgewicht. Soweit ein funktionierender Markt fehlt, muß diese in Nonprofit-Organisationen durch sorgfältige Planung, Steuerung und Kontrolle ersetzt werden.

Die innere und äußere Struktur der NPO ist durch vielfältige interaktive Beziehungen zwischen den Anspruchsgruppen und der Organisation geprägt. Dadurch steigt der Koordinationsaufwand (Überzeugungsarbeit, Erklärungsbedarf) für das Management und die benötigten Informationen, diesen zu bewältigen, beträchtlich. Grundvoraussetzung für die gegenseitige Abstimmung der Ziele der Anspruchsgruppen ist die klare Zieldefinition bzw. abgrenzung.

Controlling hat in diesem Zusammenhang als führungsunterstützendes Konzept die Aufgabe, das Management bei der Lösung der genannten und weiterer sich aus der speziellen Managementsituation ergebenden Problemstellungen zu unterstützen. Diese Unterstützungsfunktion wird durch die ausge-

prägte Komplexität der zu lösenden Aufgaben und einem zweifellos vorhandenen Mangel an geeigneten Führungskräften in vielen Nonprofit-Organisationen erhöht. Controlling muß zunächst mithelfen, funktionierende Managementsysteme aufzubauen.

Dieser Ableitung der Notwendigkeit stehen gewisse Voraussetzungen gegenüber, die für ein erfolgreiches Controlling in Nonprofit-Organisationen erfüllt sein sollten:

- Ein Mindestanzahl an fähigen Managern muß in der Organisation vorhanden sein.
- Akzeptanz des Managementprinzips (systemisches und rationales Denken) durch interne und externe Interessensgruppen muß gegeben sein.

**Solange darüber diskutiert wird, inwiefern Nonprofit-Organisationen Management überhaupt benötigen, hat Controlling keine Möglichkeiten zur Entfaltung.**

- Die Möglichkeit des Einsatzes von controllinggerechten Instrumenten: Hier stellt sich die Frage—inwiefern altbewährte Instrumentarien aus der privatwirtschaftlichen Unternehmung auf Nonprofit-Organisationen übertragbar sind.
- Eine exakt "controlling"gerechte Aufbaustruktur bedeutet, daß starre, bürokratische Systeme, wie sie teilweise auftreten könnten, eher als controllingfeindlich einzustufen sind. Gefragt sind flache, flexible und einfache Organisationsstrukturen.

Aus diesen Voraussetzungen leiten sich automatisch die **Probleme** für Controlling in Nonprofit-Organisationen ab:

- Controlling als Konzept setzt voraus, daß es möglich ist, ein gewünschtes Soll mit einem vorhandenen Ist zu vergleichen. Nonprofit-Organisationen zeichnen sich aber in vielen Bereichen durch qualitative Erfolgsgrößen aus, die schwer meß- bzw. darstellbar sind. Hier steht man mit der Entwicklung von geeigneten Indikatorensystemen bzw. Leistungserfassungssystemen noch ziemlich am Anfang.
- Daraus leitet sich natürlich auch das Spannungsfeld zwischen gesamtwirtschaftlichen Bedürfnissen wie z.B. Linderung von Not in Beziehung zu einzelwirtschaftlichen Notwendigkeiten (Rentabilität, Finanzierung) der NPO ab.

Konzeptionell scheint hiermit klar zu sein, daß Controlling als führungsunterstützendes System mit seiner Koordinations-, Steuerungs- und Lenkungs- bzw. Informationsversorgungsaufgabe eine ähnlich bedeutende, wenn nicht bedeutendere Rolle als in einem Unternehmen spielen kann. Wie sieht es aber konkret mit der Einsetzbarkeit von Controllinginstrumenten bzw. einer institutionellen Betrachtung aus?

---

#### Controlling Instrumente

---

Bezüglich der Einsetzbarkeit von bereits existierenden Controllinginstrumenten läßt sich festhalten, daß



die Einsatzmöglichkeiten mit Zunahme der Bedeutung des Erlösdenkens für das einzelne Instrument tendenziell abnimmt.

Im Bereich der strategischen Instrumente ist zu sagen, daß aufgrund der allgemeinen Ausrichtung dieser Instrumente die meisten - teilweise mit kleinen Adaptionen versehen - für Nonprofit-Organisationen verwendbar sind. So existieren bereits diverse Portfolio-Modelle für Nonprofit-Organisationen. Ganz klar einsetzbar sind Instrumente wie Umfeldanalyse, interne Analyse, Szenariotechnik, Potentialanalyse, strategische Bilanz, strategische Frühwarnsysteme etc. **Beispiel:** WU Wien, Institut für Unternehmensführung, Projektseminar WS 93/94, FK Austria Memphis: Stakeholder- und Ressourcenmanagement.

Für den Bereich der **operativen Instrumente** ist festzuhalten, daß gewisse Überlegungen aus dem Bereich der privatwirtschaftlichen Unternehmung nicht einfach übertragbar sind. Für eine Leistung, für die kein Preis erzielt werden kann, ist eine Kostenträgererfolgsrechnung nicht sinnvoll durchzuführen. Überall dort, wo quantitative Überlegungen dominieren, gibt es Probleme auf die Übertragung der qualitativ-orientierten Denkungsweise in Nonprofit-Organisationen. Dennoch ist es unverzichtbar, einen Finanzplan, eine NPO-fähige Kostenrechnung und ein Leistungsbudget, sowie diverse kurz- und mittelfristige Planungsinstrumente in die Jahresplanung der NPO einzubinden. **Beispiel:** Kampagne: "Österreich in die EU" Österreichische Industriellenvereinigung/Bundeswirtschaftskammer.

Darüber hinaus gibt es Instrumentarien, die speziell auf die Bedürfnisse von Nonprofit-Organisationen ausgerichtet sind. Dazu zählt z.B. die Indikatorenrechnung. Sie versucht die qualitativen Tatbestände besser zu erfassen. Ein Indikator ist eine indirekte Meßgröße, die eine allgemeine Aussage liefern kann: z.B. Indikator für den Erfolg einer Universität: Dropout Quote, Zahl der Absolventen in den Chefetagen, Anzahl oder Höhe der Ressourcen pro Student etc. Es bedarf des Geschicks des Controlling, diese Indikatoren sinnvoll zu interpretieren. Auch hier ist eindeutig die Controllingfunktion gefragt.

### Controlling-Institution

Grundsätzlich muß auch im 3. Sektor zwischen Controlling als Management-Konzeption für alle Führungskräfte und der Controller-Stelle als Institutionalisierung unterschieden werden. Controlling als zukunftsorientierte Denkweise soll in jeder NPO eine Rolle spielen. Aber benötigt jede NPO einen Controller?

Die definierte institutionelle und/oder organisatorische Einordnung des Controlling stellt in Nonprofit-Organisationen oft eine schwierig argumentierbares Unterfangen dar. Stellen Sie sich z.B. vor, in eine basisdemokratisch-organisierte, teilautonome Sozial- und Kulturorganisation die Stelle eines Controllers einzuführen. Hier könnte schon der Name die Einführung von Controlling zum Scheitern bringen. Es stellt sich daher die Frage, inwiefern man die Controllingaufgabe unbedingt mit einer definierten Funktion verbinden muß. In vielen kleinen Organisa-

tionen würde sich die Einrichtung einer Controllerstelle sowieso nicht rechnen, deshalb sollte man dort, wo man auf sensible Organisationsstrukturen trifft bzw. eine Mindestgröße nicht gegeben ist, Controlling als Begriff "verpacken" und dafür einen anderen Namen finden und diese Aufgaben bereits bestehenden Stellen zuordnen.

Auch hier gilt der Grundsatz, daß Controlling nur dann etwas erreichen kann, wenn es möglichst nahe den Entscheidungsträgern der Organisation angegliedert ist. Unterschiedliche Entwicklungsstufen in der Ausprägung des Controlling sind also auch in NPO möglich.

Die Controlling-Einführung stellt wie bei allen anderen Organisationen einen sehr sensiblen Prozeß dar. Externe Begleitung kann hier von Vorteil sein.

### Resümee:

Durch diese Gedanken wird klar, daß kein Gewinn nicht kein Controlling heißen darf. Im Gegenteil: Aufgrund der spezifischen Rahmenbedingungen (zunehmender Rechtfertigungsdruck, zunehmende Ressourcenverknappung, Konkurrenz, schwierige Personalsituation, komplexe Managementaufgaben) scheint es gerade für Nonprofit-Organisationen unerlässlich, sich Unterstützung für die bessere Bewältigung aller Managementaufgaben durch Controlling zu besorgen. Noch dazu, wo der Prozeß der Entscheidungsfindung in Nonprofit-Organisationen derzeit noch nicht optimal ausgeprägt ist. Dabei muß selbstverständlich auf Besonderheiten in der NPO eingegangen werden, und zwar

- schon bei der Vorbereitung ist die Akzeptanz des "Establishments" zu suchen,
- in der Phase der eigentlichen Institutionalisierung sind die Vorteile von Controlling herauszustreichen,
- das Instrumentarium ist zu präsentieren,
- und gemeinsam ist die Aufbereitung der Informationen für das zukünftige Berichtswesen festzulegen.

Privatwirtschaftliche Unternehmen (Sektor 1) sind in vielen Fällen Partner der NPO (3. Sektor). Es ist im Interesse der Wirtschaft, starke und kompetente Partner zu haben. Deshalb sollte Professionalität in NPO nicht nur beobachtet, sondern auch aktiv zu beiderseitigem Vorteil gefördert werden.

Vieles deutet darauf hin, daß in den nächsten Jahren Controlling für Nonprofit-Organisationen ein fixer Bestandteil der öffentlichen und gesellschaftspolitischen Diskussion sein wird (also eine Wachstumsbranche ist) und seinen Teil zur Professionalisierung dieses Wirtschaftsfaktors beiträgt.

Mai 1994

*(Mein Dank für die Unterstützung bei der Vorbereitung für diesen Vortrag gilt im Besonderen den Mitarbeitern der Contrast Unternehmensberatung/ Österr. Controllerinstitut, Dr. Ch. Horak und Mag. A. Weger, die ich auch bei zwei Projekten begleiten konnte und dadurch wertvolle Einsichten gewann.)*



# IS-Controlling bei Dunlop SP Reifenwerke

Dr. Volker Wingefeld, Dipl.-Ökonom, Hanau



Dr. V. Wingefeld ist Geschäftsführer Dunlop SP Reifenwerke GmbH, Hanau

## 1. INFORMATIONSMANAGEMENT ALS BESTANDTEIL DES RESSOURCENMANAGEMENTS IM UNTERNEHMEN

Die Aufgabe des Unternehmensmanagements wird allgemein mit der „Lenkung, Gestaltung und Entwicklung des Unternehmens 1) beschrieben. Um diese Aufgaben zieladäquat zu erfüllen, geht es darum, die „richtigen Dinge“ (= Aktivitäten) zu tun (strategischer Ansatz) und die „Dinge richtig“ zu tun (operativer Ansatz). Voraussetzung für dieses Tun ist die Planung, Steuerung und Kontrolle der Verfügbarkeit und des Einsatzes der Ressourcen im Unternehmen:

- Personal
- Finanzen
- sonstige Sachpotentiale inklusive immaterieller Potentiale, zum Beispiel Know How, Goodwill
- Informationen.

Die Bedeutung der Ressource „Informationen“ für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen ist im Vergleich zu den „4M“ (man, machinery, material, money) permanent wachsend. In unserem Verständnis von „Informationsmanagement“ **steht das Management der Informationen im Fokus** des nachfolgenden Beitrags und nicht die Information des Managements. Die Abhängigkeit von beiden ist jedoch offenkundig.

Die andere Interdependenz, möglicherweise auch nur Dependenz, betrifft die Effektivität und die Effizienz des Informationssystems des Unternehmens selbst und die Effektivität und Effizienz des Unternehmensbereichs „Informationssysteme“ (IS). Wir beschränken uns nachstehend im IS-Controlling nur auf letzteres. Aus Sicht des IS-Controlling geht es um die Planung, Steuerung und Kontrolle des Beitrags des Unternehmensbereichs „Informationssysteme“ zum Unternehmenserfolg.

1) vgl. Bleicher, K.: *Das Konzept Integriertes Management* Frankfurt New York 1991, S. 34 ff.

2) vgl. Hammer, M., Champy, J. *Business Reengineering/M.*, New York 1994, S. 63

## 2. SPANNUNGSFELDER DES IS-CONTROLLING

### 2.1. Maximierung des „Nutzens“ der Anwender unter den Aspekten des strategischen Controlling

Das strategische Controlling muß sich mit der Frage nach den richtigen Informationssystemen auseinandersetzen, die die richtigen Informationen zum richtigen Zeitpunkt an der richtigen Stelle liefern sollen. Aus diesem Zweck der Unterstützung des Unternehmenserfolges sollen unter anderem folgende Ziele abgeleitet werden:

- Schaffung von Wettbewerbsvorteilen durch Informationsvorsprünge (time to market). Für Business Reengineering ist beispielsweise die Informationstechnologie von entscheidender Bedeutung. 2)
- Unterstützung von Entscheidungs- und Organisationsprozessen, z.B. durch: Executive Information Systems (EIS) und Prozeßmanagement
- Schaffung eines effektiven und effizienten internen und externen Kommunikationssystems z.B. durch Electronic Data Interchange (EDI)

Aus Sicht des Anwenders konkretisiert sich der Nutzen in der Steigerung der Qualität der Leistung der Mitarbeiter und des Unternehmens als Ganzes und der Produkte, Erhöhung der Produktivität (Erfolgsfaktoren „Kosten“ und „Qualität“) und Schaffung von Zeitvorteilen (time is money). Strategische Informationsplanung ist daher heute integrierter Bestandteil der Unternehmensstrategie.

#### 2.1.1. IS-Bilanzen

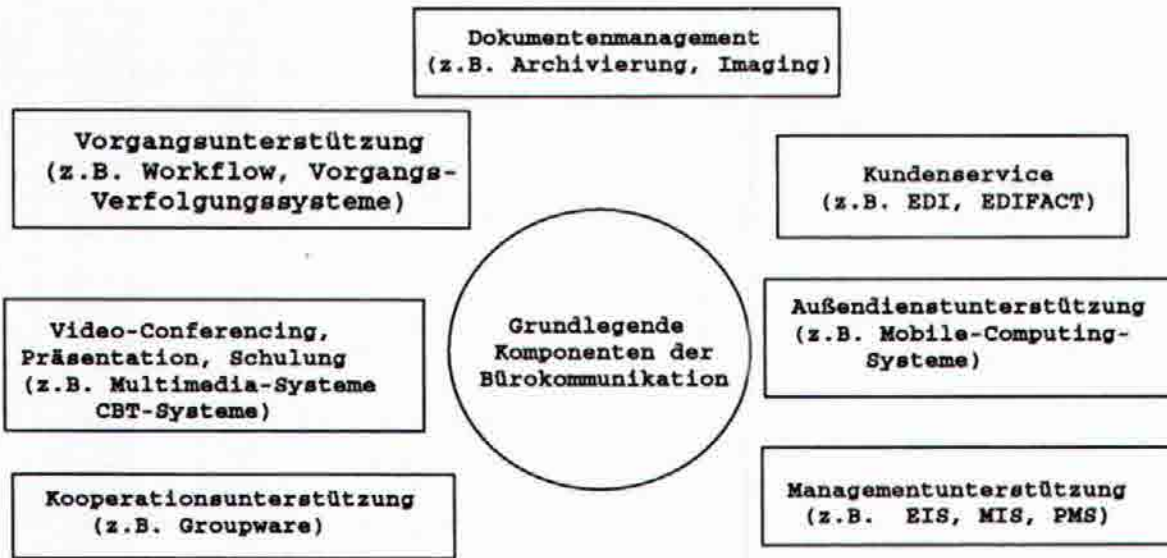
Aus dieser strategischen Informationsplanung werden die Strategien, Ziele und Aktivitäten des Unternehmensbereichs „Informationssysteme“ abgeleitet. Diese Aufgabe wird bei Dunlop SP Reifenwerke durch das Instrument „IS-Bilanz“ unterstützt, die ein-



minanten von Priorisierungsentscheidungen. In die Analyse müssen neben diesen Zielgrößen und Restriktionen auch externbestimmte Faktoren berücksichtigt werden, die die Projektselektion beeinflussen können: Marktanforderungen, gesetzliche Vorgaben etc.

Die Erwartungen sind in der Praxis groß, mit IS-gestützten Systemen der Bürokommunikation auch in den Büros zu großen Produktivitätssteigerungen zu gelangen. Gerade in diesem Bereich sollen sich IS-Investitionen schnell amortisieren. Die Basiskomponenten der Bürokommunikation stellen sich wie folgt dar:

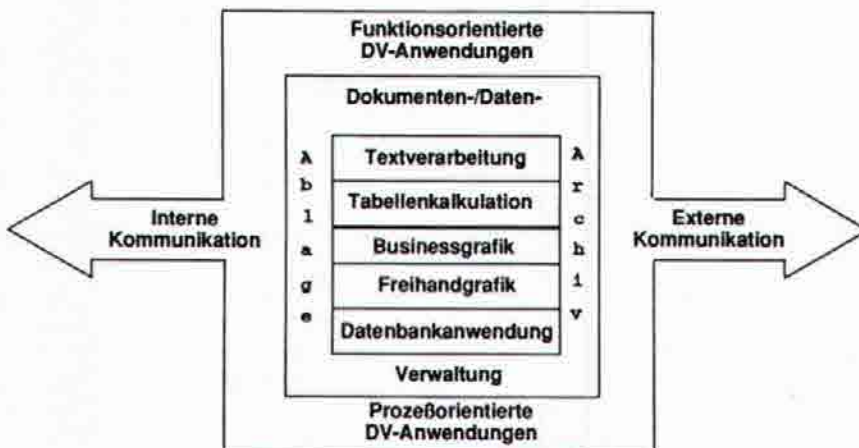
## Komponenten der Bürokommunikation



Quelle: Fraunhofer Institut für Arbeit, Wirtschaft und Organisation (IRO Stuttgart)

Daraus abgeleitet ergeben sich zum Beispiel folgende Anwendungen in der Bürokommunikation

## Anwendungen in der Bürokommunikation



Quelle: Fraunhofer Institut für Arbeit, Wirtschaft und Organisation (IRO Stuttgart)

mal jährlich vom IS-Bereich zusammen mit dem Controlling erstellt wird.

Eine IS-Bilanz ist aus unserer Sicht eine Darstellung einer Fortschreibung von Stärken und Schwächen des Beitrags des Bereichs Informationssysteme zum Unternehmenserfolg. Die Stärken und Schwächen nehmen nicht nur Bezug auf die internen Unternehmensverhältnisse, sondern stellen auch auf vergleichbare Ergebnisse in der Branche oder vergleichbaren Unternehmen (z.B. in der Gruppe der Sumitomo Rubber Industries) in Form von „benchmarks“ ab. Die Stärken und Schwächen umfassen folgende IS-Positionen:

- Integrationsgrad der Anwendungssysteme;
- Unterstützung der Entscheidungsprozesse durch IS Applikationen;
- Benutzerakzeptanz;
- Entscheidungs- und Organisationsstrukturen zur Gestaltung von Informationssystemen des Unternehmens: Projekt- und Organisationsmanagement, Zentralisation / Dezentralisation der Gestaltung von Informationssystemen unter Mitwirkung der Produkthersteller bzw. externer Dienstleister, technische / kommerzielle Informationssysteme Koordinationsstrukturen für den Bereich IS und der Fachabteilung;
- Hardware-Konzepte (Heterogenität, Standardisierung): Mainframe, PC's/Workstations, Client/Serverkonzepte;
- Software-Konzepte und Ausstattung: Betriebssysteme, Anwendungssoftware;
- Sicherheitssysteme (backup);
- Qualitätssicherungssysteme;
- Personal- und Kostenentwicklung.

Durch Gewichtung und Skalierung der einzelnen Kriterien läßt sich die Gesamtposition im Sinne von „Soll und Haben“ beurteilen und auch quantifizieren.

### 2.1.2. IS-Konferenzen und Check-Point Meetings mit dem TOP-Management

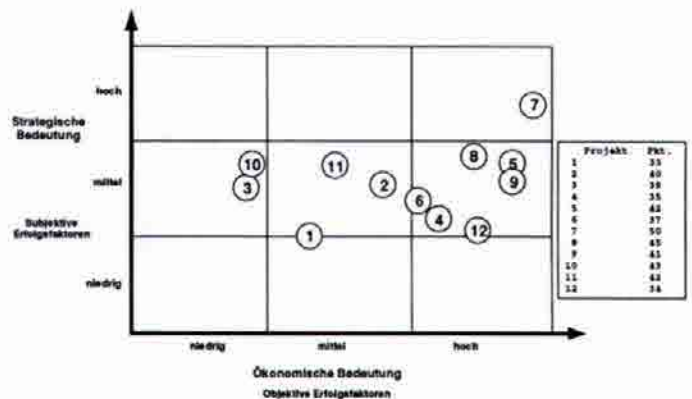
Wesentlich für die Strategien und Ziele des Bereichs IS sind die zweimal im Jahr stattfindenden **IS-Konferenzen mit dem TOP-Management des Unternehmens**, an denen auch die Geschäftsführung teilnimmt. Der zeitliche Rhythmus dieser Konferenzen ist in dem Planungssystem der Gruppe begründet. **Zum Ende des ersten Halbjahres wird die strategische Planung verabschiedet**, an die sich auch die Mehrjahresplanung (in der Regel 3 Jahre) anschließt. Außerdem findet im Juni des laufenden Jahres eine Überarbeitung der Planung des zweiten Halbjahres (Review) statt. **Ende November des laufenden Jahres muß das Budget (Business Plan) des Folgejahres den Entscheidungsgremien des Konzerns zur Genehmigung vorgelegt werden.** Daher liegt der Schwerpunkt der ISKonferenz des ersten Halbjahres in der strategischen Informationsplanung, während die Konferenz des zweiten Halbjahres die Business Plan-Projekte des Folgejahres fokussiert. Die Konferenzen werden themenartig unter Mitwirkung des Managements von den Mitarbeitern des IS-Bereichs und der Fachabteilungen bestritten. In beiden Konferenzen wird jedoch Zeit für die Fortschrittsberichterstattung der wichtigsten IS-Projekte eingeräumt.

Ergebnis der Konferenzen ist die Fortschreibung und Genehmigung der IS-Strategie der Gruppe, Priorisierung der Projekte und der Verabschiedung der Zeit-, Ressourcen- (intern/extern) und Kostenbudgets der wichtigsten Business Plan- und sonstigen Projekte, die im allgemeinen nicht geplant und somit ad hoc entstanden sind.

### 2.1.3. Projekt-Controlling durch Projekt-Portfolio am Beispiel der Bürokommunikation (Büko)

Als wirksames Instrument zur Transparenzmachung von Stärken und Schwächen im IS-Bereich, zur Priorisierungsfindung und zur Allokation von finanziellen und personellen Ressourcen erweist sich die Portfolio-Analyse. Je nach Bewertungselementen wird auch zwischen 3 Typen von Portfolios unterschieden I): Prozeß-, Technologie- und Organisationsportfolio. Konkret geht es hier um einen Beitrag zum Projektmanagement. An dieser Analyse wirken der ISbereich, Controlling und die Fachabteilungen mit.

Das Schema sieht im allgemeinen wie folgt aus:



Unter Objektiv-Erfolgsfaktoren werden Zielgrößen subsumiert, die quantifizierbaren Nutzen darstellen. Der quantifizierbare Nutzen beinhaltet den Beitrag zur Rentabilität durch z.B. die Einsparung von Ressourcen durch Reduktion von Personal- und Sachkosten bzw. Effizienzverbesserung durch beispielsweise Reduktion von Durchlaufzeiten, die Verbesserung der Produkt- und Prozeßqualität. Qualifizierbarer Nutzen kann sich in der Motivation der Mitarbeiter und Verbesserung der Informationslogistik ausdrücken.

Bei den subjektiven Erfolgsfaktoren ist der Beitrag zur Schaffung und Weiterentwicklung von zieladäquaten Informationssystemen relevant. Dies betrifft den Ausbau der Integrität von Informations- und Kommunikationssystemen, den Beitrag zur Entscheidungsunterstützung und zur Stärkung der Wertschöpfungskette durch Vermeidung von Verschwendung, die Generierung von Synergieeffekten, die Minimierung von Koordinationsaufwänden und die Flexibilisierung vom Ablauf von organisatorischen Strukturen (Prozeßmanagement, Workflow-Management = Vorgangsbearbeitung). Projektinterdependenzen und Projektinvestitionen sind zusätzliche Deter-

1) vgl. Jakubczik, G.-D., Skubch, N.: Controlling: Portfolio als Werkzeuge, in: online 3194, S. 63 ff.



Aufgrund der hohen Dynamik und Komplexität in der Entwicklung auf diesem Gebiet ist es für den Controller sicherlich schwierig, stets auf dem laufenden zu sein. Unsere Erfahrung hat gezeigt, daß für die Beurteilung der Wirtschaftlichkeit auf diesem Gebiet ein Formular mit Kriterienkatalog sehr hilfreich sein kann.

Nutzen durch Büro am Beispiel der Vorgangsbearbeitung

Generelles Ziel: Halbierung des Paperworks gegenüber Status quo.

## Nutzen durch BÜKO

Quantifizierbarer Nutzen		nicht quantifizierbarer Nutzen
Ressourcensparung	Effizienzsteigerung	Motivation der Mitarbeiter
<b>Einsparung bei</b> * Sachbearbeitern * Personal für Aktenverwaltung * Boten * Raumbedarf * Material * Büromaterial	<b>Verbesserung bei</b> * Wartezeiten * Suchzeiten * Wegezeiten * Kopierzeiten * Fehlalage * Dokumentenverlust * Terminverfolgung	<b>Motivation durch</b> * Ganzheitliche Bearbeitung * erweiterte Verantwortung * Vermeidung von Unterbrechungen * Zukunftsorientiertes Arbeitsmittel
bis zu 20%	50 bis 80%	

*aus: B. Wesseler: Nutzen der Bürosysteme bleibt unbestritten, online 1/93, Seite 39*

Anfangs existierten Widerstände und unzureichende Akzeptanz in den Fachabteilungen, um den Nutzen solcher Systeme zu beschreiben. Nachdem jedoch die ersten Projekte erfolgreich mit einer Amortisationszeit von unter 2 Jahren abgeschlossen wurden, sind damit die großen Hindernisse beseitigt, dem generellen Ziel einer zumindest Halbierung des Paperworks in den Büros näherzukommen. Papier ist der bedeutende Verhinderer von Wertschöpfung in den Büros. Papier bzw. „Paperwork“ als „Performance-Falle“ bzw. „Costdriver“ im Sinne der Prozeßkostenrechnung ist für den Controller somit eine relevante Bezugsgröße.

Büko ist unserer Meinung nach ein klassisches Beispiel für die Evaluation von Zeitmanagement (Erfolgsfaktor „Zeit“). Die Meßbarkeit der Throughput-Zeit von Informationen bzw. Belegen fällt in diesem Bereich gewöhnlich nicht schwer.

### 2.2. Minimierung der IS-Kosten unter den Aspekten des operativen Controlling

#### 2.2.1. Leistungs- und Kostentransparenz, Benchmarking

Die Aufgaben des IS-Controlling sind in vielen Fällen die Erfassung der IS-Kosten, die Verrechnung der IS-

Leistung und -Kosten. Neben der Bedeutung durch die Höhe der IS-Kosten in der Praxis ist diese Aufgabenstellung aufgrund der sich ändernden Strukturen der Informationsverarbeitung vielfach aktueller denn je. Die Höhe der IS-Kosten beurteilen wir an der Relation „IS-Kosten in % vom Umsatz“. Hierzu existieren Targets. Für die Verrechnung von IS-Kosten auf Kostenstellen und Projekte, die aus der Historie oft auch Umlage genannt wird, gibt es verschiedene Ansätze: 1)

- pauschale Umlageverfahren;
- maschinenorientierte Zuordnung (Nach diesem Ansatz folgt die Kostenverrechnung auf Basis von CPU-Beanspruchung, Plattenbelegung etc.);
- anwendungsorientierte Verrechnung (Bei diesem Verfahren werden die Personal- und Sachkosten der Anwendungsentwicklung und des Rechenzentrums über „Job Accounting“-Verfahren auf Basis der IS-Applikationen erfaßt und verrechnet).

1) siehe U. Kruse: Leistungsverrechnung als Filter- und Führungsinstrument, in online 11/93 Seite 54 ff



Diese Verfahren stehen jedes für sich vor dem grundsätzlichen Problem, daß sie den Zielen der Genauigkeit, Realisierbarkeit und Transparenz nicht im gleichen Maße Rechnung tragen. Der bei uns eingesetzte Verrechnungsmodus ist eine Kombination von maschinen- und anwendungsorientiertem Verfahren. Es hat jedoch auch Attribute eines pauschalen Verfahrens, da wir Leistungen des Rechenzentrums unterjährig Plan = Ist setzen. Diese Form der Verrechnung nach Plankosten kann mit anderen Verrechnungsverfahren kombiniert werden, wie das Beispiel von Jakubczik und Skubch zeigt.<sup>1)</sup> Für die Ressourcen-Allokation des Rechenzentrums auf Kostenstellen ist die Planfestlegung somit wichtig.

Die Istkosten der Projekte werden separat erfaßt und den Plankosten gegenübergestellt. Es werden nicht Voll-, sondern Teilkosten verrechnet. Preisabweichungen von Plan und Ist werden vom Leistungserbringer getragen, der Leistungs-empfänger trägt die Mengenabweichung.<sup>2)</sup>

Zu der Aufgabe der Leistungs- und Kostenerfassung und deren Zuordnung kommt der Vergleich mit Marktpreisen im Sinne von „benchmarking“, um die optimale Effizienz aus dem vorhandenen Bereich „Informationssystem“ herauszuholen oder auch um darauf aufbauend strukturelle, strategische Änderungen herbeizuführen. Nicht für jede einzelne Leistung sind Marktpreise vorhanden. Für wesentliche Leistungen der Informationsverarbeitung liegen jedoch Marktpreise vor, z.B.:

Leistung 3)	DM pro Leistungseinheit
CPU-Zeit (CPU = central processing unit)	1 MIPS Stunde (MIPS = million instructions per second)
Plattenplatz	1 MB Monat (MB = Mega Byte)
Plattenzugriffe, Magnetbandzugriffe	1000
Magnetbandmontage	Stück
Laserdruckseite	1000 Seiten
Impactdruck	1000 Zeilen
Bildschirm-, PC-, Workstation-, Drucker-Arbeitsplatz	pro Monat
DFÜ-Steuereinheit, - Leitungsanschluß	Monat
DFÜ-Übertragung	MB
Leistungsstunden Operating, Betriebssysteme und Anwendungsentwicklung	Stunde

1) vgl. Jakubczik, G.-D., Skubch, N.: IV-Controlling: Kosten senken, Nutzen steigern, in online S. 48-54, hier S. 53

2) vgl. Dandler, K.: Profit Center Informationssysteme (IS), in: Controller Magazin, 6/93, Seite 332 ff

3) Vgl. Computerleistung kennt keine Inflation, in online 7/93 Seite 44

### 2.2.2. Soll-Ist-Vergleich, Reporting

Ein Reporting-System ist ein wichtiges Instrument für ein zentrales IS-Controlling. Nach unserer Erfahrung ist ein solches IS-Reporting zunehmend schwieriger durchzuführen, soll es effizient ohne großen Aufwand betrieben werden. Ein wesentlicher Grund dafür liegt in der stark wachsenden Dezentralisation und in der Informationstechnologie durch die Migration zur Client/Server-Infrastruktur. Somit wächst auch der Umfang der nicht zentral anfallenden IS-Kosten. Untersuchungen sprechen hier von 20 - 25 % IS-Kosten, die in den Fachabteilungen anfallen. 4) Die horizontale Ausrichtung von Geschäftsprozessen verstärkt diese Entwicklung.

Die Anzahl der eingesetzten PC's wächst permanent. PC-Inventoryn bedeuten mittlerweile schon erheblichen Aufwand in den Unternehmen. Der Preisverfall von PC's macht Investitionsentscheidungen vergleichsweise einfach. **Die Folgekosten bleiben häufig unberücksichtigt.** Dies verstärkt die Erfordernis zu konsequentem Kostenmanagement, aber auch zu adäquater Kosten- und Nutzenzuordnung.

Wir haben Versuche initiiert, Ansätze der Prozeßkostenrechnung auf den IS-Bereich zu übertragen, um die Transparenz über die Wahl geeigneter Leistungsbezugsgrößen zu verbessern. Darüber wurde im vorangegangenen Kapitel im Zusammenhang mit der Bewertung von IS-Leistungen berichtet.

Um das Problem, Neu- bzw. Anwendungsentwicklung versus Wartungsaufwand, besser zu erfassen, hilft das Konzept des "life cycle costing". Die Kosten und Nutzen von bedeutsamen Anwendungen werden unabhängig von der Investitionsrechnung und Investitionsnachkontrolle über die Jahre erfaßt und fortgeschrieben. Eine solche Rechnung liefert nicht nur Aussagen über die Amortisationsdauer solcher Anwendungen, sondern auch über das Lebensalter und den Wartungs- und Pflegeaufwand. Für diesen Ansatz fehlen uns aber die praktischen Erfahrungen.

### 3. HARMONISIERUNG VON STRATEGISCHEN UND OPERATIVEN IS-ZIELEN

Das Leitbild des Bereiches „Informationssystem“ hat sich geändert. Das Leitbild lautet nicht mehr, Lieferant von Daten oder Informationen zu sein, das Leitbild der Informationsverarbeitung heißt Dialog<sup>5)</sup>

Der Wandel ist heute vollzogen von der einseitig gerichteten periodischen, standardisierten Informationsversorgung zur dialogischen, wechselseitigen benutzer-initiierten Informationsbereitstellung.

Diesen Paradigmenwechsel mußte die Informationstechnologie nachvollziehen. Aber nicht nur dies. Die Ertragserosion in den Unternehmen und der damit hervorgerufene wachsende Kostendruck hat auch dazu geführt, daß das „LeanCompany-Konzept“

4) vgl. Computerwoche 6 (1994), S. 47

5) vgl. K. Bleicher: Das Konzept integriertes Management a. a. o. S. 247



auch den IS-Bereich mit der Fragestellung In-versus Outsourcing, Cost-Center versus Profit-Center konfrontiert hat. An diesen Entscheidungsprozessen wirken gewöhnlich unmittelbar über Push-/Pull-Strategien die externen Produkt-Hersteller / Dienstleistungsanbieter, das Topmanagement und das IS-Management mit. Doch der IS-Controller muß auch hier Entscheidungshilfe geben, denn ein Kernpunkt in der Diskussion "Outsourcing" ist die Variabilisierung von Fixkosten.

**3.1. Down-sizing, Right-sizing, Lean Computing**

Ein Weg, um intern Lean Konzepte durch Informationstechnologie in den Unternehmen zu unterstützen, ist das „Client/Server-Modell“. Über die Vernetzung von PC's bzw. Workstations ist der Client der, der Daten/Informationen benötigt, der Server liefert das, was der andere braucht. Der Großrechner ( Mainframe ) und das traditionelle Rechenzentrum sollen abgelöst werden. Im Zusammenhang mit dieser sogenannten „ down sizing - Strategie“ soll jeder Rechner im Netz wiederum gegenüber anderen sowohl als Server als auch als Client auftreten können. Die Diskussion Mainframe oder Client/Server wird bekannterweise teilweise sehr emotional geführt. Ziel des IS-Controlling muß das „right sizing“ durch den Transfer des Kostendrucks am Markt in die interne Kostenoptimierung sein. Auch ein Mainframe kann als Server in Client/Server-Lösungen eingebunden sein. Client/Server schafft Flexibilität und fördert die Benutzerakzeptanz. Bei all diesem gilt, daß die Bewertung von Informationen in Geld schwierig ist. Folglich muß der Preis für die Ressource „Information“ minimiert werden.

**3.2. In-versus Outsourcing, Cost-Center versus Profit-Center**

Bei einem anderen Ansatz zur Verbesserung der Effektivität und Effizienz der Informationssysteme geht es um die Strategie In- oder Outsourcing. Hintergründige Fragestellung in diesem Zusammenhang: Ist die eigene Informationsverarbeitung ein „unbezahlbarer Luxus“?

Internes Outsourcing kann über zwei Wege erfolgen:

- internes Outsourcing durch Auslagerung des eigenen IS-Bereichs und Verselbständigung ( Profit-Center ) als eigene Gesellschaft
- Übertragung der Informationsverarbeitung ganz oder teilweise an externe Dienstleister.

**In unserem Unternehmen betreiben wir gegenwärtig nur ein partielles Outsourcing.**

Wir wollen jetzt nicht alle Pro und Kontra von Outsourcing aufzählen, die sowohl quantitativer als auch qualitativer Art sind. Denn es geht nicht nur um die Frage nach der Wirtschaftlichkeit der einen oder anderen Alternative, sondern auch um die Frage: Passen die Alternativen zur Gesamtunternehmensstrategie? Leider geht die Diskussion vielfach auch um das Entweder / Oder der Alternativen. Tatsächlich kann aber auch eine Kombination von In-/ Outsourcing vorteilhaft sein. Dieser Weg wurde von uns bisher beschritten. In der Computerwoche von Anfang 1994 wurde über eine Untersuchung der Lon-

doner PA Consulting Services Limited berichtet.1) Das Ergebnis der Untersuchung bei britischen Unternehmen soll sein, **daß im Falle des Outsourcing die Kosteneinsparungen unerwartet gering seien und daß eine „große Abhängigkeit“ vom Outsourcer die Kunden verunsichere.**

Für das IS-Controlling hat Outsourcing zweifellos gewisse Vorteile. Die IS-Kosten werden überwiegend leistungsbezogen beherrschbar gemacht. Der andere Vorteil wird sein, daß sich die IS-Kosten besser planen und kontrollieren lassen. Die Möglichkeit, IS-Kosten zu „verstecken“, wird deutlich geringer. Es bleibt abzuwarten, ob offene Systeme bzw. das „Client/Server-Konzept“ den Umfang der Outsourcing-Aktivitäten beeinflusst. Outsourcing wird derzeit jedoch durch die Standardisierung der Anwendungssoftware, z.B. durch SAP, entscheidend gefördert. Voraussetzung ist jedoch, daß Modifikationen der Software nicht erlaubt sind. Dieser Grundsatz gilt auch in unserem Unternehmen.

**3.3. Zentralisation versus Dezentralisation des IS-Managements**

Es hängt sicherlich unter anderem von dem Unternehmenszweck und der Größe des Unternehmens oder der Unternehmensgruppe ab, wie das IS-Management organisiert ist. Generell lassen sich mehr zentrale oder mehr dezentrale Lösungen finden, wenn es um den Organisationsgrad der Aufgaben der Informationsverarbeitung geht. In unserem industriellen Unternehmen wird zusätzlich noch zwischen kommerziellen und technisch / produktionsbezogenen IS-Aufgaben auch organisatorisch strikt differenziert. Die IS-Technologien, aber gerade auch Managementkonzepte, wie z. B. Lean Company, beeinflussen die IS-internen Organisationsstrukturen und Abläufe erheblich.

Das von Lean-Konzepten propagierte Organisieren in Geschäftsprozessen fordert aber auch, daß die Informationsverarbeitung nicht funktional, sondern prozessorientiert betrachtet wird. Schwerpunkt von IS-Controlling muß daher zwangsläufig die Unterstützung der Koordination der unternehmensweiten IS-Aktivitäten sein. Von der Größe des Unternehmens hängt es daher ab, ob IS-Controlling eine eigenständige Aufgabe ist und ob Problemstellungen, wie Datensicherheit und Datenschutz in die Zuständigkeit der IS-Revision fallen. In unserem Unternehmen ist IS-Controlling in den Bereich „Unternehmens-Controlling“ integriert, wobei Mitarbeiter schwerpunktmäßig mit dieser Aufgabe vertraut sind. ■

1) vgl. Computerwoche 21. Jahrgang Nr. 1/1994

Zuordnung zu CM-Themen-Tableau					
04	31	33	S	L	



# Change-Management

## Controlling der Banken im Wandel

Dr. Stephan Schüller, Hamburg



Dr. Stephan Schüller,  
Mitglied des Vorstandes  
Vereins und Westbank AG,  
Hamburg

Die gegenwärtige Wettbewerbssituation in der deutschen Kreditwirtschaft erzwingt harte Anpassungsmaßnahmen. Dabei geht es - insbesondere im Hinblick auf den Faktor „Zeit“ - nicht um das Reagieren auf Veränderungen, sondern um einen geplanten, systematisch gesteuerten Veränderungsprozeß. In diesem Prozeß kommt der bankbetrieblichen Controllingfunktion eine wichtige Rolle zu. Gleichwohl muß sich das Bankcontrolling - obwohl erst seit wenigen Jahren eine akzeptierte und institutionalisierte Funktion - ebenfalls ändern, um mit den sich wandelnden Anforderungen Schritt halten zu können. Im folgenden wird zunächst die Wettbewerbssituation der Banken beleuchtet und es werden die generellen Antworten darauf beschrieben. Sodann wird anhand eines konkreten ChangeProjektes die gewählte Vorgehensweise dargestellt und schließlich werden die Konsequenzen für eine angemessene „neue“ Controllingfunktion erörtert.

I. Die derzeitige Marktsituation in der Bundesrepublik und ihre Konsequenzen sind in Abb. 1 dargestellt. Massive Überkapazitäten der „klassischen“ Akteure, Wettbewerber des neuen Europa, Non- und Nearbanks führen zu verstärktem Wettbewerb mit entsprechendem Ertragsdruck. Gleichzeitig zwingt der Markt zu Innovationen, die mit erheblichen, primär EDV-orientierten, Investitionen ver-

bunden sind. Im Verbund mit den exogenen Kosteneinflußfaktoren führt das zu permanent steigenden Verwaltungsaufwendungen. Die strategischen Antworten auf diesen Zustand sind offenkundig: nur wenige große Wettbewerber können als „Global player“ auf allen Märkten konkurrieren; für das Gros der Institute bleibt die Konzentration auf angestammte Kerngeschäftsfelder, in

### Die Veränderungen im Bankenmarkt erfordern einen deutlichen Anpassungsprozeß



Abb. 1



denen sie spezifische Stärken und Kompetenzen besitzen. Hinzu treten Maßnahmen, mit denen durch Erreichen sinnvoller Betriebsgrößen hinrei-

und Westbank in Hamburg durch die Bayerische Vereinsbank in München ein für beide Partner sinnvoller Schritt.

### **Die Vereinsbankgruppe treibt den Anpassungsprozeß systematisch voran**

#### **Schwerpunkte**

- Konzentration auf die Stärken
- Systematisches Wachstum im Kernmarkt
- Hohe Eigenverantwortung der Töchter in ihrer Marktfunktion
- Lean Management und flache Aufbauorganisation
- Vereinheitlichung der Datenverarbeitung im Konzern im In- und Ausland
- Konzentration der Konzern-Rechenzentren

Abb. 2

chende Skaleneffekte erzielt werden können, die das Kostenwachstum begrenzen. Für die Vereinsbankgruppe bedeutet dies die in Abb. 2 dargestellten Verhaltensweisen. Für das Verständnis des im folgenden geschilderten Veränderungsprozesses sind zwei Gedanken besonders wichtig:

- Die Grundphilosophie des Konzerns geht von einem hohen Grad an Selbständigkeit und Eigenverantwortung der Tochtergesellschaften aus. Nur damit lassen sich Management und Mitarbeiter zu höchstem Einsatz motivieren
- andererseits sollen aber alle Größenvorteile des Konzerns genutzt werden. Dies bedeutet insbesondere einheitliche Organisationsstrukturen, Geschäftsabwicklung und EDV-Systeme.

Mit diesem Hintergrund und dieser Philosophie war die Übernahme der Aktienmehrheit an der Vereins-

II. Ausgehend von diesen Überlegungen wurde eine einfache operationale Handlungsanweisung für die beiden Projektleiter formuliert, die den Integrationsprozeß zu managen hatten ( Abb. 3 ). Natürlich impliziert diese Vorgabe trotzdem einen hoch

komplexen Änderungsprozeß, er ist in Abb. 4 dargestellt und hat sich im wesentlichen auf zwei Ebenen abgespielt.

Auf der Ebene der Vorstände beider Häuser sind zunächst die Grundfragen der strategischen Allianz beantwortet und entschieden worden; während des eigentlichen Integrationsprozesses wurden dort strategische Aussagen zu den verschiedenen Steuerungsbereichen der Banken erarbeitet und schließlich gemeinsam eine Strategie für die gesamte Vereinsbank-Gruppe.

Auf dem zweiten Prozeßstrahl ist der eigentliche Change-Prozeß abgebildet. Hier ging es darum,

### **Für den Integrationsprozeß gibt es eine einfache Grundregel**

**Im Ertrag:  $1 + 1 > 2$     und    In den Kosten:  $1 + 1 < 2$**

bei

- Erhaltung der vollen Selbständigkeit der Vereins- und Westbank am Markt
- voller Integration in die Konzern-Struktur

Abb. 3

bereits während der ersten Phase der Zusammenarbeit sichtbare Zeichen zu setzen, die den Willen zu dieser strategischen Allianz verdeutlichen und gleichzeitig in beiden Häusern den „ greifbaren „ Nutzen signalisieren sollten. In dieser ersten Phase wurde in der eigentlichen Projektarbeit bereits die

finanzierungsgeschäft, eines der Kernstärken der Bayerischen Vereinsbank.

In einer zweiten Phase wurde dann die eigentliche Integration durchgeführt. Das heißt: Produkte, Abläufe, Kundensegmentierungen, Organisations-



Abb. 4

Wirklichkeit massiv verändert: in der Bundesrepublik wurden an drei zentralen Standorten in Hamburg, Hannover und Frankfurt bestehende große Niederlassungen auf den jeweils anderen Partner übertragen; eine technisch anspruchsvolle Aufgabe, aber auch gleichzeitig ein deutlicher Eingriff in die bestehenden Unternehmenskulturen. Ebenfalls wurde in dieser Phase das Netz der Auslandsstützpunkte vereinheitlicht sowie ein für die Vereins- und Westbank völlig neues Produktfeld eingeführt: das Immobilienfi-

strukturen, letztlich alles was es in einer Bank gibt, aufeinander harmonisiert, d.h. so zugeschnitten, daß es lückenlos zusammenpaßt. In dieser Situation wurde die Wirklichkeit ganz gravierend, insbesondere für die Vereins- und Westbank, verändert. Allein im Filialvertrieb der Vereins- und Westbank sind 2.200 Menschen tätig. Von diesen 2.200 Menschen haben wir 90 % aller Arbeitsplätze verändert, d.h.: 90 % aller Arbeitsplätze haben andere Abläufe, haben andere Produkte, haben andere Kunden, haben andere Zuständigkeiten. 90

### Eine erfolgreiche Allianz bedingt Veränderungsbereitschaft auf beiden Seiten

#### BV

- Beteiligung des Partners an den Entwicklungsprozessen
- Berücksichtigung der spezifischen Besonderheiten des Partners bei Entscheidungen
- Keine "Herr-im-Haus"-Mentalität
- Denken in Konzernkategorien
- Akzeptanz der neuen "potentiellen" personellen Konkurrenz.

#### VuW

- Akzeptanz des Mehrheitsaktionärs
- Enormer Lernaufwand bei Umstellung auf neue Systeme
- Motivation der Mitarbeiter
- Verzicht auf Teilkompetenzen
- Akzeptanz neuer Produkte

➔ *Es geht um die Änderung von Unternehmenskulturen  
Dieser Prozeß braucht wirkungsvolle Change Agents*

Abb. 5



## Die richtige Einbindung der Change Agents in die beiden Organisationen ist ein Schlüssel zum Erfolg, ihre Arbeit vollzieht sich zwischen

### harten Fakten

- schnelle Erfolge sind zwingend
- schnelle Zusatzerträge sind erforderlich
- Personalabbau von 400 Planstellen
- Veränderung fast aller Arbeitsplätze
- keine regionale Doppelabdeckung
- keine Doppelarbeit in Stäben
- Integration der IS-Systeme

und

### psychologischen Aspekten

- Gefährdete Mitarbeiter-Motivation, da fast alle Zentrale-Stellen im Konzern jetzt doppelt besetzt sind
- Alle DV-Systeme doppelt (Not-Invented-Here-Syndrom)
- Alle Produktbereiche doppelt
- Top-Führungsmannschaft braucht neue Orientierung
- Gefahr der Herr-im-Haus-Mentalität



**Harte und weiche Fakten haben die gleiche Bedeutung für das Gelingen des Prozesses**

Abb. 6

% aller Führungskräfte haben eine neue, häufig deutlich andere, Aufgabe übernehmen müssen. Gleichzeitig wurde in einem halben Jahr die gesamte EDV-Technik der Filialen im Hause ausgetauscht sowie die Rechenzentren beider Häuser vereinheitlicht und zusammengelegt. Dabei handelt es sich um einen hochkomplexen und vielfach vernetzten Änderungsprozeß, in dem eine Vielzahl von Variablen wie Personalveränderung, Ausbildung, Soft- und Hardwarewechsel, Produkteinführung u.ä. simultan aufeinander abgestimmt werden muß. Es lag daher nahe, die Umsetzung der während der Integrationsarbeiten zwischen beiden Häusern gemeinsam entwickelten Strategie ebenfalls in diesen Change-Prozeß einzubeziehen. Das ist die Phase, in der die Gruppe sich derzeit befindet.

Ein solcher Prozeß erfordert von allen Beteiligten - insbesondere den Führungskräften die Einsicht, Veränderungen nicht nur zu akzeptieren, sondern diesen Prozeß auch aktiv mitzutreiben und zu gestalten. In Abb. 5 sind die wesentlichen neuen und gewünschten Verhaltensattitüden dargestellt. Diese Veränderungsbereitschaft ist keine Selbstverständlichkeit, sie muß - insbesondere in traditionsreichen und -bewußten Bankinstituten - systematisch erzeugt werden.

Zur Steuerung des Prozesses werden Promotoren benötigt, Mitarbeiter, die diesen Prozeß treiben, fördern und steuern. In der Literatur werden dabei Fach- und Machtpromotoren unterschieden. Machtpromotoren in diesem konkreten Fall waren Vorstandsmitglieder beider Häuser. Die Projektleiter hatten die Rolle der Fachpromotoren, sie bewegen sich dabei in einem extremen Spannungsfeld (Abb.6). Einerseits benötigt der Prozeß schnelle und nachweisbare Erfolge, er wird getrieben von harten, rechenbaren „ökonomischen Fakten und Notwendigkeiten“, andererseits müssen aber eine Vielzahl von „weichen“ Faktoren berücksichtigt

werden, um schließlich zum gewollten Gesamtergebnis zu führen.

III. Damit stellt sich die Frage, wer als Fachpromotor für einen solchen Prozeß in Frage kommt. Da naturgemäß eine Menge an Irrationalität und Emotionalität in den verschiedenen Phasen des Prozesses mitspielt, sind die Funktionen einer Bank zur Übernahme der Promotorenrolle geeignet, die sich nahezu ausschließlich an harten ökonomischen Fakten zu orientieren haben, z. B. Controller und Organisatoren. Wenn beispielsweise eine Entscheidung zu treffen ist, welches Produkt der beiden Partner künftig ausschließlich vertrieben werden soll, so läßt sich dies am einfachsten an Deckungsbeiträgen, Standardabläufen und -strukturen, Standarddurchlaufzeiten u.ä. festmachen.

Allerdings müssen sich die Controllingfunktionen in einem solchen Changeprozeß ebenfalls verändern. Obwohl beide Häuser über eine gut ausgebaute Controllingfunktion verfügen, traten Anpassungsbedarfe auf (Abb. 7):

- mit einer Veränderung des Geschäftssystems muß sich auch das Controllingsystem ändern. „Gute“ Controllingsysteme von Banken sind jedoch außerordentlich komplex, sie basieren i.d.R. auf der Einzelgeschäftskalkulation, die ihren Input aus den Basis-DV-Systemen bezieht. Diese Systeme sind extrem softwarelastig und viel zu unflexibel gegenüber Veränderungen. Damit können notwendige Steuerungsdaten nach einer Organisationsveränderung nicht schnell genug geliefert werden - ein gravierendes Steuerungs- und Akzeptanzproblem!
- die Controlling-Systematik ist zu stark auf die bestehende Aufbauorganisation zugeschnitten

und zu stark Frage-Antwort-getrieben. Während Profit- oder Cost-Center-Rechnungen für alle Bereiche einer Bank vorhanden sind, versagen die Instrumente häufig bei Fragestel-

tete Steuerungswirkung auch eintritt.

2. Die laufenden, an der Aufbauorganisation orientierten Reportingsysteme müssen ergänzt werden

### Probleme für die Controllingfunktion

- I. Die Änderungen im Geschäftssystem müssen in den Controllingsystemen nachvollzogen werden; es entsteht dauerhaftes "Hinterherhinken" des Reporting
- II. Der bisherige Controlling-Ansatz orientiert sich zu sehr an der Aufbauorganisation und ist "Frage-Antwort" gesteuert
- III. Es fehlen Instrumente für die Steuerung und Begleitung von Change-Prozessen

Abb. 7

lungen, die quer durch das gesamte Unternehmen gehen.

- Es fehlen formalisierte Instrumente für die Begleitung eines Change-Prozesses, wie z.B. eine konsequente strategische „Vorwärtsbuchhaltung“, ein permanentes, sich leicht bei verändernden Rahmenbedingungen anpassbares Projektportfoliosystem oder ein gleichsam automatisches „Nutzeninkasso“, für durchgeführte Maßnahmen.

Aus den genannten Problemen ergeben sich drei Änderungsnotwendigkeiten für die bankbetriebliche Controllingfunktion (Abb. 8):

1. Die bestehenden Controllingsysteme sind in ihrer betriebswirtschaftlichen Logik sinnvoll, aber für den Anwender zu komplex und inflexibel. Um es

um Instrumente, mit denen ein Veränderungsprozeß gesteuert werden kann. Dabei ist zu denken an Verfahren einer „strategischen Vorwärtsbuchhaltung“, die den einzelnen Teilprojekten eines Change-Prozesses konkrete Kosten- und Nutzenwerte zuordnet, sie in finanzielle Meilensteile zerlegt, in die jeweils operative Jahresplanung überleitet und ein entsprechendes Nutzeninkasso sicherstellt.

3. Letztendlich muß sich ggfs. Rolle und Selbstverständnis des Controllers ändern. Dazu gehört zunächst der mentale Wandel vom „Nachrechnen“ zum „Vordenken“, d.h. weniger die ausschließliche Analyse des Vergangenen, sondern das proaktive Erkennen der Chancen und Risiken von morgen werden künftig gefragt sein. Daneben aber muß der Controller verstärkt Aufgaben in Change-Prozessen wahrnehmen. Seine professionelle Neutralität und sein Faktenwissen prädestinieren ihn

### Das "neue" Bankcontrolling

- # "Keep it simple"
- # Prozeßorientiert
- # Proaktiv: nicht nachrechnen sondern vordenken

Abb. 8

pointiert auszudrücken: der Bankcontroller produziert in einem komplexen System viele komplexe Zahlen, auf deren Basis (zu) wenige vernünftige Entscheidungen getroffen werden. Es ist somit erforderlich, die Komplexität der mittlerweile vorhandenen Systeme deutlich zu reduzieren und ihre Flexibilität zu erhöhen, damit die von ihnen erwar-

Zuordnung zu CM-Themen-Tableau					
24	26		S	F	

dazu. Um Change-Projekte durchführen zu können, muß er neben den „klassischen“ Fähigkeiten des Projektmanagers zunehmend eine soziale Kompetenz entwickeln, die es ihm ermöglicht, unterschiedliche Kulturen zu verstehen und mit diesem Verständnis Menschen für einen Veränderungsprozeß zu begeistern. ■



CM-Themen-Tableau: Die Buchstaben

<b>A</b>	<b>S</b>	<b>K</b>	<b>R</b>	<b>G</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>L</b>	<b>P</b>	<b>T</b>	<b>V</b>	<b>Z</b>
Artikel/Produkte/Aufträge	Sparten/Branchen	Kunden	Regionen - national + international	Gesamtleitung	Forschung & Entwicklung	Finanzen	Einkauf/Logistik	Personal	Technik/Produktion/Betrieb	Verkauf/Marketing	Zweigniederlassungen Tochtergesellschaften Beteiligungen

# Psychologische Aspekte bei der Einführung eines Controlling Systemes

von Dipl. Betriebswirt Michael Uhlendorf



Dipl.-Betriebswirt  
Michael Uhlendorf, Kehlberg 6  
57439 Attendorf

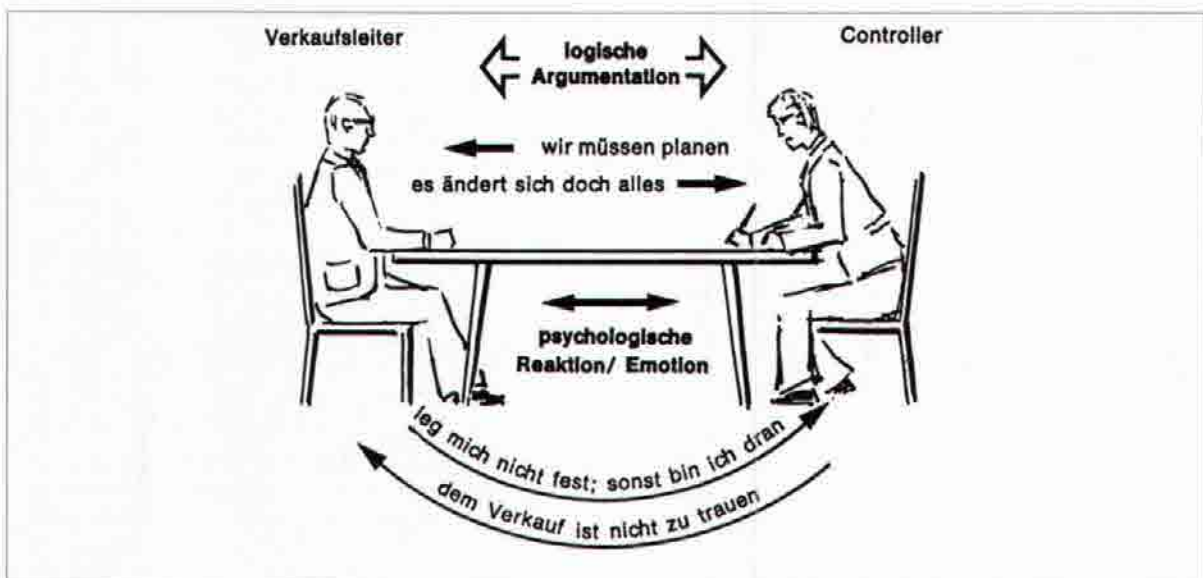
Der Autor hat bereits in einem Unternehmen ein gut akzeptiertes Controlling System erfolgreich eingeführt und möchte nun die psychologische Seite der Einführung von Controlling Systemen beleuchten. Der Beitrag baut auf den Seminarunterlagen der Controller Akademie der Stufen III + V sowie dem Buch „Erfolgsfaktoren für's Controlling von M. Stamm auf.

Wenn die technischen und Organisatorischen Voraussetzungen für die Einführung einer Kostenrechnung oder eines Controlling Systemes geschaffen worden sind, sollte eigentlich die Einführung gelingen und das Controlling System zum Unternehmensnutzen eingesetzt werden.

Falls dies nicht gelingt, liegen die Gründe meistens im oftmals bei der Einführung vergessenen psychologischen Bereich.

Dazu ein sehr anschauliches Beispiel, welches Sie sicher schon aus der Stufe I der Controller Akademie bekannte sein dürfte:

ODER?



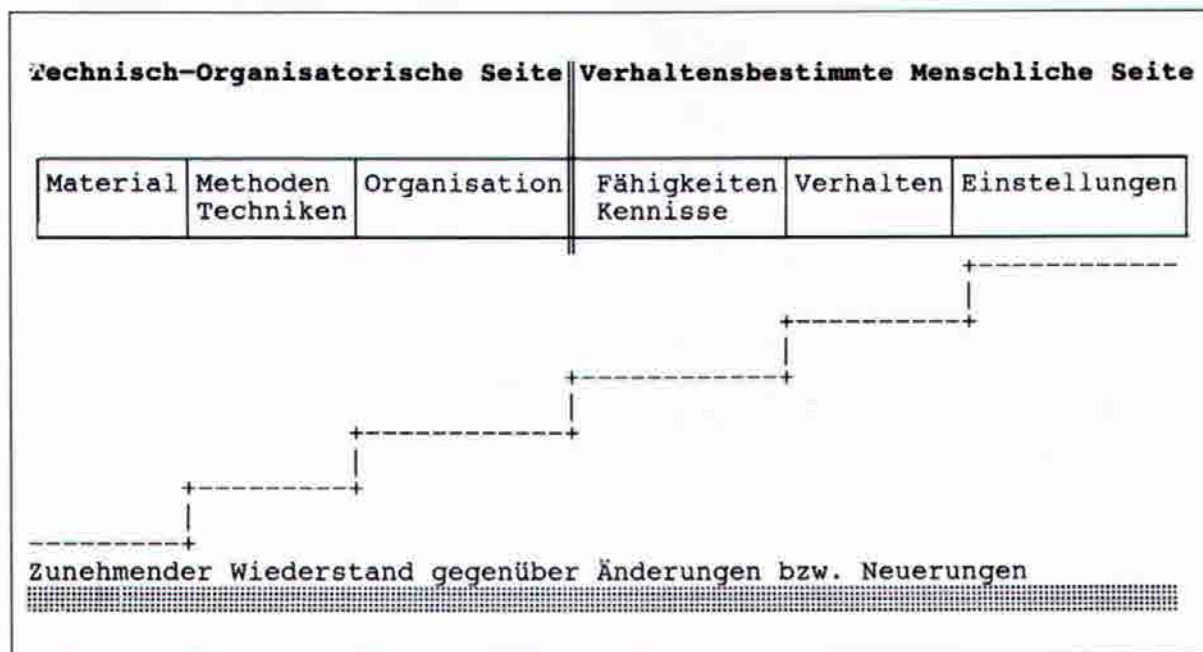
Psycho-logisch – logischer „Quadrilog“

"Die Ursachen für eine solche Reaktion von Seiten der „betroffenen“ Manager liegen vor allem in Dingen im psychologischen Bereich, dessen Aspekte mit diesem Artikel etwas beleuchtet werden sollen.

Bei der Einführung eines Controlling Systemes hat man es auf der einen Seite mit technisch-organisatorischen Faktoren und auf der anderen Seite mit Menschlich-verhaltensbedingten Faktoren zu tun. Diese Zusammenhänge werden durch das Schaubild und die ergänzenden Erläuterungen verdeutlicht :

#### 4) Fähigkeiten/Kenntnisse

Änderungen und Ergänzungen in den Fähigkeiten/Kenntnissen der Mitarbeiter zum Komplex Kostenrechnung und Planung sind, nach entsprechender Schulung, im Zeitraum von einigen Monaten, überwiegend möglich.



#### 1) Material

Änderungen der verwendeten Hardware zur Realisierung einer Kostenrechnung sind, wenn keine unlösbaren technische Probleme auftreten, **sehr leicht möglich** und treffen auch nicht auf den Widerstand im Unternehmen.

#### 2) Methoden/Techniken

Änderungen der eingesetzten Betriebswirtschaftlichen Methoden z.B. die Ergänzung einer Ist- um eine Plankostenrechnung sind, rein technisch gesehen, wenn die Organisation darauf abgestimmt ist, **leicht möglich** und treffen selten auf den Widerstand im Unternehmen.

#### 3) Organisation

Änderungen in der Organisation des Unternehmens z.B. die Verlagerung der Kostenerfassung von der Buchhaltung in die Abteilung Betriebswirtschaft, sind **möglich**, wenn die Einsicht bei allen Beteiligten vorhanden ist und auf entsprechende Kenntnisse zurückgegriffen werden kann.

#### 5) Verhalten

Änderungen im Verhalten der Mitarbeiter und der Führungskräfte z.B. die Bereitschaft aktiv bei der Kostenplanung mitzuarbeiten, sind nur nach Seminaren zu den Themen Zielorientierung und Verhalten teilweise möglich. (Ausgenommen sind natürlich die Unternehmen und Mitarbeiter, bei denen sowieso schon die Bereitschaft zur aktiven Mitarbeit besteht.)

#### 6) Einstellungen

Änderungen in den Einstellungen der Mitarbeiter und der Führungskräfte; z.B. die Überzeugung, das Unternehmen Controlling orientiert zu führen; sind nur nach Seminaren zu den Themen Psychologie und Gruppendynamik eventuell möglich. Ausgenommen sind natürlich die Unternehmen und Mitarbeiter, bei denen sowieso schon die Bereitschaft zur Controlling orientierten Führung besteht.)

Letztendlich sind es also die menschlich-verhaltensbedingten Faktoren, welche über den Erfolg oder Mißerfolg bei der Einführung eines Controlling Systemes entscheiden. Daher kann eine erfolgreiche Einführung eines Controlling-Systemes nur gelingen, wenn der Controller auf die psychologischen Bedürfnisse und Barrieren der Menschen im Unternehmen ausreichend Rücksicht nimmt und die uneingeschränkte Unterstützung durch die Geschäftsleitung erfolgt. ■

<sup>1)</sup> siehe Deyhle, Controller Handbuch S. 30

<sup>2)</sup> siehe Kühle-Stamm Erfolgsfaktoren für's Controlling S. 190 ff



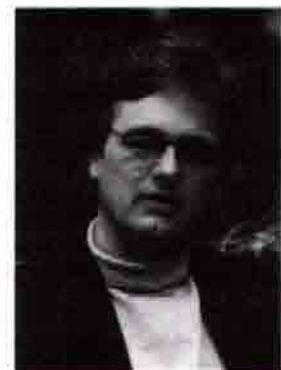
CM-Themen-Tableau:  
Die Ziffern

Der Controller	0	Führung durch Ziele	1	Strategische Planung	2	Operative Planung und Budgetierung	3
Controlling, Beiträge zum Sinn	01	Führungsgrundsätze	11	Analysen, Prognosen, Szenarien	21	Maßnahmen, Optimierungen, Teilplankoordination	31
Aufgaben, Stellung und Organisation des Controllers	02	Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortung	12	Unternehmens-Leistbild	22	Kostenstellenrechnung Bezugsgrößen	32
Controller-Ziele	03	Zielkennzahlen/ Zeilenstäbe einzelner Aufgabenträger	13	Unternehmensziele, z. B. ROI, Marktanteil, Bilanzstruktur	23	Kalkulation, Preisfindung, Projektrechnungen, Transferpreise	33
Controller-Arbeitsverfahren, Berichtswesen, EDV-Anwendungen	04	Arbeitstechniken	14	Arbeitstechniken in der strategischen Planung, Begriffe	24	Management-Erfolgsrechnung/ Deckungsbeitragsrechnung	34
Controller's Anforderungsprofil	05	Beurteilungswesen	15	Potentialanalyse Portfolio-Bilder	25	Umsatz-/Auftragsengpass-Budget	35
Das valid - Fragen zum Controller-Beruf	06	Weiterbildung/ Förderung	16	Das valid/ Unternehmensentwicklung	26	Abweichungs-Analysen, Erwartungsrechnung	36
Controller-Verhalten	07	Verhalten/ Management by Regeln	17	Praktisches Arbeiten	27	Bestände/Bilanzen/ Finanzierung/Steuern	37
Controller-Handbuch	08		18		28	Investitionsrechnung	38
Controller-Wissen, Controller-Akademie, Prüfungsberichte	09	Führungsmodell	19	Unternehmensplanung - System, Planungswertfall	29	Rechnungswesen-Panorama/ Einführungs-Systematik/ EDV-Programme	39

Ergebnis-Bericht zur 7. Sitzung des Arbeitskreises Berlin/Brandenburg des Controller-Verein eV am 14./15. April 1994 in Cantnitz / Mecklenburg.

## Sanierungs-Controlling an Hand von praktischen Sanierungsfällen:

von Herwig R. Friedag, AK-Leiter (Tel.030/854 60 46)



Dipl.-Volkswirt Herwig R. Friedag, Unternehmensberater, KURS GmbH, Berlin

Der Arbeitskreis Berlin-Brandenburg versucht, praxisnahe Ansätze für die Controller-Arbeit für insbesondere ostdeutsche Unternehmen zu erarbeiten. Das Sanierungs- oder auch „Katastrophen“-Controlling ist jedoch – leider – nicht nur für Ostdeutsche interessant. Deswegen für alle der Bericht aus dieser Arbeitskreissitzung.

Wie immer beim AK Berlin-Brandenburg hatte eine Gruppe das Thema vorbereitet und auch die Nachbereitung übernommen, für die Herr Frank Ahrlich (1. Arbeitsgruppe) und Herr Peter Surray (2. Arbeitsgruppe) verantwortlich zeichnen.

Das Fazit dieser Tagung ist gleichzeitig Thema der nächsten AK-Sitzung: Der Vertrieb muß intensiviert werden, was kann das Controlling hierfür tun?

Die Vorbereitungsgruppe hatte Informationen zu einem Fallbeispiel aufbereitet und trug diese zu den Themen

- Vorstellung des Unternehmens und der Situation
- Strategie, strategisches Konzept und
- Organisation vor.

### DAS BEISPIEL

Das erste Unternehmen ist ein mittelständischer Anlagenbauer im südlichen Harz (Thüringen). Es erstellt kundenspezifische Anlagen der Elektrowärme (Induktionserwärmung). Anlagen dieser Art sind Schmelzanlagen, Schmiedeerwärmungsanlagen, Vergießeinrichtungen, Härteanlagen, etc. Das Unternehmen hat derzeit noch ca. 120 Mitarbeiter, hatte 1989 jedoch noch über 700 Mitarbeiter. Heute macht das Unternehmen ca. 10 Mio. Umsatz pro Jahr. Dabei werden seit Jahren z.T. riesige Verluste produziert, sodaß das Unternehmen bilanziell überschuldet ist. Man kann hier also von einem Sanierungsfall sprechen.

Das Beispielunternehmen war/ist allerdings insofern in einer Sondersituation, als die Liquiditätssituation angespannt, aber nicht bedrohlich ist. Der Gesellschafter hat sich trotz eines permanenten Cash-Verlustes bereit

**Wir von COMPART  
danken allen Lesern  
des Controller Magazins**

Unser Artikel in Heft 3/94 unter dem Titel  
**"Controlling gehört unter die Leute..."**  
hat scheinbar den "Nerv" so mancher Chefs,  
Manager und Controller richtig getroffen.  
Die Reaktion war überwältigend. Dank dafür.



**KO/RE/CO**, unsere PC-WINDOWS-Software auf der Basis der MS-ACCESS-Datenbank kommt immer besser an bei den "Leuten". Wohl, weil sie

- o überschaubar einfach,
- o dazu preiswert und außerdem
- o leicht zu implementieren ist.

Außerdem kann man sie schnell und sicher an jede andere X-beliebige Fremdsoftware anbinden (gleichgültig, ob an HOST- oder an andere EDV-Systeme).

**KO/RE/CO** bietet klassische Kostenrechnung mit Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung. Plandaten, Istdaten und eine Reihe anderer Datenpools stehen dem Anwender zur Verfügung. Aber auch andere Funktionen wie flexible Grenzplankostenrechnung, Deckungsbeitrags- bzw. Profitcenter- bis hin zur Prozesskostenrechnung sind möglich. Selbstverständlich mit "paralleler" Betrachtungsweise.

- o Ersparen Sie sich die "teuere" Software
- o Investieren Sie in KO/RE/CO,
- o handeln Sie ökonomisch mit einer starken PC-Controlling-Lösung.

Sicher, "Kosten lokalisieren" bringt noch nicht den Sieg im Markt - aber auch das schnelle und rechtzeitige WISSEN um die eigenen Kosten und Ergebnisse ist MACHT - nur wer heute "Markt macht" hat wirkliche "Marktmacht". Die "Erfolgreichen" beweisen es.

Fordern Sie unsere Produktbeschreibung **KO/RE/CO** an (einen Sonderdruck unseres CM-Artikels erhalten Sie gratis dazu). Gerne kommen wir dann zur DEMO und einem Fachgespräch zu Ihnen ins Haus (unentgeltlich und unverbindlich für Sie). Fragen kostet Sie demnach nichts. Unser Angebot beantwortet alles.

Melden Sie sich also bitte bei:

**COMPART GMBH**  
Computerpartner in Betriebswirtschaft  
Röntgenstr. 3 - 82152 Martinsried  
Tel. 089/8958616 + 8958617  
oder 089/6902637  
bzw. FAX-Nummer 089/8577213

erklärt, die Zahlungsfähigkeit des Unternehmens zu gewährleisten. Voraussetzung war jedoch, daß mit dem Unternehmen zusammen ein Sanierungskonzept entwickelt wird, das binnen drei Jahren aus der Verlustzone herausführt.

Hintergrundinformationen zum zweiten Fallbeispiel lieferte ein Vortrag von Herrn **Wendt**, kaufmännischer Leiter des Neubrandenburger Unternehmens.

Herr **Wendt** stellte dar, wie sich das Unternehmen nach der „Wende“ vom reinen Stahlbauer (Kranbau, allgemeiner Stahlbau) zum Hersteller von Fahrzeugaufbauten entwickelt hat. Eingeleitet wurde diese Entwicklung durch einen neuen Gesellschafter, den das ehemalige Treuhandunternehmen durch Privatisierung in 1991 bekam. Dieser strich u.a. nahezu alle Funktionen der Kostenrechnung und des Controlling und strukturierte das Unternehmen um (es gab dann u.a. ein Tochterunternehmen „T. Fahrzeugbau“).

Nachdem diese Privatisierung nach ca. einem Jahr scheiterte, sah sich das Unternehmen -nun wieder als Treuhandunternehmen- in der Situation eines stark sanierungsbedürftigen Unternehmens auf fremden Märkten (Fahrzeugaufbau statt Stahlbau), ohne Controlling etc..

Von der Treuhand wurde das Unternehmen einige Monate lediglich „am Leben gehalten“ und dann in eine Management KG eingebracht.

In dieser Situation mußte nun ein Sanierungskonzept erarbeitet werden, das innerhalb von drei Jahren in die Gewinnzone führt. Dieses Sanierungskonzept steht als grober Rahmen, muß jedoch in einigen Bereichen noch durch Einzelmaßnahmen untermauert werden.

### VORGEHEN IM ARBEITSKREIS

Die Frage, mit der sich der Arbeitskreis nun beschäftigen wollte, war: Wie geht man an die Erstellung eines strategischen Sanierungskonzeptes heran und wie kann Controlling die zielgerichtete Realisierung des Konzeptes sicherstellen bzw. begleiten?

Weiter sollte untersucht werden, welche organisatorischen Voraussetzungen in den konkreten Musterfällen gegeben sein müßten, um controllingfähig zu werden.

Zwei Arbeitsgruppen wurden zum Thema Sanierungscontrolling gebildet, eine zum mittelständischen Anlagenbauer und eine zum Neubrandenburger Fahrzeugbauer.

### ERGEBNISSE DER ARBEITSGRUPPEN:

#### 1. Arbeitsgruppe

Ziel: Erarbeitung eines methodischen Vorgehens am konkreten Fall, wie ein strategisches Konzept erarbeitet und in die operative Planung und Verfolgung überführt werden kann.



Vorgehensweise: Es wurden die theoretisch-methodischen Bausteine einer strategischen Planung erarbeitet und diese dann am konkreten Fall mit Beispielen ausgefüllt.

Zunächst sind die Produkte des Unternehmens zu untersuchen und detailliert darzustellen.

### **Produkte/Leistungen :**

Welche Leistungen erbringen wir, für die der Kunde Geld bezahlen soll (genaue Beschreibung, z.B. auch Engineering-Leistungen)

Existieren ggf. Leistungen, die nicht vergütet werden?

Beispiel: Erstellt werden Induktionsschmelzanlagen mit Kapazitäten von 100 Kg bis 4.000 Kg bzw. mit einer Leistungsaufnahme von x KW bis y KW. Zusätzlich werden Planungs- und Konstruktionsleistungen angeboten, die Anlagen werden konstruktiv genau in den Produktionsprozeß des Kunden eingepaßt.

### **Unternehmen**

Bezogen auf jedes einzelne Produkt: Sind wir Systemanbieter oder Teilelieferant, Vollsortimenter oder Nischenanbieter, Spezialist oder „Warenhaus“, etc.

Beispiel: Bezogen auf die Induktionsschmelzöfen werden nur kleine bis mittlere Anlagen angeboten. Insofern ist das Unternehmen ein Spezialist. Auf dem Gebiet der Elektrowärme (durch Induktion) wird ein reichhaltiges Spektrum an Anlagen angeboten. Dies macht das Unternehmen zum Systemanbieter. Wiederum auf dem Gebiet der Schmiedeanlagen bietet das Unternehmen nur die eigentliche Schmiedeerwärmungsanlage an. Auf diesem Gebiet ist das Unternehmen Teilelieferant für die Ausrüstungsindustrie für Schmieden.

### **Branche des Kunden**

Für wen könnte das Produkt interessant sein ?

(genaue Beschreibung der Branche, aber auch Eingrenzungen wie Spezialabteilungen von Großunternehmen beliebiger Branche, nur mittlere Größe, ...)

Beispiel: Schmiedeerwärmungsanlagen für kleine Unternehmen der Umformtechnik, Schmelzanlagen für jede Art von Gießerei (Stahl-, Alugießerei, etc.)

### **Anwendungen beim Kunden**

Was macht der Kunde mit unseren Produkten/Leistungen ?

Beschreibung sehr wichtig, um für den Kunden größeren Mehrwert zu schaffen (größere Kundennähe)

Beispiel: Für Gießereien sind die Schmelzanlagen Hauptkomponenten ihrer Produktion. Der Kunde will flexibel, schnell und energie günstig Metall schmelzen und später in Formen gießen. Hier ist wesentlich wichtiger, auf dem neuesten Stand der Technik zu sein, als bei Erwärmungsanlagen für kleine Stahlbauunternehmen/Schlossereien, die kleine Stücke Bandeisen erwärmen wollen.

### **Substitutionen**

Welche substituierenden Verfahren beim Kunden bzgl. seiner Anwendung.

Beispiel: Sphäroguß statt Grauguß, Aluminium oder Kunststoff statt Stahl, u.s.w. aber auch: gibt es substituierende Produkte.

Beispiel: Beim Schmelzofen: Koks statt Strom.

### **Wettbewerber**

Welche Konkurrenten haben wir: bei welchen Produkten, auf welchen Märkten

Beispiel: Es gibt einige große, etablierte Anbieter für mittlere bis große Anlagen; hier besteht Konkurrenz im mit-

telgroßen Bereich. Der Markt ist international. Amerikanische und japanische Konkurrenten existieren für alle Produktbereiche. Nur wenige Wettbewerber jedoch bieten für alle Anwendungen der Elektrowärme Anlagen an (Hier besteht ggf. eine strategische Stärke).

Bis zu diesem Punkt gelang es, am konkreten Fallbeispiel die angesprochenen Punkte umzusetzen. Aus Zeitgründen konnten die folgenden Punkte lediglich theoretisch dargestellt werden.

Erarbeitung der Stärken und Schwächen des Unternehmens

strategische Erfolgspotentiale		
<b>Produkt</b> Was macht unser Produkt einmalig, was ist das Besondere daran ?	<b>Markt</b> Was hebt uns am Markt von den Wettbewerbern ab ?	<b>Funktion</b> Was leisten wir zusätzlich zum eigentlichen Produkt an internen Funktionen (Ersatz-teilgarantie, Hot-Line, ...)

Aus den herausgearbeiteten Stärken des Unternehmens ergibt sich, welche Produkte auf welchen Märkten mit welchen zusätzlichen Leistungen sinnvollerweise angeboten werden. Daraus muß dann das Vertriebskonzept erarbeitet werden mit der Grundfrage: „Wem wollen wir welches Produkt mit welchem Argument verkaufen?“

An dieser Stelle verlassen wir bereits die strategische Planung und kommen in den operativen Bereich, allerdings noch auf einer eher qualitativen denn quantitativen Ebene:

**Vertriebskonzept**

Je Produkt/Produktgruppe sind für jeden Kunden/Markt Vertriebsargumente zu finden.

Aus dem Vertriebskonzept resultiert der Absatzplan, der wiederum auf dem Auftragseingangsplan basiert. Dies ist der erste Baustein einer „normalen“ operativen Planung. Innerhalb des längerfristigen strategischen Sanierungskonzeptes wäre dies jährlich neu zu erarbeiten.

**Absatzplan**

Auf welchem Markt von welchem Produkt wieviel (Menge, Wert, Art)?

Absatzmengen und -termine, untersetzt mit geplanten Aufträgen.

**Auftragseingangsplan**

- operative Planung It. Planungskalender

Neben der operativen Planung wäre noch anzustellen eine Grundsatzplanung zur Aufbau- und Ablauforganisation mit den Fragen

- Welche Gebäude ?
- Welche Anlagen ?
- Welche Prozesse ?

sind für die Erbringung der geplanten Leistung notwendig. Diese Fragestellung ist etwas allgemeiner als die konkreten Fragestellungen innerhalb der operativen Planung.

**2. ARBEITSGRUPPE**

Ziel dieser Arbeitsgruppe war es, die derzeitige Situation des Unternehmens zu analysieren und in Richtung eines strategischen Sanierungskonzeptes Maßnahmen vorzuschlagen.

Zuordnung zu CM-Themen-Tableau					
09	24	35	F	S	T



### Istsituation

Das Unternehmen bzw. dessen Tochterunternehmen „T. Fahrzeugtechnik GmbH“ stellt Entsorgungsfahrzeuge her (Kanalisationsreinigung, Abwassergrubenleerung, etc.).

Dabei sind die Fahrzeuge zwar typisiert, jedes Fahrzeug ist mit seiner Sonderausstattung etc. jedoch nahezu einmalig. Kunden sind private und städtische Entsorgungsunternehmen.

Als die wesentlichen Probleme, die letztlich zu den Verlusten der vergangenen Jahre geführt haben, sind gefunden worden:

- Fehlende Ausrichtung des Unternehmens auf konkrete Märkte/konkrete Kunden mit konkreten Maßnahmen;
- fehlende Kosten- und Erlöstransparenz durch fehlende Kostenrechnung,
- fehlendes Controlling. Ein Aufbau solcher Instrumente findet derzeit statt, nimmt jedoch aufgrund der Fülle der sonstigen Probleme viel Zeit in Anspruch;
- Aufbau- und Ablauforganisation sowie Unternehmensstruktur (zwei Tochtergesellschaften, dabei Überschneidung in Produktbereichen, etc.)
- Marktbearbeitung aufgrund unzureichender Marketingaktivitäten und aufgrund eines sehr ineffizienten Vertriebsleiters mangelhaft.

### Lösungsansätze

#### ...in vertrieblicher Hinsicht

Wesentlicher Vorteil für die Herstellung von kundenindividuellen Entsorgungsfahrzeugen ist: Das Unternehmen hat eine generelle Zulassung vom TÜV und muß nicht alle Fahrzeuge einzeln abnehmen lassen. Dies verschafft einen erheblichen Zeit- und Kostenvorsprung vor dem Wettbewerb, wenn man ihn entsprechend nutzt. Insofern ist als eine strategische Maßnahme herausgearbeitet worden, in verstärkten (koordinierten) Marketingaktivitäten diesen Vorteil deutlich herauszustellen.

Eine weitere einmalige Leistung bietet T. durch eine zweijährige Garantie. Auch diese Leistung müßte im Rahmen des Marketingkonzeptes stärker betont werden.

Im Rahmen der Marketingstrategie wäre es denkbar, eine Art Vorführwagen zu bauen, der potentiellen Kunden einige Zeit zur Verfügung gestellt wird. Dies wäre auf dem Markt einmalig und würde die T. GmbH ins Gespräch bringen.

Die Behinderung der Vertriebsaktivitäten im eigenen Hause müssen durch einschneidende Personalmaßnahmen umgehend beseitigt werden. Der Vertrieb ist personell, aber auch organisatorisch in ein Gesamtkonzept zu integrieren, das man mit „T. - Der Entsorgungsspezialist“ betiteln könnte.

#### ...in organisatorischer Hinsicht

Die fehlende Transparenz innerhalb des Unternehmens bezüglich Kosten und Erlösen, aber auch Marktposition und Konkurrenz, sollte einerseits durch entsprechende Marktuntersuchungen beseitigt werden; andererseits müßte die Einführung (eigentlich „Reaktivierung“) der Controlling- und Rechnungsweseninstrumente forciert werden.

Durch den rasanten Personalabbau der vergangenen Jahre hat es sich ergeben, daß die Führungskräfte immer weniger Mitarbeiter hatten, so daß derzeit deutlich zu viel Führungskräfte im Unternehmen sind. Im Zuge der Überarbeitung der Organisation sollte daher auch die Anzahl der Hierarchieebenen reduziert werden.

### Zusammenfassung

Insgesamt wurde festgestellt, daß im Falle der T. Fahrzeugbau GmbH nicht das Know-How, nicht die Qualität, sogar nicht die Produktkosten das Problem sind, sondern die zu geringe Präsenz am Markt. Die bedeutet, daß neben einem leistungsfähigen Marketing / Vertrieb auch ein Vertriebscontrolling eingerichtet werden müßte. Dieses hätte die Aufgabe, die vielen Marketingaktivitäten mit dem Marketingbereich zusammen zu verfolgen und z.B. Auswertungen aller Verkaufsgesprächen anzustellen.

Im Sinne einer Bereinigung der Prozesse im Unternehmen ist das gesamte Unternehmen stärker auf den Kunden und den Markt auszurichten. ■

# MIDAS

**Legales Doping  
für Controller und Manager**



**MIDAS  
Controller-System  
bringt Sie den  
entscheidenden  
Schritt nach vorne**

**MIDAS (IBM AS/400):**

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

**EIN STARKES PAKET UNTERNEHMENSERFOLG**

**PST** <sup>®</sup>  
Ihr Partner für Management-Informationssysteme

**PST Software GmbH**  
Keferloher Straße 24  
85540 Haar

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

**Haar • Bremen • Gießen • Heilbronn • Lachen**



# LITERATURFORUM

Guten Tag, liebe Leserin und lieber Leser!

Was bringt Ihnen die heutige Ausgabe? Sie gliedert sich in die Themenkomplexe

In der Diskussion,  
Führung und Management,  
Aktuelles zum Controlling,  
Neuerscheinungen und Neuauflagen zum Rechnungswesen  
sowie  
Loseblattwerke im Überblick.



Unternehmen müssen fortwährend um Verbesserung Ihrer Kostensituation und ihrer Leistungsposition bemüht sein aber Verbesserung setzt Wandel voraus. Dies ist ein vielschichtiges und komplexes Thema. Ich möchte versuchen, Sie – im Rahmen der Möglichkeiten des Literaturforums – etwas zu begleiten und zu unterstützen.

Wie könnte ein Wandel aussehen? Könnte dies u.a. das bedeuten – um einige Aspekte zu skizzieren?

Integrierte, funktions- und systemübergreifende Sichtweise  
Deutliche Prozeßorientierung  
Unmittelbare Wertschöpfungsorientierung  
Bewußte Kunden- und Marktorientierung auf allen Stufen  
Feedback-Orientierung auf allen Ebenen  
Selbstverantwortung und Selbstorganisation, persönliche Einflußnahme handlungskompetenter Mitarbeiter  
Teamorientierung in Prozeßteams  
Transparenz im Gesamtprozeß und einzeln in allen Abläufen  
Netzwerke verbinden sich mit Hierarchien  
Mitgestaltung statt Anweisung und  
Vertrauen statt Kontrolle in einer Lern- und Vertrauensorganisation

Was meinen Sie?

## IN DER DISKUSSION

**Fuchs, Jürgen (Hrsg.): Das biokybernetische Modell**  
Wiesbaden: Gabler Verlag 1994 – 236 Seiten, gebunden, DM 84,-

### Autoren und Konzeption

Jürgen Fuchs, der Herausgeber, ist Geschäftsführer der Ploenzke Consult, Management- und Technologieberatungsunternehmen. Er wird unterstützt durch eine Reihe von Autoren aus innovativen und namhaften Unternehmen bzw. Institutionen wie z.B. IBM, Hochschule St. Gallen, ABB oder Hewlett-Packard. Das Buch thematisiert in 10 Beiträgen den in der Diskussion stehenden Abschied von klassischen Führungs- und Organisationsleitbildern. Es geht von der These aus, daß die Unternehmen von der Natur lernen können, daher biokybernetisches Modell.

### Aufbau und Inhalt

Das Unternehmen – lebender Organismus oder tote Institution – Innovationsfördernde Unternehmenskultur und zukunftsorientierte Personalführung – Organisation im Wandel – Lernende Organisation – Hierarchie-Sackgasse oder Evolution – Soziokratie-Königswege zwischen Diktatur und Demokratie – Führen in Netzwerken – Haben heutige Organisationen noch Zukunft? – Personalentwicklung mit Perspektive – Informatik als Motor für Organisationsänderungen

### Kommentierung

Wie die kompakte Inhaltsdarstellung erkennen läßt, spiegelt das Buch den Wandel und den Paradigmenwechsel wider, von dem heute so oft die Rede ist. Es handelt von der Ablösung der sozialen Pyramide durch organische Netzstrukturen, von der Überwindung der Hierarchie durch menschliche Netzwerke, von der Beendigung der Fragmentierung. Die Beiträge geben zunächst Orientierung über den Stand der Diskussionen und ansatzweisen



Veränderungen in der Praxis. Darüber hinaus vermitteln sie Mut und eine gewisse Aufbruchstimmung. Ein Buch, das zum Einstieg in neue Strukturen und Abläufe verhilft. Der Leser kann vielfältige und innovative Anregungsinformationen erwarten, konkrete Umsetzungshilfen überschreiten hingegen die mit einer derartigen Veröffentlichung gegebenen Möglichkeiten. Ein lesenswerter Beitrag zu höherer Anpassungsfähigkeit, Flexibilität, Schnelligkeit und Änderungsbereitschaft.

**Berth, Rolf: Erfolg**

Düsseldorf: ECON Verlag 1994 – 472 Seiten, DM 78,-

---

#### **Autor und Konzeption**

Dr. Rolf Berth ist Leiter der Kienbaum Akademie. Er hat mit seinem Team europäische Manager nach ihren Erfolgskriterien befragt. Das Buch erscheint mit dem Untertitel „Überlegenheitsmanagement- 12 Mind-Profit Strategien mit ausführlichem Testprogramm“. Wie sieht die Anatomie des Erfolges und der Motivation aus? Das ist die zentrale Frage dieses Buches. Die richtige Beantwortung entscheidet darüber, ob wir die vor uns liegenden vielfältigen Probleme in den Griff bekommen.

#### **Aufbau und Konzeption**

Teil A: Die Anatomie des Erfolgs: Erfolg als Forschungsgegenstand – Botschaften – Fünf Königswege zum Erfolg – Gegenwelt der Mittelmäßigkeit – Knallbunte Softpower Jahrhundert-Herausforderung – Welche Ideen kommen durch? Tests – Teil B: Die Anatomie der Motivation: Hypothese X – Sozio-psychologisches Feldmodell – Manager-Menschen wie du und ich – Praktischer Einsatz des Modells – Lernen Sie Ihre guten Seiten kennen – Das Mind-Profit-Managementkonzept – Offener Brief

#### **Kommentierung**

Dies ist kein einfaches und schon gar kein leichtes und bequemes, aber ein lohnendes und lesenswertes Buch. Berth stellt fest, die deutsche Industrie durchlaufe eine empirisch nachweisbare Systemkrise, die sich dadurch ausdrücke, daß wir Probleme von morgen mit der Mentalität von vorgestern und den Werkzeugen der 60er Jahre angehen. Berth spricht von einem Niedergang unseres Erneuerungswillens und unserer Innovationsfähigkeit und fordert neue Visionen und den Mut zu neuen Strukturen. Ein Buch, das nicht von jedermann einfach angenommen wird, da es unser Denken, unser Verhalten und unsere System ernsthaft in Frage stellt und kompromißlos Veränderungen breiten Raum gibt, aber auch in brillanter Weise aufrüttelt, Perspektiven für einen neuen Aufbruch und eine konstruktive Diskussion zu einem neuen-Erfolgsverständnis eröffnet. Kern der Veröffentlichung bilden die Erfolgsfaktoren für innovative Zukunftsbewältigung, die manche Überraschungen beinhalten und dem üblichen Erfolgsverständnis erheblich zuwiderlaufen.

**Faix, Werner, Buchwald, Christa, Wetzler, Rainer: Der Weg zum schlanken Unternehmen**

Landsberg: Verlag Moderne Industrie – 284 Seiten, DM 98.

---

#### **Autoren und Konzeption**

Dr. Werner Faix ist Leiter der IBM Akademie für Unternehmensführung in Herrenberg, Dipl.-Ing. Christa Buchwald ist dort leitende Beraterin und Rainer Wetzler M.A. ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Soziologischen Seminar der Universität Tübingen. Das Buch befaßt sich mit der Transformation, der aktiven Gestaltung des „Schlanken Unternehmens“ sowie den Dimensionen des „Schlanken Unternehmens“.

#### **Aufbau und Inhalt**

Teil I: Industriestandort Deutschland – Transformationsprozeß Sieben Stufen zur Wettbewerbsfähigkeit – Zukunftsträchtiges Wirtschaften – Teil II: Übertragbarkeit der US-Konzepte Arbeitsform mit Zukunft – Schlanke Produktion – Erfolgsfaktoren der Schlanken Produktion – Total Quality Management – Lust an Leistung – Selbstorganisation als Erfolgskonzept

#### **Kommentierung**

Den Weg zum Schlanken Unternehmen bezeichnen die Autoren als Transformationsprozeß. Dieser Transformationsprozeß ist Gegenstand der Veröffentlichung. Teil I vermittelt die Methodik und in gewisser Weise auch die Philosophie des Schlanken Unternehmens, beschäftigt sich mit den einzelnen Schritten, dem Vorgehensmuster und diskutiert die zu leistende Umgestaltungsarbeit. Der Teil II bringt mit Einzelbeiträgen verschiedener weiterer Autoren Einblick in die konkrete Ausgestaltung des Schlanken Unternehmens aus der Sicht konkreter Erfahrungen. Ein Buch, das fundamentales Überdenken und eine radikales Umformen des Unternehmens anstrebt. Es ist kein Rezeptbuch oder ein schneller Wegweiser zum Erfolg, aber ein Buch, das die Thematik zielführend, inhaltsreich und auch spannend aufgreift.

**Scheer, August-Wilhelm: Wirtschaftsinformatik**

Referenzmodelle für industrielle Geschäftsprozesse

Berlin u.a: Springer Verlag 1994 – 786 Seiten. Gebunden. DM 128,-

---

#### **Autor und Konzeption**

Scheer ist einer der führenden Wissenschaftler auf dem Gebiet der Wirtschaftsinformatik und legt hiermit die vierte, vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage seines Standardwerkes vor. Das Buch unterstützt die konkrete Umsetzung neuer Organisationskonzepte durch neue Techniken der Informationsverarbeitung.



**Aufbau und Inhalt**

Architektur und Beschreibung integrierter Informationssysteme Logistikprozesse – Leistungsgestaltungsprozesse – Informations- und Koordinationsprozesse

**Kommentierung**

Das Buch verfolgt das Ziel, die vielfältigen informationellen und organisatorischen Probleme eines Industriebetriebes in moderner Form aufzubereiten und Gestaltungshinweise anzubieten. Es füllt eine Lücke zwischen betriebswirtschaftlicher Theorie und Bedienungsanleitung der Standardsoftware. Der Aufbau folgt konsequent betrieblichen Geschäftsprozessen und vermittelt detailliert Beispiele für das Reengineering herkömmlicher Organisationsstrukturen. Es wird ein umfassendes Unternehmensmodell entwickelt, das dem Prozeßbeigier als Referenzmodell für seine konkreten Anwendungen im Industriebetrieb dienen kann. Scheer gelingt mit dieser Neuauflage, eine anwendungsnahe Darstellweise mit einer theoretisch fundierten Sichtweise zu verbinden. Insoweit vermittelt das Buch einem breiten Leser- und Fachkreis Wissenschaftler, Studenten, Anwender und Umsetzer in Organisation und Datenverarbeitung oder Controlling – wertvolle Hilfestellungen.

**Karer, Albert u. Müller, Bernd: Client/Server-Technologie in der Unternehmenspraxis**  
Berlin u.a.: Springer Verlag 1994 – 425 Seiten, gebunden, DM 128,-

---

**Autoren und Konzeption**

Albert Karer ist Mitglied der Geschäftsleitung der Integrata AG, Schweiz und dort für den Bereich Beratung mit den Schwerpunkten Management Consulting, Unternehmensanalysen, strategische Informatikplanung und Methoden zuständig. Bernd Müller ist Projektmanager bei der ABB Kraftwerke AG, Mannheim. Das vorliegende Buch ist nach einer Reihe von Vortragsveranstaltungen der Autoren zum Thema „Client/Server-Technologie/Downsizing anhand konkreter Projekte“ entstanden. Das Buch versucht, eine Antwort auf die Ansprüche des Marktes und der Fachwelt zu geben und konsistente Informationen in deutscher Sprache mit Ausrichtung auf die Unternehmenspraxis zu bieten.

**Aufbau und Inhalt**

Der Wandel im Umfeld der Unternehmen – Client/Server: Technik der neunziger Jahre – Thesen, Prognosen – Wo liegen die Fallstricke? – Beispiele aus der Unternehmenspraxis: Realisierte Großprojekte in Client/Server-Technik – Fragen und Antworten

**Kommentierung**

Das vorliegende Buch bringt einen breiten Überblick zum aktuellen Stand der Client-Server-Technologie und behandelt die vielfältigen Fragestellungen, welche sich bei deren Einsatz stellen. Technische und betriebswirtschaftliche Grundlagen werden ebenso angesprochen wie die Probleme und die notwendigen Entscheidungen, die beim Einsatz dieser neuen Konzepte auftreten. Das Buch bewegt sich zwischen Vision und Realität der Informationsverarbeitung in restrukturierten Unternehmen. Ein Buch, das zunächst die Umstrukturierung der Unternehmen in gelungener Weise aufnimmt und sie mit den neuen Ansätzen der Informationstechnologie fachkompetent verknüpft. Das Buch richtet sich vorwiegend an den dv-technisch orientierten, aber auch den an allgemeinen Grundlagen und an Hintergrundwissen zu dieser prägenden Entwicklung interessierten Leser.

**FÜHRUNG UND MANAGEMENT**

**Kerler, Richard: Die 66 Fehler im Management und wie Sie sie vermeiden**  
München: Wirtschaftsverlag Langen Müller/Herbig 1994 – 217 Seiten, DM 38,-

---

**Autor und Konzeption**

Richard Kerler ist heute nach einer journalistischen Laufbahn im Management eines Großverlages tätig. In diesem Buch werden anhand konkreter Fälle die Fehler geschildert, die „den Weg nach oben“ versperren oder zum Sturz von der Karriereleiter führen können.

**Aufbau und Inhalt**

Marketing, z.B. Mißachtung des Pareto-Prinzips – Karriere, z.B. Mißachtung von Killer-Gerüchten – Persönlicher Arbeitsstil, z.B. Aufschieben statt erledigen – Mitarbeiterführung, z.B. Befehlsempfänger degradieren – Unternehmensführung, z.B. Overkill überstrapazieren

**Kommentierung**

Kerler hat für diesen Ratgeber Umfragen unter Führungskräften der verschiedensten Branchen und zahlreiche Gespräche mit Personalberatern geführt und auch eigene Erfahrungen einfließen lassen. Zu jedem der 66 Fehler aus den verschiedenen Bereichen schildert der Autor ein Fallbeispiel und gibt konkrete Empfehlungen für die berufliche Praxis. Insoweit bietet die Neuerscheinung einen nützlichen und hilfreichen Leitfaden für alle, die eine gehobene Position erreichen oder sichern wollen.



**Radzik, Adam u. Emek, Sharon: Check-up für Manager**  
**Landsberg: Verlag Moderne Industrie 1992 – 266 Seiten, DM 48,-**

---

**Autoren und Konzeption**

Die Verfasser sind Geschäftsführer der Business Turnaround Consultants, einer Unternehmensberatung in New Jersey. Das Buch will Antworten für den Unternehmensalltag vermitteln. Die Themenauswahl basiert auf authentischen Fragen von Managern, die in der „Down-to-Business“-Kolumne der „New York Post“ von den Autoren beantwortet wurden.

**Aufbau und Inhalt**

Verbesserung der Motivation – Verbesserung der Kommunikation Verbesserung der Führungsfähigkeiten – Konfliktbewältigung Karriere – Arbeitgeber/Arbeitnehmer-Charta

**Kommentierung**

Das Buch bietet in kurzen Frage- und Antwortsequenzen konkrete Hinweise und Hilfen für häufige Problemstellungen des Geschäftsalltags. Der Leser sieht in diesem Buch einen Spiegel seiner eigenen alltäglichen Fragen. Beachtens- und diskussionswert sind letztlich die „Grundrechte für Chefs und Mitarbeiter“.

**Stopp, Udo: Betriebliche Personalwirtschaft**

**Ehningen: Expert Verlag 1993**

**303 Seiten, DM 39,80 in 19., aktualisierter und erweiterter Auflage als Gemeinschaftsausgabe des Expert Verlags, Ehningen (federführend) und des Taylorix Fachverlags, Stuttgart**

---

Dieses Buch, erschienen in der Reihe „Die Betriebswirtschaft Studium und Praxis“ thematisiert die zeitgemäße Personalwirtschaft als Notwendigkeit für jedes Unternehmen. Es vermittelt das gebotene theoretische Grundwissen und das praktische Basisrüstzeug in Fragen der Personalwirtschaft. Zur Verbesserung der Stoffdurchdringung sind zahlreiche Wiederholfragen und Zwischenaufgaben in den Text eingeschaltet.

**Becker, Helmut: Ganzheitliche Management-Methodik**

**Renningen-Malmsheim: expert Verlag 1994 – 217 Seiten, DM 49,- in 3., verbesserter und erweiterter Auflage**

---

Becker stellt in überarbeiteter Form sein vielfach erprobtes Managementkonzept vor: Ein Konzept für die eigene Lebensführung (Selbstmanagement), ein Konzept für die Mitarbeiterführung (Team-Management) sowie ein Konzept für erfolgreiches Arbeiten (Arbeits-Methodik / Projektmanagement). Wie bereits bei der Erstausgabe in CM 2/90 kommentiert, gefällt die ganzheitliche, lebensnahe Betrachtungs- und Darstellweise dieser Veröffentlichung.

**Herman, Roger E.: So halten Sie Ihre besten Mitarbeiter**

**Landsberg: Verlag Moderne Industrie 1993 – 312 Seiten, DM 89.**

---

**Autor und Konzeption**

Herman schreibt dieses Buch vor dem Hintergrund seiner langjährigen Erfahrungen als Unternehmensberater und Ausbilder. Mit Hilfe von 127 innovativen und erfolgreichen Strategien sollen die Mitarbeiter motiviert werden, weiterhin zum Erfolg des Unternehmens beizutragen.

**Aufbau und Inhalt**

Teil I u.a. Gute Mitarbeiter und ihr Wert oder Was gute Mitarbeiter wollen – Teil II mit Strategien für das Arbeitsumfeld, Beziehungsstrategien, Strategien für die Arbeitsbewältigung, Vergütungsstrategien und Strategien für die Mitarbeiterentwicklung – Teil III u.a. mit Taktiken für die Durchsetzung von Strategien oder Perspektiven für die Zukunft Anhang u.a. mit Verhaltensstile und Führungsstile

**Kommentierung**

Das Buch zeigt sich als kompetenter und handlungsrelevanter Beitrag zur wirkungsvollen Mitarbeitermotivation. Es ist umsetzungsorientiert und anwendungsbezogen, genügend konkret und anschaulich. Ein Buch, das die praktische Führung unterstützt. Eine Neuauflage sollte durch zusätzliche Abbildungen, weiteren Lese- und Orientierungshilfen usw. den Charakter als Lehr- und Arbeitsbuch noch schärfer herauszubilden.

**Gucki, Antje u.a.: Büroalltag unter der Lupe**

**Göttingen: Verlag für Psychologie 1993 – 252 Seiten, A 4, DM 39,80**

---

Dieser Praxisleitfaden befaßt sich mit den Arbeitsbedingungen und stellt in leicht verständlicher Form eine Methodik vor, mit der Schwachstellen am Arbeitsplatz erkannt und konkrete Verbesserungsvorschläge entwickelt werden können. Die Gestaltungsvorschläge, die mit dem Praxisleitfaden erarbeitet werden können, richten sich auf die Erweiterung des Entscheidungsspielraums sowie auf den Abbau psychischer Belastungen in der Arbeit. Die Gliederung in einen Orientierungs-, Anwendungs- und Vertiefungsteil unterstützt einen breiten an Fragen der Arbeitsbedingungen interessierten Leser- und Fachkreis.



**Leitner, Konrad u.a.: Analyse psychischer Anforderungen und Belastungen in der Büroarbeit**

Göttingen: Verlag für Psychologie 1993

Handbuch: 145 Seiten, DM 48,-

Manual und Antwortblätter: DM 98,-

Die Veröffentlichungen stellen das RHIA/VERA-Büro-Verfahren vor als ein psychologisches Arbeitsanalyseinstrument zur Untersuchung von Arbeitsbedingungen in Büro und Verwaltung. Das Verfahren wurde in 500 Anwendungen in Industrieunternehmen erfolgreich erprobt. Es gilt als allgemein einsetzbar und sowohl von wissenschaftlichem als auch von praktischem Nutzen. Gegenstand der Analyse sind durch die jeweilige Tätigkeit geforderten Denk- und Planungsprozesse sowie die mit ihr verbundenen psychischen Belastungen. Die Verfahrensbeschreibung findet sich im vorliegenden Handbuch, die Arbeitsanalyse wird mit dem Manual und den Antwortblättern durchgeführt.

**Haberkorn, Kurt: Praxis der Mitarbeiterführung**

Stuttgart: Taylorix Verlag 1994 – 200 Seiten, DM 39,80

in 6., erweiterter Auflage als Gemeinschaftsausgabe mit dem expert Verlag, Renningen-Malmsheim

Ein Grundriß mit zahlreichen Checklisten zur Verbesserung des Führungsverhaltens. Diese Einführung schlägt einen gut lesbaren facettenreichen Bogen von allgemeinen Aspekten der Menschenführung über Fragen der Personalentwicklung und Personalplanung, der Motivation und Beurteilung, dem Konfliktmanagement bis hin zu typischen Führungsfehlern.

## AKTUELLES ZUM CONTROLLING

**Riebel, Paul: Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung**

Wiesbaden: Gabler Verlag 1994 – 814 Seiten, DM 134,- (Preis entsprechend Vorankündigung)

### Autor und Konzept

Riebel ist Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre an der Universität Frankfurt/Main. Dieser Klassiker auf dem Gebiet der Kostenrechnung liegt nun in der 7., überarbeiteten und wesentlich erweiterten Auflage vor mit dem Untertitel „Grundfragen einer markt- und entscheidungsorientierten Unternehmensrechnung“. Beim vorliegenden Werk handelt es sich um eine der Entwicklung der Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung folgenden Sammlung wesentlicher Beiträge des Verfassers. Neu aufgenommen in dieser Sammlung wurden erstens Probleme des Ausweises von Kapazitäten und Kapazitätsfunktionen in der vieldimensionalen zeitlich fortgeschrittenen Grundrechnung. Zweitens wird die Prozeßkostenrechnung aus der Sicht des Riebelschen Ansatzes zur Diskussion gestellt.

### Aufbau und Inhalt

Zur Gesamtkonzeption – Zur Grundrechnung – Zur Anwendung auf Entscheidungs-, Planungs- und Kontrollprobleme Enzyklopädische Beiträge – Zur neueren Entwicklung der Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung – Zur Entwicklung des Gesamtkonzeptes – Integration und Dynamisierung des Rechnungswesens – Glossarium.

### Kommentierung

Diese Neuauflage ist eine wesentliche Bereicherung der betriebswirtschaftlichen Literatur und Diskussion. Engagiert und streitbar legt er eine aktualisierte Fassung seines Ansatzes moderner Kosten- und Leistungsrechnung vor. Es mag dahingestellt bleiben, ob man den Ausführungen voll und ganz folgen kann. Der Nutzen dreifacher Art: 1. Eine umfassende und aktuelle Darstellung des Konzeptes der Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung nach Riebel und seiner Anwendung. 2. Die Vertreter der von Riebel kritisierten Ansätze wie die Plankostenrechnung nach Plaut und Kilger oder die vieldiskutierte Prozeßkostenrechnung müssen sich mit den vorgebrachten Argumenten auseinandersetzen, was zur konzeptionell-methodischen Fundierung und Klärung dieser „Alternativen“ beitragen kann. 3. Unabhängig von der jeweiligen Lehrmeinung, der man folgen oder widersprechen kann, bietet dieses Handbuch zahlreiche interessante Einzelaspekte, die ein Blättern und Suchen lohnend machen. So

finden sich z.B. verschiedentlich aufschlußreiche und begrüßenswerte Bemerkungen über die bislang z. T. verkannte Bedeutung von Mengendaten für die operative Steuerung.

**Weber, Jürgen: Einführung in das Controlling**

Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 1994 – 424 Seiten, kartoniert, DM 39,80

### Autor und Konzeption

Die vorliegende „Einführung“, jetzt bereits in 5., durchgesehenen und erweiterten Auflage erschienen, zählt inzwischen zu den einführenden Standardwerken unseres Fachgebietes. Der bekannte Verfasser, Inhaber des Lehrstuhls für Controlling und Logistik an der Wissenschaftlichen Hochschule für Unternehmensführung (WHU) in Koblenz, baut konsequent auf der Sicht des Controlling als Koordinationsfunktion innerhalb der Unternehmensführung auf.

### Aufbau und Inhalt

Grundlagen – Führungsteilsysteme als Objekte des Controlling – Gestaltung des Controlling



**Kommentierung**

Weber stellt Controlling knapp, präzise, aussagekräftig und ohne Umschweife dar. Das gelungene didaktische Konzept stellt – trotz gründlicher theoretischer Fundierung – Verständlichkeit und Nachvollziehbarkeit im Vordergrund. Der Autor setzt die Schwerpunkte weitgehend entsprechend der praktischen Relevanz und Brisanz. So ist der Schlußbeitrag „Ausblick: Entwicklung des Controllerbereiches“ auch für den bereits in der Praxis stehenden Controller besonders lesens- und diskussionswert wie zahlreiche weitere Kapitel, die Anstöße liefern oder Gewohntes hinterfragen.

**Fröhling, Oliver: Dynamisches Kostenmanagement**  
München: Verlag Vahlen – 452 Seiten, kartoniert, DM 75,-

---

**Autor und Konzeption**

Dr. Oliver Fröhling ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Controlling an der Universität Dortmund und Projektleiter bei der Controlling Innovations Center (CIC) GmbH in Dortmund. Die Veröffentlichung beruht vermutlich auf der Dissertation des Verfassers. Fröhling beschäftigt sich in dieser Neuerscheinung mit konzeptionellen Grundlagen und der praktischen Umsetzung im Rahmen eines strategischen Kosten und Erfolgs-Controlling.

**Aufbau und Inhalt**

Problemstellung und Gang der Untersuchung – Grenzen und Aussagefähigkeit der traditionellen Kostenrechnung – Entwicklung eines strategischen Bezugsrahmens zur Ausgestaltung eines dynamischen Kostenmanagements – Instrumentelle Ausgestaltung eines dynamischen Kostenmanagements – Möglichkeiten der DV-gestützten Umsetzung eines dynamischen Kostenmanagements – Kriterienvorschlag zur unternehmensbezogenen Selektion eines strategischen Kosten- und Erfolgs-Informationssystems – Zusammenfassung

**Kommentierung**

Fröhling greift aktuelle Fragen und Schwächen von Kostenrechnung und Controlling auf und bündelt das weit vorhandene Unbehagen zu einem hier vorgestellten Vorschlag eines Veränderungsprozesses. Insoweit unterstützt Fröhling Wissenschaft und Praxis sowohl mit innovativen Vorschlägen, z.B. einer prozeßorientierten Preisgrenzenrechnung oder einer prozeßbezogenen Portfolio-Analyse, als auch mit meinungsbildender Diskussion in Einzelaspekten, z.B. zum Verhältnis Controlling und EDV. Dynamisches Kostenmanagement, wie es hier verstanden wird, verlangt insbesondere eine systematische Verknüpfung von strategischer Planung und Kostenrechnung und eine Integration von Fixkosten-, Gemeinkosten- und Lebenszyklusmanagement. Die Tendenz der Argumentation und des Konzepts oder auch der Quellennachweise lassen ein gewisses Fokussieren auf den Lehrstuhl erkennen, an dem Fröhling Mitarbeiter ist. Die vorliegende Neuerscheinung belebt und fördert die theoretische und praktische Arbeit zur Verbesserung des Instrumentariums eines modernen, entscheidungsorientierten Kostenmanagement in Form eines Zugewinns an Erkenntnissen und Orientierungshilfe, Umsetzungsfragen werden angesprochen, können aber angesichts der Aufgabenstellung und des Rahmens des Buches nicht detailliert behandelt werden.

**Hering, Ekbert und Zeiner, Hannes: Controlling für alle Unternehmensbereiche**  
Stuttgart: Taylor & Francis Fachverlag 1994 – 320 Seiten, broschiert, DM 49,- in 2. Auflage

---

Das Buch gliedert sich in vier Teile: Grundlagen, Controlling in den verschiedenen Unternehmensbereichen, Techniken des Controlling sowie einem Anhang. Das Buch zeichnet sich durch Praxisbezug, übersichtliche- und einprägsame Darstellweise aus. Insbesondere die Abhandlung Controlling in den verschiedenen Bereichen vermittelt nützliche Hinweise und Anregungen für die Praxis.

**Egger, Anton u. Winterheller, Manfred: Kurzfristige Unternehmensplanung**  
Wien: Linde Verlag 1994 – 303 Seiten, broschiert, DM 98,- in 7. Auflage

---

Das Buch behandelt die Bereiche Unternehmensplanung, betriebliche Planungsrechnung, Unternehmensbudget, Soll-Ist-Vergleich und weitere angrenzende Themen in einer praxisbezogenen und geschlossenen Form.

**NEUERSCHEINUNGEN UND NEUAUFLAGEN ZUM RECHNUNGSWESEN**

**Gröbl, Lothar- Betriebliche Finanzwirtschaft**

Renningen-Malmsheim: Expert-Verlag 1994 – 180 Seiten, DM 42,- in 3., geänderter und aktualisierter Auflage

---

Das Buch vermittelt das Grundwissen und die Zusammenhänge der betrieblichen Finanzwirtschaft. Entsprechend der Konzeption der Reihe „Die Betriebswirtschaft – Studium und Praxis“ verbindet das Lehrbuch theoretisches Grundwissen mit Praxisbezug in übersichtlicher und verständlicher Darstellweise.

**Falterbaum, Hermann u. Beckmann, Heinz: Buchführung und Bilanz**

Achim: Erich Fleischer Verlag 1993 – 1.076 Seiten, geb., DM 94,60 in 15. Auflage

---

Dieser Band aus der „Grünen Reihe“ hat sich als Standardwerk für die Praxis und für die gehobene steuerrechtliche Ausbildung etabliert. Der Praktiker erhält ein umfassendes Nachschlagewerk, das dieses Gebiet in 25 Kapiteln und mit mehr als 700 Beispielen fachkompetent erläutert. Ein Lösungsheft steht ergänzend zur Verfügung.



**Richey, Manfred: Finanzbuchhaltung auf dem PC**  
**Renningen-Malmsheim: Expert-Verlag 1994 – 267 Seiten mit Diskette, DM 148,-**

Dieses Fachbuch ist eine Hilfe für alle, die sich mit einem modernen, leistungsfähigen Finanzbuchhaltungs-Programm für kleine und mittlere Betriebe auf dem PC vertraut machen wollen. Es ist übersichtlich, leicht verständlich und enthält über 600 Abbildungen von Menüpunkten und Bildschirm-Masken. Kontenrahmen und Demodaten sind bereits angelegt. Die beiliegende 3 1/2 Diskette enthält eine Vollversion des Finanzbuchhaltungsprogramms KMB für kleine und mittlere Betriebe, lediglich die Anzahl der Buchungssätze ist auf 400 begrenzt. Ein Gutschein über 120,- DM, der bei Erwerb einer Lizenzversion eingelöst wird, befindet sich im Anhang.

**Helbling, Carl: Bilanz- und Erfolgsanalyse**  
**Bern u. a.: Verlag Paul Haupt 1994 – 583 Seiten, gebunden, Fr. 116,- / DM 130,-**  
**in 9., nachgeführter Auflage 1994**

Das Buch behandelt Möglichkeiten und Formen der Bilanz- und Erfolgsanalyse sowie deren Erläuterungen und Auswertungen auf der Basis der schweizerischen Rechts, aber auch mit internationalem Ausblick. Der Verfasser betont die betriebswirtschaftlichen Aspekte der Auswertungen und Interpretationen als Bestandteil des betrieblichen Führungsinstrumentes. Die Publikation beinhaltet einen umfangreichen Anhang, u.a. mit veröffentlichten Geschäftsberichten.

**Sorg, Peter: Kosten- und Leistungsrechnung**  
**Achim: Erich Fleischer Verlag 1993 – 259 Seiten, DM 46,60**

Dieser Band enthält 50 praktische Fälle in der Gliederung Sachverhalt, Frage, Antwort und Begründung aus nahezu allen relevanten Gebieten der Kosten- und Leistungsrechnung. Diese Neuerscheinung aus der Reihe „Steuer-Seminar“ ist entstanden aus Vorlesungen und Übungen im Grund- und Hauptstudium sowie aus Erfahrungen von Fachvorträgen vor Steuerberatern. Die praxisnahe Fallgestaltung empfiehlt sich zum Einüben des Stoffes und leistet darüber hinaus einen Beitrag zur praktischen Umsetzung, sie richtet sich u.a. an Kandidaten des Steuerberater- und Wirtschaftsprüferexamens.

**Schiederer, Dieter u. Loidl, Christa: Grundkurs der Buchführung**  
**Stuttgart: Taylor Fachverlag 1994 – Arbeitsmappe 155 Seiten, DM 24,80**

Dieser Lehrgang führt auf einfache und leichtverständliche Art in die Buchführung ein.

**Reckenfelderbäumer, Martin: Entwicklungsstand und Perspektiven der Prozeßkostenrechnung**  
**Wiesbaden: Gabler Verlag 1994 – 162 Seiten, Broschüre, DM 89,- (gemäß Vorankündigung)**

#### **Autor und Konzeption**

Diese Publikation ist erschienen in der krp-Edition, die wichtige Ergebnisse der wissenschaftlichen Forschung sowie bedeutende Weiterentwicklungen der Unternehmenspraxis auf den Gebieten der Kostenrechnung und des Controlling veröffentlicht. Der Verfasser ist wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Ruhr-Universität Bochum. Er beschäftigte sich im Rahmen seines Disserationsprojektes mit der Prozeßkostenrechnung.

#### **Aufbau und Inhalt**

Einführung – Die Probleme-Triade-Ansatzpunkte für ein überdenken des Status Quo in der Kostenrechnung – Entstehung und Grundsätze der Prozeßkostenrechnung – Ziele und Aufgaben – Vorgehensweise bei der Einführung und Aufbau der Prozeßkostenrechnung – Mögliche Einsatzfelder – Beurteilung der Prozeßkostenrechnung – Weitergehende Überlegungen

#### **Kommentierung**

Sowohl in der wissenschaftlichen Diskussion als auch in der praktischen Auseinandersetzung nimmt die Prozeßkostenrechnung einen anhaltend breiten Raum ein. Das Grundanliegen dieser Neuerscheinung liegt darin, den aktuellen Stand aufzuarbeiten und dem Leser in kompakter Weise zugänglich zu machen. Die vorhandene Beurteilungs- und Meinungsvielfalt zur Prozeßkostenrechnung kommt durchaus zum Ausdruck. Eine hilfreiche und nützliche aktuelle Gesamtdarstellung zur Prozeßkostenrechnung.

## **LOSEBLATTWERKE**

### **Praxis-Lexikon Kostenrechnung und Kalkulation von A-Z**

Loseblattwerk 1989 ff. Grundwerk mit ca. 1.600 Seiten in zwei Ordnern bis zum Liefertag ergänzt und eingeordnet zu DM 88,-, Ergänzungszeitschriften etwa 6mal jährlich mit etwa 80 Seiten und einem Seitenpreis von 32,3 Pf. aus dem **Rudolf Haufe Verlag, Postfach 740, 79007 Freiburg.**

Gliederung: Wegweiser – Neues zum Thema – Lexikon Organisation der Kostenrechnung – Kostenrechnung und Gewinnsteuerung – Praxis-Tips

Ein Arbeitsmittel, das sich an Bedürfnissen der Praxis orientiert und insbesondere in Klein- und Mittelbetrieben gute Dienste leistet.



**Praxis-Lexikon Buchführung und Bilanzierung von A - Z**

Loseblattwerk 1988 ff., Grundwerk mit etwa 1.700 Seiten in zwei Ordnern bis zum Liefertag ergänzt und eingeordnet zum Preis von DM 88,-. Ergänzungslieferungen etwa 4 - 6 mal jährlich mit rund 80 - 100 Seiten zu einem Seitenpreis von 30 Pf. aus dem **Rudolf Haufe Verlag, Postfach 740, 79007 Freiburg.**

Gliederung: Wegweiser - Neues zum Thema - Lexikon Buchführungsorganisation - Jahresabschluß und Steuern - PraxisTips

Ein an den praktischen Belangen der kleinen und mittleren Buchhaltung orientiertes Arbeitsmittel mit zahlreichen Buchungsfällen und Bilanzierungstips

**Der Controlling-Berater**

**Herausgegeben von Prof. Dr. Elmar Mayer, Dr. Klaus Hagen und Prof. Dr. Peter Weber**

Loseblattwerk 1983 ff. Grundwerk mit rund 3.400 Seiten in 3 Ordnern bis zum Liefertag ergänzt und eingeordnet zu DM 168,-, Ergänzungslieferungen etwa 6mal jährlich mit etwa 130 Seiten zu einem Seitenpreis vom 39,3 Pf aus dem **Rudolf Haufe Verlag, Postfach 740, 79007 Freiburg.**

Gliederung: Register - Aktuelle Informationsbörse - Controlling - Warum/Wohin? - Operative Werkzeuge Strategische Werkzeuge - Controlling/Marketing - Ideenfindung, Moderation, Umsetzung - Industrie-Controlling - Dienstleistungs-Controlling Controlling im öffentlichen Bereich - Controlling im Mittelstand - Konzerne - Fallstudien - Erfahrungsberichte Markt Europa

Eines der führenden und ersten Loseblattwerk zum modernen Controlling liefert verlässliche Informationen zur Steuerung des Unternehmens.

**Controlling - Managementfunktion und Führungskonzeption**

**Herausgegeben von Prof. Dr. Günter Ebert**

Loseblattwerk in 3 Arbeitsordnern, 4. Auflage, einschl. z.Z. 13 Ergänzungslieferungen, ca. 1.730 Seiten zum Fortsetzungspreis von DM 178,- mit vierteljährlichen Ergänzungslieferungen im Umfang von ca. 100 Seiten und einem Seitenpreis von 0,48 DM aus dem **Verlag Moderne Industrie, z.H. Frau Ernst, 86895 Landsberg**

Gliederung: Teil A: Grundlagen des Controlling - Teil B: Anwendung des Controlling - Teil C: Umsetzung des Controlling

Das aktuelle Nachschlagewerk vermittelt einerseits fundamentale Grundlagenkenntnisse und andererseits umsetzbares Praxis-Wissen in einer sinnvollen Kombination.

**RKW-Handbuch Führungstechnik und Organisation**

**Herausgegeben in Zusammenarbeit mit dem RKW von Dr. Otmar Franz,**

**Vorstandsvorsitzender der Strabag AG, Köln**

Ergänzbare Ausgabe einschließlich 31. Lieferung, 3.486 Seiten und 15 Ausschlagtafeln, einschließlich 3 Spezialordner zu DM 196,-, Ergänzungen von Fall zu Fall, aus dem **Erich Schmidt Verlag, Postfach 10 24 51, 33524 Bielefeld**

Gliederung: Grundfragen zu Führung und Organisation - Techniken von Führung und Organisation - Sonderfragen zu Führung und Organisation

Das bewährte Nachschlagewerk vermittelt vielfältige Hinweise und Empfehlungen. Es hilft bei der Einführung und Verbesserung vorhandener Systeme, Abläufe und Techniken und bietet insgesamt einen praxisorientierten Überblick über moderne Führungs- und Organisationsmethoden mit umfangreichen Richtlinien, Formularen, Beispielen Problemlösungen.

**Das Computer-Praxis abc**

Grundwerk mit rd. 2.500 Seiten in zwei stabilen Sammelordnern zu DM 98,-, Ergänzungslieferungen 8mal jährlich mit ca. 80-90 Seiten (Seitenpreis 32,0 Pf) zu beziehen durch

**WRS Verlag Wirtschaft, Recht und Steuern, Postfach 16363, 82142 Planegg,**

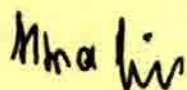
**Tel. 089 / 89517-0, FAX 089 / 89517 - 250**

Das Loseblattwerk vermittelt Überblick und Sicherheit im Umgang mit dem Computer. Es berät jeden Computer-Interessierten in verständlicher und übersichtlicher Form mit praxisrelevantem Wissen.

**ZU GUTER LETZT**

Es war schön, wieder einmal einige Bücher für Sie zu lesen. Die nächste Ausgabe ist in Vorbereitung, sie bringt u.a. einen Themenkomplex „Technik“ und natürlich wieder „In der Diskussion“ und „Aktuelles zum Controlling“. Sie stehen jetzt vielleicht in den Arbeiten zum Budget 1995, dafür wünsche ich Ihnen gutes Gelingen.

Bis zum nächsten Mal recht herzliche Grüße Ihr



Alfred Biehl



Unser Angebot ist unser Name: CS Controlling Software Systeme.

# CONTROLLING IST MEHR ALS SCHLICHTE KOSTENRECHNUNG.

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

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

- CS1 Kostenstellenrechnung
- CS2 Kostenträgerrechnung und
- CSC Standardkalkulation
- CS3 Deckungsbeitragsrechnung
- CS4 Erfolgsrechnung/Management-Reporting
- CS5 PC Support
- CS6 Finanzbuchhaltung
- CS7 Anlagenbuchhaltung

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

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

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



**CS Controlling Software Systeme GmbH**

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



# EIS

## EXECUTIVE INFORMATION SYSTEME

VON SAS INSTITUTE

FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE EIN DIREKTER ZUGRIFF  
AUF DIE STEUERUNGSRELEVANTEN INFORMATIONEN  
FÜR DAS CONTROLLING EIN INTEGRIERTES SYSTEM  
ZUR ANALYSE, PLANUNG UND SIMULATION  
FÜR DAS UNTERNEHMEN EIN AUF ALLEN EBENEN  
DURCHGÄNGIGES INFORMATIONSSYSTEM

### DAS SAS® SYSTEM

WELTWEIT BEI 27000 UNTERNEHMEN IM EINSATZ

#### INFORMATIONSEMINARE:

- 8. Sept. 94, SAS Institute Bankenforum, Wiesbaden
- 30. Sept. 94, Informationssysteme für Unternehmensführung und Controlling, Heidelberg
- 5. Okt. 94, Das SAS System als Führungsinformationssystem in Industrie, Handel und Dienstleistung, München
- 12. Okt. 94, Workshop: EDV-gestützte Deckungsbeitragsrechnung in der Versicherungswirtschaft, Hamburg
- 26. Okt. 94, Workshop: EDV-gestützte Deckungsbeitragsrechnung in der Versicherungswirtschaft, Köln