B 12688 F

Management Service Verlag
Gauting/München
ISSN 0939-0359

# controller magazin

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

5/95

Manfred **Remmel**
20. Congress der Controller in München - Eröffnungsrede am 29. Mai 1995 253

Heinz **Dürr**
„Die Rolle des Controllers bei Unternehmen im Umbruch" 256

Klaus **Kneisel**
„Methoden, Instrumente für ein veränderungsgeeignetes Controlling und Rechnungswesen im Hause Schindler Deutschland" 260

Gerhard **Grandke**
Das „Modell Offenbach" 268

Herbert **Henzler**
Veränderungsprozesse aus der Sicht des internationalen Beraters 274

Markus **Stamm**
Controlling und Change-Management: Den Wandel verstehen und begleiten 280

Dietger **Hahn**
Unternehmensziele im Wandel 285

**Impressum** 289

Roland **Nyffeler**
Rechnungswesen und Budgetdynamik 290

Anke **Wogersien**
„Error-Meldungsformular" 296

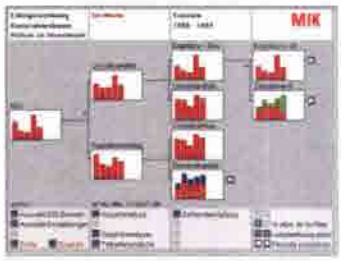
Rosmarie **Widmer Gysel**
Controlling in internationalen, dezentralen Konzernstrukturen 298

**Aus dem Controller Verein** 308

**Literaturforum** 311

**MIK - Gesellschaft für Management und Informatik mbH, Konstanz**
Seestraße 1
D 78464 Konstanz
Telefon 07531-9835-0
Telefax 07531/67080

mit Niederlassungen
**MIK Berlin**
Telefon 0331-28539-0
**MIK Düsseldorf**
Telefon 0211-75707-62
**MIK Hannover**
Telefon 0511-90285-15
**MIK Mannheim**
Telefon 0621-120060
**MIK Schweiz**
Telefon 056-420075



# MIS, EIS und Controlling auf der Basis von MIKsolution

An dieser Stelle hatten Sie in den vergangenen Ausgaben des controller magazins Anwenderberichte folgender MIK-Kunden gelesen:

tegut 4/95
Migros Betriebs Birsfelden AG (MBB) 3/95
Wendeln 2/95
Landesgewerbeanstalt Bayern 1/95
Neue Aargauer Bank 6/94
Sebapharma 5/94
PRO 7 4/94
Hipp 3/94
Schwan-STABILO 2/94
Phoenix Mecano 1/94
Alpirsbacher Klosterbräu 6/93
Ed. Züblin AG 5/93
Peter Kölln 4/93
Dohle 3/93
Würth 2/93
Schiesser 1/93

Heute laden wir Sie zu den **kostenlosen MIK-Informationsveranstaltungen** ein, auf denen auch unsere Kunden über ihre Erfahrungen mit MIKsolution berichten:

| Datum | Seminar | Ort |
|---|---|---|
| 21.9.1995 | MIK-Produktpräsentation | Stuttgart |
| 21.9.1995 | Fachseminar MIS/EIS für Speditionen | Frankfurt |
| 26.9.1995 | MIK-Produktpräsentation | Erfurt |
| 19.10.1995 | MIK-Produktpräsentation | München |
| 14.11.1995 | MIK-Produktpräsentation | Berlin |
| 16.11.1995 | MIK-Produktpräsentation | Nürnberg |

**Anmeldung**
zur Veranstaltung am _____ in _____

Name _____ Vorname _____

Position _____ Abteilung _____

Firma _____

Ort _____ Straße _____

Telefon _____ Telefax _____

Datum/Unterschrift _____ Firmenstempel _____

# 20. CONGRESS DER CONTROLLER IN MÜNCHEN

## Eröffnungsrede am Montag, 29. Mai 1995

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

Meine sehr verehrten Damen und Herren,

im Namen des Vorstandes des Controller Verein eV darf ich Sie ganz herzlich begrüßen zum 20. Congress der Controller. Ich danke Ihnen für Ihr Kommen und die gute Resonanz, die dieser Jubiläumscongress gefunden hat.

Wir haben uns bemüht, ein vielseitiges Programm mit interessanten Referenten zu bieten. Und wir haben dem Programm eine etwas andere, kompaktere Struktur gegeben, wie Sie aus der Übersicht erkennen können, wobei wir vor allem versucht haben, Ihre Anregungen aus vergangenen Congressen zu berücksichtigen. Den diesjährigen Congress haben wir unter das Motto gestellt: **Der Controller im Veränderungsprozeß der Unternehmen.**

Ich denke, dieser Jubiläumscongress gibt auch Anlaß, etwas mehr über den Verein, seine Entwicklung und seine Arbeit zu sagen. Was die Zahl der Mitglieder betrifft, so können wir über einen Zeitraum von fünf Jahren von einer Verdoppelung auf über 2000 Mitglieder berichten, mit immer neuen Herausforderungen an die Vereinsführung.

So haben wir **Ziele und Strategien des Vereins** fortgeschrieben und den neuen Aufgabenstellungen angepaßt. Wir haben **intensive Arbeitskreisarbeit** geleistet, haben weitere **Statements zum Controlling**

veröffentlicht, haben **Orientierungstage** des Controlling in den neuen Bundesländern organisiert und wir haben, was ich denke einer besonderen Erwähnung wert ist, eine **Interessengemeinschaft Controlling** gebildet, eine internationale Kooperation von zehn auf dem Gebiet des Controlling tätigen Institutionen.

Diese Interessengemeinschaft Controlling (IGC) hat sich zum Ziel gesetzt, **das Berufs- und Rollenbild des Controllers zu profilieren**, eine gemeinsame Controllingterminologie zu entwickeln, Markttransparenz und Qualitätsstandards in der Controllingausbildung zu schaffen, um nur die wichtigsten Aufgaben zu nennen. Im Ergebnis soll **eine übereinstimmend getragene Controllingkonzeption und -philosophie entstehen.**

Meine Damen und Herren, Sie sehen, wir sind bemüht, viel für das Controlling zu tun, denn es gibt auch viel zu tun. Lassen Sie mich zurückkommen zum Hauptthema des Congresses:

## Der Controller im Veränderungsprozeß der Unternehmen

Vor einem Jahr habe ich versucht, die Probleme der Unternehmen ein wenig herauszuarbeiten, **Probleme auf der Sachebene**, bedingt durch harten internationalen Wettbewerb, durch oft massive Kostennachteile, durch schwierige Umfeldbedingungen. Aber auch Probleme auf der **Verhaltensebene** und in diesem Zusammenhang vor allem Führungs-, Kommunikations- und Zusammenarbeitsprobleme, die wir vielfach in unseren Unternehmen feststellen mußten.

Im Sinne des daraus resultierenden Handlungsbedarfes hatte ich im vergangenen Jahr bereits feststellen können, daß viele Unternehmen längst unterwegs sind im Veränderungsprozeß und auch schon gute Erfolge erzielt haben. In Mark und Pfennig meßbare Erfolge erreicht haben durch konkrete Maßnahmen auf der Sachebene, unterstützt und begleitet durch Aktivitäten auf der Prozeß- und Verhaltensebene.

Gerade auf der **Prozeß- und Verhaltensebene** haben wir meines Erachtens aber nach wie vor größten Handlungsbedarf. Prozesse optimieren und bereichs- und funktionsübergreifend gestalten, Verhalten der Führungskräfte und Mitarbeiter ändern, Identifikation schaffen, Innovation und Kreativität fördern, Führungsverhalten und Zusammenarbeit verbessern heißt das Gebot der Stunde.

Denn all dies ist unbedingt erforderlich, um Veränderung **zu einem eigendynamischen Prozeß zu machen, der von Führungskräften und Mitarbeitern in der Breite getragen wird.**

Dies bedingt ganzheitliches, eigenverantwortliches, unternehmerisches Denken und Handeln aller Beteiligten. Dies erfordert aber auch andere Fähigkeiten, mehr Breitenwissen, mehr Führungs- und Sozialkompetenz, mehr Teamfähigkeit, als noch in den überkommenen funktionalen Strukturen abverlangt wurde.

Bleibt die Frage, wie wir darauf eingerichtet sind in unserer Ausbildung und auf dem Gebiet der Weiterbildung. Das Lernunternehmen, die lernende Organisation, beides sind heute in vielen Unternehmen keine Fremdworte mehr.

An den Universitäten und Hochschulen dagegen scheinen die alten funktionalen Grenzen in der Mehrzahl der Ausbildungsgänge etwas schwerer überbrückbar. Um so mehr sind aufbauende, weiterbildende Maßnahmen erforderlich, auch für den Controller. Der Controller Verein und die IGC wollen dies fördern und unterstützen.

Im Sinne des von mir postulierten ganzheitlichen Ansatzes ist dann aber auch in bezug auf das Controlling die Frage zu stellen, **was ganzheitliches Controlling** bedeuten kann, bedeuten muß.

**Der Controller als betriebswirtschaftlicher Lotse, reicht dies?** Reicht die Konzentration des Controlling auf die Sachebene? Reicht es, zum Beispiel immer wieder negative Zielabweichungen zu analysieren und dem Management berichten zu müssen; negative **Zielabweichungen, deren eigentliche Ursachen weniger auf der Sach- als vielmehr auf der Prozeß- oder Verhaltensebene liegen?**

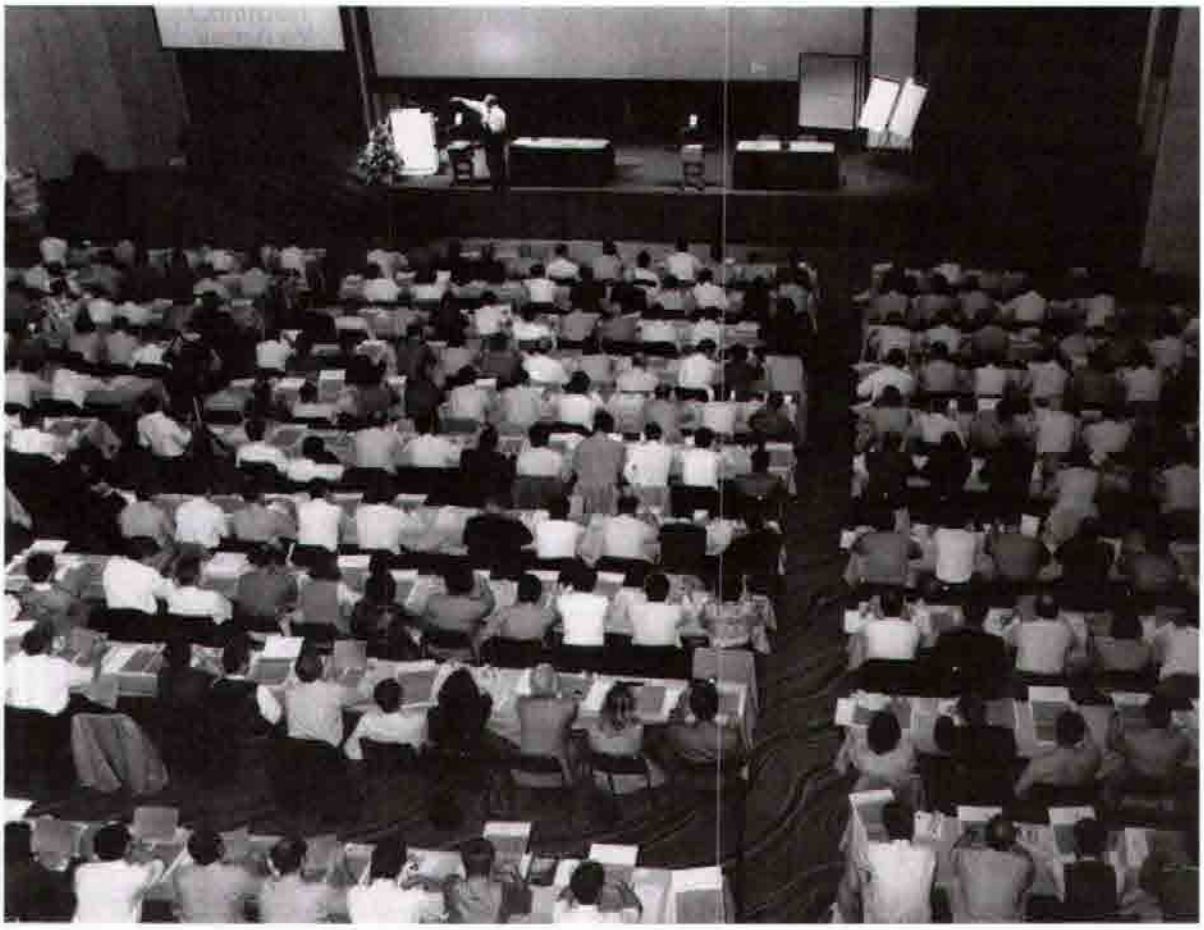
Wer "controlled" Prozesse und Abläufe; wer "controlled" Verhalten, Führung und Zusammenarbeit?

Wäre hier nicht im Sinne meiner Forderung nach ganzheitlichem Denken und Handeln ein erweiterter ganzheitlicher Controllingansatz erforderlich? Ich meine, unbedingt!

Um jedoch ein dementsprechend erweitertes Rollenverständnis des Controllers zu etablieren, ist wohl noch viel Überzeugungsarbeit zu leisten, sind Voraussetzungen zu schaffen, Voraussetzungen in der Weiterbildung und auch in der Positionierung des Controllers im Unternehmen.

Einen kleinen Beitrag dazu wollen wir mit unserem Congress und den in diesem Jahr gewählten Themen leisten. In diesem Sinne hoffe ich, daß der 20. Congress der Controller vom Geist der Veränderungsbereitschaft und von Aufbruchstimmung geprägt sein wird. Ich wünsche Ihnen allen interessante Stunden und anregende Gespräche und darf nun Herrn Dr. Deyhle bitten, die weitere Moderation zu übernehmen. ■

| Zuordnung CM-Themen-Tableau | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 01 | 03 | 06 | G | | |



*Blick ins Plenum bei Dr. Deyhles Vortrag*

# „DIE ROLLE DES CONTROLLERS BEI UNTERNEHMEN IM UMBRUCH

## - am Beispiel der Deutsche Bahn AG"

von Heinz **Dürr**, Vorstandsvorsitzender,
Deutsche Bahn AG, 60326 Frankfurt am Main

„Die Rolle des Controllers bei Unternehmen im Umbruch", - das ist das Thema, das Sie mir für meine Ausführungen bei Ihrem diesjährigen Congress der Controller vorgeschlagen haben. Ich habe es gern angenommen. Denn der Umbruch, wie wir ihn gegenwärtig bei der Bahn erleben, ist wirklich dramatisch. Die Rolle, die das Controlling in dieser Phase des Umbruchs spielt, prägt das Ansehen des Controlling in der Zukunft entscheidend. Ich will Ihnen gleich aufzeigen, welche Rolle das Controlling in unserer Umbruchsituation spielt.

Zunächst kurz zur

### Überführung der Behörde Deutsche Bundesbahn und Deutsche Reichsbahn in das privatrechtliche Unternehmen Deutsche Bahn AG.

Im einzelnen bedeutet dieser Umbruch

- weg von der Kameralistik hin zum Rechnungswesen auf der Basis des Handelsgesetzbuches;
- weg von gebundenen Händen aufgrund hineinregierender politischer Interessen hin zur Gestaltung eines wirtschaftlichen Unternehmens, das eine Verkehrsleistung an den Markt verkauft und bei dem oberste Priorität hat, daß die Einnahmen - auf Dauer - größer sind als die Ausgaben;
- weg von einerseits ersessenen, andererseits gebremsten Karrieren hin zu einer leistungsorientierten Führungsphilosophie, die Leistung gleichermaßen fördert und fordert;
- weg von dem Behörden-Mechanismus, daß es vor allem auf die Ausschöpfung des zugewiesenen Budgets ankommt; hin zu einem gezielten, ertragsorientierten Umgang mit den Ressourcen;
- weg von der rückwärts gerichteten Rechnungshof-Mentalität hin zu einem prospektiven Controlling.

### Was bedeutet dieser Umbruch für das Controlling?

Und was bedeutet das Controlling für diesen Umbruch? Wie stark profitierte das eine vom anderen, in wieweit verdanken sie sich bei der Bahn gegenseitig ihre Existenz?

**Controlling als die laufende Überwachung von Kosten, Leistungen und Ergebnis** konnte in der **Behörde Bahn keine** herausgehobene **Rolle** spielen. Das wirtschaftliche Ergebnis war nur eine resultierende Größe aus der Bereitstellung der vom Staat geforderten Leistungen; folglich bestand keine besondere Notwendigkeit, die Entwicklung des Ergebnisses zeitnah zu verfolgen und Steuerungsimpulse in Richtung Ergebnisverbesserung zu geben.

Umgekehrt zeigt sich, **daß die Aktiengesellschaft Deutsche Bahn von der Etablierung der Controlling-Funktion im Unternehmen erheblich profitiert.** Erwartungsgemäß, möchte ich hinzufügen. Schließlich **verkörpert die Controlling-Philosophie das neue Denken**, das der Umbruch von den Eisenbahnen fordert.

Zunächst stellt das Controlling die

**Orientierung an Kosten und Leistungen**

gleichgewichtig neben die gleichermaßen notwendige Orientierung am Markt, an den Bedürfnissen unserer Kunden. Beides ist für den Erfolg der gesellschaftlichen Veranstaltung „Unternehmen" von entscheidender Bedeutung. Ich möchte es dahingestellt sein lassen, wo wir größeren Aufholbedarf haben. Neu war jedoch, daß für jeden Einzelnen gilt: „Die entscheidende Meßlatte für Dein Tun sind die kosten- und leistungsmäßigen Auswirkungen!" Und der Controller ist prädestiniert, diese Message zu vermitteln.

Mit der Orientierung an Kosten und Leistungen gehen verschiedene Aspekte einher, die auch weitgehend neu für die Mehrzahl der Eisenbahner waren. Mit der ungeschminkten Auflistung der folgenden Punkte möchte ich Ihnen realistisch schildern, auf welchem Niveau wir uns bei der Gründung der Bahn AG befanden.

Der Ausweis der von einem Führungsverantwortlichen zu verantwortenden Ist-Kosten und -Leistungen war bereits neu, d. h. die

**Deckungsgleichheit von Organisation und Rechnungswesen.**

Wir haben erst mit der Deutsche Bahn AG die Chance, diese Einheit von Controlling und Organisation herzustellen. Erst jetzt können wir Kosten-, Leistungs- und Ergebniswerte einem Verantwortlichen zuordnen; wir können ihn erst jetzt für diese „haftbar" machen. Sie wissen: **ohne diese Adressierbarkeit** von Kosten, Leistungen und Ergebnissen nützen die präzisesten Zahlen nichts. Indem die ergebnisseitige Performance der Verantwortlichen bei deren Beurteilung selbstverständlich berücksichtigt wird, wird die monatliche Auseinandersetzung mit dem Zahlenwerk für jeden zur Selbstverständlichkeit werden.

Eine weitere Neuheit, die im Dienste der Darstellung von Kosten und Leistungen eingeführt wurde, war die

**innerbetriebliche Leistungsverrechnung,**

die Marktprinzipien folgt. Die also keine Kostenüberwälzung von einem zum anderen erlaubt, sondern die auf innerbetrieblichen Vereinbarungen basiert. Innerbetriebliche Leistungsbeziehungen prägen alle Bereiche der Bahn. Sie bestehen z. B. zwischen

- Traktion und Personenverkehr,
- oder zwischen Traktion und Güterverkehr,
- zwischen Bahnbau und Netz,
- zwischen Fernverkehr und Nahverkehr,
- zwischen dem Geschäftsbereich Netz und den Geschäftsbereichen des Personenverkehrs,
- oder zwischen dem Geschäftsbereich Netz und den Geschäftsbereichen des Güterverkehrs,
- oder zwischen den ergebnisausweisenden Regionalbereichen des Ladungsverkehrs, dann nämlich, wenn z. B. ein Wagen von Darmstadt nach Oldenburg transportiert wird. Sendend und damit erlösführend ist der Regionalbereich Frankfurt des GB Ladungsverkehr. Rangierleistungen werden jedoch nicht nur von diesem Regionalbereich erbracht, nämlich in Frankfurt, sondern auch von den Regionalbereichen Hannover - nämlich bei der Umstellung des Wagens in einen anderen Zug in Seelze - und in Bremen beim Empfang. Diese Rangierleistungen für die Sendung sind an den erlösführenden Regionalbereich Frankfurt zu verrechnen.

Die Dienstleistung Transport per Bahn wird mittels

**extremer Verbundfertigung**

erbracht. Diese Verbundfertigung ergibt sich nicht nur aus den einzelnen Funktionen, wie bei jeder arbeitsteiligen Produktion. Sie ergibt sich wesentlich aus der **regionalen Verteilung der Produktion** über die gesamte Bundesrepublik. Und aus der Zugehörigkeit der einzelnen Standorte zu unterschiedlichen ergebnisausweisenden Regionalbereichen.

Gerade die Etablierung einer funktionierenden Leistungsverrechnung erwies sich als enormer Kraftakt. Weil mit jedem Transportvorgang eine Vielzahl von Leistungsverflechtungen einhergehen, war die Skepsis hoch, diese im Rechnungswesen überhaupt abbilden zu können. Es bedurfte erheblicher Überzeugungsarbeit um deutlich zu machen, daß es ohne diesen Kraftakt keine aussagekräftigen Ergebnisse und keine ergebnisorientierte Steuerung gibt.

Inzwischen übrigens haben wir nicht nur die innerbetriebliche Leistungsverrechnung in ihrer schlanken Form realisiert, sondern bereits die **buchungskreisüberschreitende Leistungsverrechnung**. Im Vorgriff auf die Überführung der einzelnen Geschäftsbereiche in eigene Aktiengesellschaften wird jeder Geschäftsbereich in einem eigenen Buchungskreis abgerechnet. Die meisten Leistungsverrechnungen sind damit buchungskreisüberschreitend und werden im Rechnungswesen entsprechend abgebildet.

Ein letzter Punkt, der neu für die Systeme und auch für die Köpfe war: die Notwendigkeit eines umfassenden Planungswerkes, das seine Basis in

**Kostenstellenplanungen**

hat. Die Einsicht also, daß Ergebnisziele für das Gesamtunternehmen nur dann angesteuert werden können, wenn sie bis hinunter in die kleinste Einheit der Leistungserstellung verankert sind.

Sie verstehen wohl, warum man bei der Umgestaltung der Bahn zu einem privatwirtschaftlichen, erfolgreichen Unternehmen von einem **Jahrhundertwerk** sprechen müßte. *Die* Zeit haben wir nur nicht. Deshalb haben wir in den vergangenen zweieinhalb

Jahren erhebliche **interne** und vor allem **externe Kapazitäten** in die Entwicklung des Controlling-Instrumentariums gesteckt.

Parallel mußten wir eine

**Controlling-Organisation entwickeln,**

d. h. wir mußten die Funktion Controlling an den Orten der Leistungsentstehung etablieren. Eine solche dezentrale Controlling-Organisation gab es zu Zeiten der Behörde Bahn nicht. **Als Controlling galt vielmehr das zentrale Zusammenstellen des Zahlenwerks, was jedoch - aus den verschiedenen Gründen - mit so erheblicher zeitlicher Verzögerung erfolgte, daß es für eine Steuerung des Geschäftsverlaufs nicht mehr genutzt werden konnte.**

**Rund 2.000 neue Controllerpositionen müssen wir also besetzen.** Dies ist eine der wenigen Funktionen, in denen ein Personalaufbau dringend geboten war und ist. Wir verfolgen überwiegend, **das bisher im kaufmännischen Bereich tätige Personal entsprechend den künftigen Anforderungen zu schulen.** Punktuell verstärken wir uns außerdem durch externe Einstellungen. An dem **Schulungsprogramm** nimmt unsere rund 2.000-köpfige Zielgruppe im Schnitt an 35 Schulungstagen teil. Von den insgesamt 70.000 Teilnehmertagen, die wir in gut drei Jahren mit knapp 4.000 Seminaren durchziehen wollen, haben wir gut die Hälfte bereits geleistet.

In diesen Schulungen müssen wir den angehenden Controllern zum einen Fachwissen vermitteln. Zum anderen ist es uns aber sehr wichtig, daß sich **bei den Controllern ein Selbstverständnis entwickelt, in dem der Dienstleistungsaspekt des Controlling im Mittelpunkt steht.** Das Controlling soll sich den Geschäftsverantwortlichen nicht qua Funktionsautorität aufdrängen müssen. Es kann dies natürlich; aber nur im Notfall. Das Controlling muß sich vielmehr so kundenorientiert präsentieren, daß es nachgefragt wird - zusammen mit seinem zeitnahen, verläßlichen und verständlichen Zahlenwerk.

**Controlling / Controller**

Die Funktion Controlling soll die Bahn AG also nicht beherrschen; sie soll vielmehr **„omnipräsent", Teil des Managementprozesses** sein. In diesem Sinne beschränken wir die Controlling-Schulung nicht nur auf die künftigen Controller. Wir beziehen im Gegenteil auch die operativ Verantwortlichen in die Schulung ein. Damit hoffen wir, Controlling von vornherein als Teil des Managements zu etablieren. Der Controller ist insofern derjenige, der für die Richtigkeit des Zahlenwerks und für dessen Aufbereitung geradestehen muß. Interpretation und Umsetzung in Steuerung siedeln wir eindeutig beim verantwortlichen Management an. Selbstverständlich ist der Controller hierbei Sparring-Partner.

Mit diesem Ansatz können wir hoffentlich die Entwicklungsstufe **„Controlling als Insider-Wissenschaft"** überspringen, in der noch manche Unternehmen stecken. Controlling ist in diesem Falle die Sparte der Experten, die und nur die ein kompliziertes Controlling-Instrumentarium beherrschen. Und die so sehr mit der Generierung des kalkulatorisch durchgearbeiteten Zahlenwerks beschäftigt sind, daß sie am Schluß kaum Energie, Zeit oder aber auch nicht das Händchen haben, dieses zu vermitteln.

**KIS - keep it simple**

KIS ist vielmehr die Maxime, anhand der wir das Controllinginstrumentarium entwickelt haben. KIS wie: **„Keep it simple!"** Die Produktions- und damit die Verrechnungsbedingungen bei der Bahn sind kompliziert genug. Auch die **Zeiträume**, mit denen wir es bei der Bahn zu tun haben, übersteigen manchmal menschliches Vorstellungsvermögen. Brücken z. B. schreiben wir über 75 Jahre ab. Einen ähnlichen Zeitrahmen muß die Investitionsrechnung für eine Neubaustrecke abdecken, die als Feste Fahrbahn gebaut wird. Bei einer Festen Fahrbahn werden die Schienen nicht in ein Schotterbett, sondern in Asphalt gelegt. Die entsprechende Investitionsrechnung deckt i. d. R. den Nutzungszeitraum von 60 Jahren ab; **die ersten ca. 15 Jahre sind einzeln durchzuplanen.** Diese Zeithorizonte sind für die Geschäftstätigkeit der Bahn real. Mit ihnen muß das Controlling arbeiten. Man kann sich jedoch gut vorstellen, daß Verantwortliche sich schwer tun, die kostenseitigen Auswirkungen der Maßnahmen ohne Meutern zu tragen, **die ihre fünffachen Vorgänger in dieser Position eingeleitet haben.** Zumindest, wenn es ergebnisseitig eng wird.

„Keep it simple" - angesichts der natürlichen Komplexität der Bahn ein wichtiges Gebot. Nur auf seiner Grundlage können wir erreichen, daß mit dem Zahlenwerk des Controlling gearbeitet wird, daß es verstanden, abgerufen und benutzt wird. Ich möchte Ihnen zwei Beispiele für unser Bestreben nennen, das Controlling-System so einfach wie möglich zu machen.

Wir haben das

**Controlling als Teil des Rechnungswesens**

angelegt. Alle Kosten und Erlöse, die es verarbeitet, entstammen der Buchhaltung. Auch die **Daten der Kostenrechnung** werden also auf Konten der **Finanzbuchhaltung** gebucht (z. B. kalkulatorische Zinsen, Abschreibungen und normalisiertes Weihnachtsgeld). D. h. Kostenrechnung und Finanzbuchhaltung arbeiten mit demselben Buchungsstoff. Damit zielen wir auf eine hohe Qualität des Zahlenwerks ab. Nur wenn die Daten der Kostenrechnung in der gleichen Qualität erfaßt, gebucht und verarbeitet werden wie diejenigen der Bilanz und der Gewinn- und Verlustrechnung, können wir die notwendige Pflege und **Datenqualität** erwarten. Und da wir noch nicht in allen Bereichen mit der Datenqualität zufrieden sein können, ist jede Maßnahme zur Absicherung des Zahlenwerks von Bedeutung. **Die Controller der Bahn müssen daher in Konten und in Soll und Haben denken.**

Ein zweites Beispiel für unser KIS-Prinzip möchte ich Ihnen geben. Wir arbeiten durchgängig mit **Voll-**

**kosten**. Zwar haben wir im System eine Einteilung nach proportionalen und fixen Kosten hinterlegt. Wir haben aber unsere Zweifel, ob die ca. 1.000 Niederlassungsleiter mit den unterschiedlichen Abweichungsarten wirklich arbeiten können. Ob sie Verbrauchs-, Beschäftigungs- und Bewertungsabweichung tatsächlich auseinanderhalten und die einzelnen Werte interpretieren können. Daher weisen wir ihnen die Plan-, nicht die Sollwerte aus.

Wir werden für 1996 zum ersten Mal eine umfassende Planung erarbeiten. Im folgenden werden wir sehen, wer seinen Plan wie differenziert verfolgen kann.

Druck auf die Kostenstrukturen wollen wir auch mit Hilfe des

## Target Costing

erzeugen. Auf seiner Basis haben wir klare Rationalisierungsvorgaben bis in die einzelne Kostenstelle formuliert. Die Basis war unser 1993 formuliertes Ziel, die Produktivität in den nächsten 10 Jahren jährlich um 5 - 10 % zu steigern. Erst dann haben wir das vom Markt erlaubte Kostenniveau erreicht. Erst dann können wir unsere Transportleistungen zu konkurrenzfähigen Preisen anbieten und einen zufriedenstellenden Gewinn erwirtschaften. Auch hier genügt uns eine Vollkostenbetrachtung. Für den Markterfolg ist schließlich die Realisierung der gesamten Zielkosten von Bedeutung.

Schon heute werden die Leistungen auf der Basis dieser Zielvorgabe verrechnet. Die Verrechnungskostensätze in den Kostenstellen spiegeln diese Zielvorgabe wider. Das hat natürlich den Effekt, daß heute in den Kostenstellen häufig Verrechnungsdifferenzen stehen bleiben. Erst nach Realisierung des gesamten Rationalisierungspotentials und bei planmäßiger Leistungserbringung sind diese nicht anzutreffen. Heute zeigen die Verrechnungsdifferenzen i. d. R. das noch nicht realisierte Rationalisierungspotential an.

Wir haben noch einige Arbeit zu leisten, um die verschiedenen Aspekte des Target Costing gewinnbringend für uns zu nutzen. Insbesondere die teamorientierte Zusammenarbeit von Führungsverantwortlichen, Technikern und Controllern bei dem Entwurf und bei der Durchplanung neuer Produkte. Und bei der Erarbeitung von Lösungen, mit denen die vom Markt erlaubten Kosten realisiert werden können. Oder die strikte Zielorientierung, Dezentralisierung und Verlagerung der Verantwortung an den Ort der Leistungserstellung. Target Cost Management als aktives Handeln muß zu einem unentbehrlichen Bestandteil unserer Führungsphilosophie werden; einem passiven Rechnen am Ende der Produktkonzeption darf es keinen Platz mehr lassen.

## Zeitnähe

Vor der Neugestaltung des Rechnungswesens lag die Kostenstellenrechnung eines Monats - wenn es glatt ging - gut 10 Wochen später vor. Wir haben diese Verarbeitung seit 1993 um 6 Wochen verkürzt. Die Ergebnisrechnung werden wir nun in der letzten Woche des Folgemonats den Regionalbereichen und Geschäftsbereichen vorlegen. Wir arbeiten hier an einer weiteren **Beschleunigung** und haben uns das anspruchsvolle Ziel „20. des Nachmonats" gesteckt. Natürlich sehen wir, daß jeder weitere Tag Steuerungs- und damit Ergebnispotential birgt. Dennoch können wir angesichts der Größe des Konzerns und angesichts des Standes noch vor zwei Jahren schon mit dem Erreichten ausgesprochen zufrieden sein.

Die Beschleunigung wurde u. a. ermöglicht durch die Disziplinierung der Finanzbuchhaltung und die Lieferung der Leistungsdaten zum Buchungsschluß. Heute arbeitet die Finanzbuchhaltung nur noch mit **12 Buchungsmonaten. Die früher vorgesehenen 14 Buchungsmonate reichten** - vorsichtig gesagt - nicht immer aus, um einen Jahresabschluß zu bewerkstelligen. Gegenwärtig arbeiten wir daran, die Monatsabschlüsse periodengerecht zu gestalten.

## Controlling mit Industrie-Standard

Ich hatte vorhin die Frage gestellt, wie sehr Controlling bei der Deutsche Bahn AG von der neu geschaffenen Aktiengesellschaft profitiert und wie sehr diese vom Controlling profitiert. Controlling war bei der Behörde Bahn nicht im eigentlichen ergebnisorientierten Sinn denkbar. Wir mußten unter den neuen Bedingungen ein Controlling mit Industriestandard erst herausbilden. Dieser Entwicklungsprozeß deckt verschiedene Ebenen ab. Erstens: die konzeptionelle Ebene; zweitens: die systemseitige Umsetzung der Konzeption; und drittens: die **Verankerung des Instrumentariums in den Köpfen der Eisenbahner**, das Denken in Kategorien von Kosten und Leistungen. Gerade für diese Verankerung des Denkens und des Instrumentariums ist die meiste Zeit anzusetzen. Selbst unter KIS-Bedingungen. Und selbst angesichts einer bemerkenswerten Schulungsintensität. Zum Glück profitieren die einzelnen Regionalbereiche und die Aktiengesellschaft als Ganzes schon im Zuge dieses Prozesses vom sich immer schärfer herausbildenden Controlling. Entscheidend wird aber sein, wie schnell über die gesamte Bundesrepublik **wirkungsvolle Maßnahmenpakete** zur Steigerung der Wirtschaftlichkeit geschnürt und umgesetzt werden.

## Maxime im Umbruch

„Streitet, ringt ordentlich um die beste, um die angemessenste und sinnvollste Lösung. Aber wenn Ihr Euch einmal zu einer Konzeption durchgerungen habt, dann haltet an ihr fest! Akzeptiert die neuen Regeln, arbeitet mit ihnen und gebt ihnen damit eine Chance." Gerade in Umbruchsituationen muß immer wieder für eine gewisse Ruhe gesorgt werden. Nur so kann sich das neu Geschaffene bewähren, nicht zuletzt, weil die Betroffenen damit zu arbeiten lernen. ■

| Zuordnung CM-Themen-Tableau | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 02 | 06 | 31 | A | S | G |

# „METHODEN, INSTRUMENTE FÜR EIN VERÄNDERUNGS-GEEIGNETES CONTROLLING UND RECHNUNGSWESEN IM HAUSE SCHINDLER DEUTSCHLAND"

von Dipl.-Betriebswirt Klaus **Kneisel**, Schindler Deutschland Holding GmbH, Berlin

Das Unternehmen, aus dem ich berichte, die Schindler Deutschland Holding GmbH, mit Hauptsitz für Deutschland in Berlin, ist eine Tochtergesellschaft des weltweit operierenden Schweizer Schindler Konzerns. Unser Umsatz 1994 lag bei rd. 700 Mio DM. Wir befinden uns in einer guten Auftragseingangssituation, insbesondere auch durch die gute baukonjunkturelle Situation im aufzugsrelevanten Hochbau, insbesondere auch in den „jungen"/neuen Bundesländern. Wir beschäftigen in Deutschland rund 3.700 Mitarbeiter, die sich in unterschiedlicher Größenordnung auf 19 Gesellschaften verteilen.

Unser Produktprogramm umfaßt die Produkte
- Aufzüge, Fahrtreppen, Förderungssysteme;
- außerhalb Deutschlands auch Waggonbau sowie der Vertrieb von PC Hard- und Software.

Hauptumsatzträger sind die Aufzüge. Wir unterscheiden zwischen dem Anlagenbau, d. h. dem Neuanlagengeschäft (neue Aufzüge) und dem Kundendienstgeschäft, das sich aus Modernisierungen, Reparaturen und Wartungsleistungen zusammensetzt. Die Produktpalette unserer neuen Aufzüge reicht von standardisierten Modellreihen bis zu auftragsindividuellen, einmaligen Gestaltungen - Unikaten - ; sie reicht vom normalen Kleinlastenaufzug bis hin zu high-tech-Anlagen mit hohem Komplexitätsgrad, wie zum Beispiel der Messeturm in Frankfurt. Durchlaufzeiten 1/2 Jahr bis 3 oder 4 Jahre.

## Controlling-Leitbild im Hause Schindler

Das Controlling-Leitbild im Schindler-Konzern existiert verbal **und** symbolisch. Man findet es in unserem Haus in dem von allen Schindler-Managern verwendeten **feuerroten „Controlling-Handbuch für Manager"**.

Auf dem Deckblatt dieses Handbuches (statt eines „tannengrünen Heftes") prangt das **symbolische Leitbild**, was Sie alle kennen, die „Jahresrennstrecke" mit

- **dem Budget als Ziel,**
- **dem regelmäßigen Soll-Ist-Vergleich,**
- **den erforderlichen Abweichungsanalysen,**
- **den notwendigen Vorschaubetrachtungen,**
- **den zusätzlichen Maßnahmenplänen.**

**Verbal** lautet unser Controlling-Motto (und hier nicht von Herrn Dr. Deyhle entlehnt, sondern von Goethe):

**„Wer vorsieht, ist der Herr des Tages!"**

Also Blick nach vorn, rechtzeitig auf Veränderungen einstellen, auf der Basis von Zielen, mit entsprechend wirkungsvollen Maßnahmen.

## BW-90-Instrumente

Wenn wir im Hause Schindler von Controlling-Instrumenten sprechen, dann sprechen wir auch von **„BW 90"**, von unserem konzerneinheitlichen Berichtswesen, das mit der Zahl „90" darauf hindeuten soll, daß es für die 90er Jahre gelten soll (zukunftsgerichtete Neugestaltung). Im Mittelpunkt unseres Instrumentariums stehen vor allem **4 Kernelemente:**

- BAB (Stellenrechnung);
- Kalkulationsschema (KKS);
- die MER, die Management-Erfolgsrechnung;
- die Konzern-Abweichungs-Analyse (KAA).

## BAB

Der BAB ist sicherlich ein Kernstück der Vereinheitlichung des Berichtswesens im Konzern. Er basiert auf den Aspekten der flexiblen Standardkostenrechnung; er liefert Soll-Ist-Vergleiche mit Beschäftigungs- und Verbrauchsabweichungen, und der Budget-BAB liefert vor allen Dingen die **Standard-Kostensätze Proko & Struko** - vgl. Abb. 1 - und die Zuschlagssätze für die Kalkulation, für das Kalkulations-Schema.

## Kalkulationsschema

Das zweite wichtige Werkzeug, insbesondere im Neuanlagen-Geschäft, ist das Konzern-Kalkulationsschema (KKS) für alle Branchen, für alle Produkte. Insbesondere im Neuanlagen-Geschäft, insbesondere aufgrund der vielen Einzelfälle, der vielen neuen Varianten. Die Kalkulation beantwortet zum Zeitpunkt der Auftragsverhandlungen die Frage, ob es sich wirklich lohnt (keine Preislisten!) **Die Vorkalkulation ist extrem wichtig**, (vgl. Abb. 2) wichtiger mitunter als die (mitlaufende) Nachkalkulation.

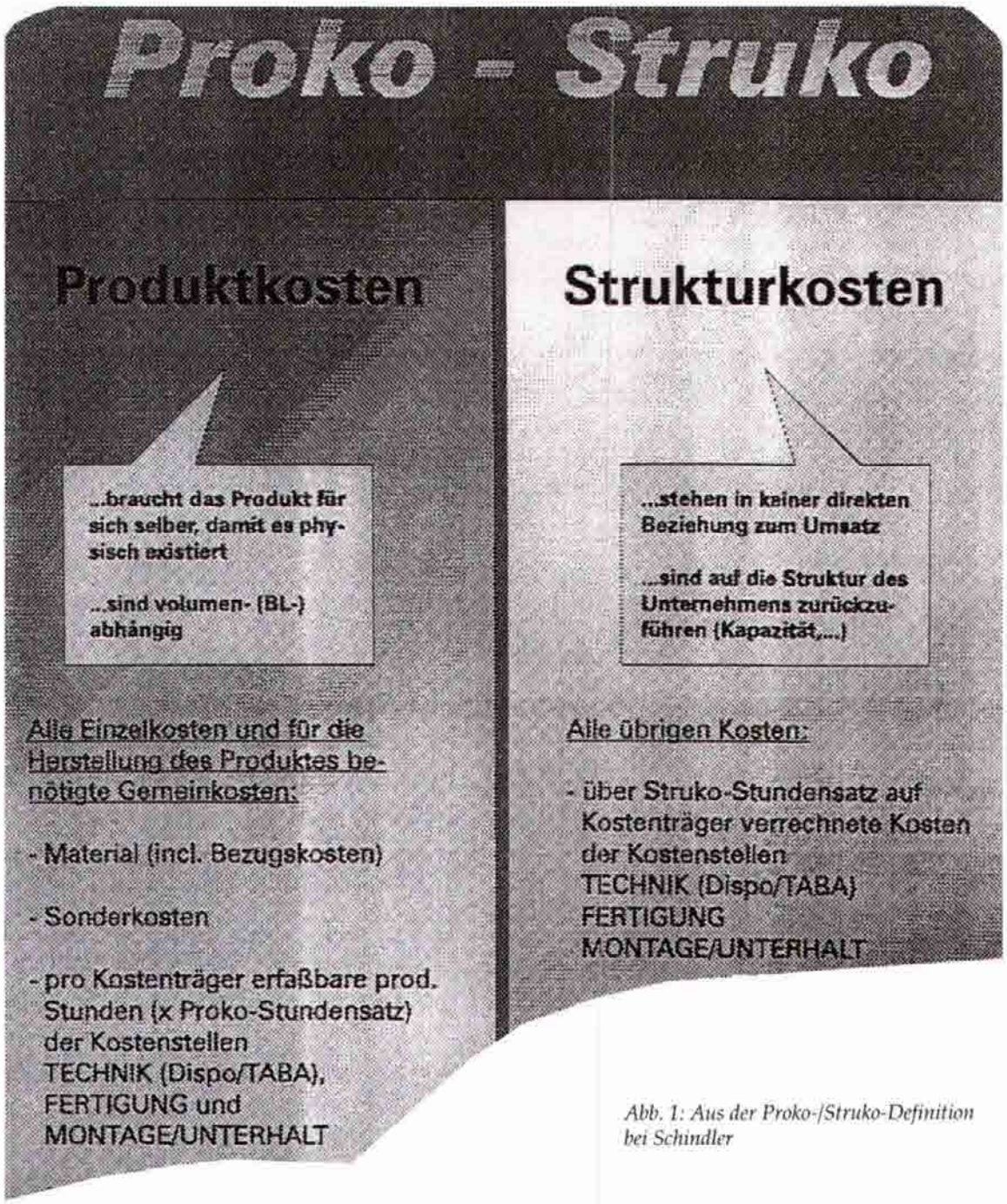



*Abb. 1: Aus der Proko-/Struko-Definition bei Schindler*

| | Kostenelemente | %-Satz/ Std. | Total | Produkt-kosten |
|---|---|---|---|---|
| 01 | HK Baugruppe 100: Antrieb | | 5000 | 5000 |
| 02 | HK Baugruppe 200: Steuerung | | 10000 | 10000 |
| 03 | HK Baugruppe 300: Mechan. Ausrüstung | | 6000 | 6000 |
| 04 | HK Baugruppe 400: Schachtabschluß | | 4000 | 4000 |
| 05 | HK Baugruppe 500: Kabine | | 10000 | 10000 |
| 06 | HK Baugruppe 600: Gegengewicht | | 2000 | 2000 |
| 07 | HK Baugruppe 900: - - - | | 0 | 0 |
| 09 | Total Komponenten | | 37000 | 37000 |
| 11 | Handling | | 0 | 0 |
| 12 | Technik | | 0 | 0 |
| 13 | Frachtkosten | 2,0 | 740 | 740 |
| 19 | Total Materialkosten | | 37740 | 37740 |
| 21 | Materialgemeinkosten | 4,0 | 1510 | |
| 29 | Total HK I | | 39250 | 37740 |
| 31 | Technikstunden | 10,0 | 1000 | 800 |
| 32 | Montagestunden | 300,0 | 24000 | 18000 |
| 33 | Sonder-Proko Montage | | 5000 | 5000 |
| 34 | Versand-Proko | | 0 | 0 |
| 39 | Total HK II | | 69250 | 61540 |
| 41 | VSV Vertrieb | 10,0 | 6925 | |
| 42 | VSV Versand | 2,0 | 1385 | |
| 43 | VSV Technik | 2,0 | 1385 | |
| 44 | VSV Verwaltung | 10,0 | 6925 | |
| 46 | Teuerungszuschlag | | 1000 | |
| 49 | Selbstkosten | | 86870 | |
| 51 | Nettoverkaufspreis | | 88870 | |
| 52 | Gewinn/Verlust | | 2000 | |
| 53 | Divisor | 0,977 | | |
| 55 | Sonder-Proko Verkauf | | 4000 | |
| 59 | Netto-VP + Sonder-Proko Verkauf | | 92870 | |
| 61 | Deckungsbeitrag I | 29,63 | 26330 | |
| 62 | Deckungsbeitrag II | 21,83 | 19405 | |
| 63 | Deckungsbeitrag III | 10,04 | 8925 | |

*Abb. 2: Konzernkalkulations-Schema*

**Wonach entscheiden wir, ob es sich lohnt?**

Antwort: 2 Kennzahlen: Der **„Divisor"** und der **„DB 1"**

1. Der **Schindler-„Divisor"** (SK geteilt durch den VP)

$$\frac{\text{SK (Selbstkosten)}}{\text{VP (Verkaufspreis)}} = \text{Divisor}$$

Der Sinn dieser Kennzahl liegt in der Preiszielerreichungs-Orientierung. Bei einem Divisor von 1,10 z. B. heißt das, daß die Kosten um rd. 10 % noch oberhalb des Verkaufspreises liegen („wuchten"). Also, entweder den VP heraufholen (target pricing) oder die Kosten herunterholen (target costing). Subtrahiert man die SK vom VP, kommt nach der überwiegend noch gewohnten Vollkostenmethode ein Minus, ein Verlust heraus. Dann glaubt man wieder, das ist ein Verlustauftrag. Der könnte noch einen

ordentlichen Deckungsbeitrag liefern. Solch ein Auftrag wäre also durchaus noch in Ordnung.

**2. Der Deckungsbeitrag DB**

Vgl. Zeilen 61, 62 und 63 in Abb. 2. DB I = Nettoverkaufspreis (Zeile 51) minus Produktkosten (Zeile 39) ohne Teuerungszuschlag beim Verkaufspreis. DB II nach Deckung Verwaltungskostenrate; DB III nach Deckung Struko Produktion und Versand / Technik. Nach Abzug der Struko Vertrieb vom DB III in Höhe von 6925 verbleibt Kostenüberdeckung durch Verkaufspreis in Höhe von 2000 - entsprechend dem Divisor von 0,977.

Bei großen Projekten lassen wir es mit der Vorkalkulation nicht bewenden. Hier installieren wir eine projekt- bzw. auftragsbegleitende Vorschau oder Erwartungsrechnung. Die Region und/oder der Projektmanager, der den Auftrag managt und der für die Abwicklung und Realisierung zuständig ist, besitzt auch eine wirtschaftliche bzw. ökonomische Projektverantwortung mit der Zielsetzung, den kalkulierten Deckungsbeitrag sicherzustellen. Führen durch Ziele.

## MER-Systematik

Das mit Abstand wichtigste Controlling-Werkzeug im Hause Schindler, neben dem KKS, ist die MER, die Management-Erfolgsrechnung. Sie ist am besten geeignet, alle Veränderungen im Unternehmen, in den Branchen, in den Produkte-Kategorien, ob vorhandene oder neue Produkte, bei den Prokos und Strukos, den Erfolg oder Mißerfolg, aufzuzeigen, darzustellen und anzukündigen.

Kurz ein Überblick über unsere MER-Systematik:
- Wir gehen von der Betriebsleistung/Gesamtleistung aus, also eine Produktions-ER;
- 3 Deckungsbeitragsstufen führen zum Management-Erfolg;
- Zwischen BL und DB I liegen die Produktkosten;
- DB I ./. Verkaufsstrukturkosten = DB II
- DB I ./. alle operativen Strukturkosten = DB III
- DB III ./. allgemeine Strukturkosten = Management-Erfolg.

Die MER zeigt in den Zeilen die Kosten nach BAB-Bereichen, also nach Funktionsbereichen, wobei außerdem noch nach Produkt- und Strukturkosten getrennt wird.
In den Spalten bilden wir ab die einzelnen Geschäftsbereiche, Branchen, Produkte-Kategorien etc. Wir kennen verschiedene Verdichtungsstufen, je nach Informationsbedarf und Berichtsebene.

**Konzern-MER**

Konzern-MER steht hier für eine konsolidierte Gesamt-MER mit einem Mehrperiodenvergleich, statt nach Branchen, die höchste Verdichtungsstufe.

Diese „KMER" gibt einen zusammengefaßten guten Überblick über die Betriebsleistung und Profitabilität der Haupt-Branchen, sowie über die Strukturkosten-Entwicklung der einzelnen Funktionsbereiche, für die einzelnen Perioden, egal ob Ist-Werte, Budget- oder Vorschauwerte.

## Konzern-Abweichungsanalyse (KAA)

Die KAA enthält ergänzende Informationen in Form von nach Ursachen gegliederten Abweichungen. Die KAA erklärt die Veränderungen auf Stufe DB I: Veränderungen zwischen Ist : Ist; Ist : Budget; Ist : Vorschau. Sie sehen in Abb. 3 anhand eines Beispiels die Veränderungen des DB I nach
- Preisniveau-Veränderungen,
- Produktkosten-Abweichungen,
- Volumen-Abweichungen.

In der Planung stellen wir dann auch noch zusätzlich DB I-Einflüsse aus Maßnahmen dar.

Diese KAA ist ein wichtiger analytischer Teil unseres Instrumentariums, um eingetroffene oder zu erwartende Änderungen darzustellen oder anzukündigen.

Von ganz entscheidender Bedeutung ist für uns die Ermittlung der Preisniveau-Veränderung, also welche Anteile der BL oder DB I-Veränderung sich auf Preiseffekte zurückführen lassen, um beispielsweise auch das reale Wachstum ermitteln zu können.

## Umgang mit Proko und Struko

Ich habe mehrfach erwähnt die beiden Begriffe
- **Produkt-** und
- **Strukturkosten**.

In Abb. 1 war schon definiert, was wir darunter verstehen. **Die inhaltliche Definition und Verwendung der beiden Begriffe ist konzerneinheitlich geregelt. Proko + Struko sind aus der Schindler-Welt nicht mehr wegzudenken. Wir sprechen überall eine einheitliche Sprache**, jeder weiß, was mit Proko + Struko gemeint ist. Wir planen, berichten, analysieren international auf der Basis von Proko's + Struko's
- im BAB
- im KKS
- in der MER, KMER, KAA
- für die Ermittlung der DB-Stufen I, II, III
- unsere strategischen Ziele enthalten u. a. Proko + Struko-Ziele
- Wir orientieren uns z. B. konzernintern an **Benchmarking**-Kennziffern. Eine Produktivitätskennziffer davon bezieht sich auf Prokos und Strukos.
- Wir treffen make or buy bzw. outsourcing-Entscheidungen auf Basis unserer Prokos und Strukos.

Wir verwenden Prokos und Strukos gleichermaßen bei Ist- oder Planungsüberlegungen.

**Planungs- und Berichtszyklen:**
Ausgangsbasis ist 1995, das laufende Budget-Jahr.

04/95 = 1. Quartalsabschluß + 1. Vorschau 1995
05/95 = Grobplanung, top down
1. Vorschau und Grobplan der nächsten 3 Jahre
08/95 = Halbjahres-Abschluß + 2. Vorschau 1995
10/95 = 3/4-Abschluß + 3. Vorschau 1995 sowie Budget 1996 + Prognose 1997, bottom up
02/96 = Jahresschluß 95 + evtl. Vorschau 0/96

| 31.12.1994<br>DM ('000) | | | | Abweichung<br>Ist/Budget | <br>Ist/Vorschau |
|---|---|---|---|---|---|
| AUFZÜGE NEUANLAGEN | | | Preisabweichung: | -557 | 0 |
| +/- Preisniveau: | Budget zu Vorjahr: | -3,0% | Volumenabweichung: | -477 | 124 |
| | Vorschau zu Vorjahr: | -3,5% | Proko-Abweichung: | 334 | -324 |
| | Ist zu Vorjahr: | -3,5% | Total: | -700 | -200 |
| MODERNISIERUNG | | | Preisabweichung: | -98 | 0 |
| +/- Preisniveau: | Budget zu Vorjahr: | 5,0% | Volumenabweichung: | -223 | 68 |
| | Vorschau zu Vorjahr: | 4,0% | Proko-Abweichung: | 222 | -68 |
| | Ist zu Vorjahr: | 4,0% | Total: | -100 | 0 |
| UNTERHALT | | | Preisabweichung: | -325 | -163 |
| +/- Preisniveau: | Budget zu Vorjahr: | 4,0% | Volumenabweichung: | 238 | 48 |
| | Vorschau zu Vorjahr: | 3,5% | Proko-Abweichung: | 288 | 15 |
| | Ist zu Vorjahr: | 3,0% | Total: | 200 | -100 |
| REPARATUREN | | | Preisabweichung: | 51 | 0 |
| +/- Preisniveau: | Budget zu Vorjahr: | 3,0% | Volumenabweichung: | -175 | -155 |
| | Vorschau zu Vorjahr: | 3,5% | Proko-Abweichung: | -176 | -45 |
| | Ist zu Vorjahr: | 3,5% | Total: | -300 | -200 |
| TOTAL KUNDENDIENST | | | Preisabweichung: | -373 | -163 |
| +/- Preisniveau: | Budget zu Vorjahr: | 4,0% | Volumenabweichung: | -161 | -39 |
| | Vorschau zu Vorjahr: | 3,6% | Proko-Abweichung: | 334 | -98 |
| | Ist zu Vorjahr: | 3,3% | Total: | -200 | -300 |
| FAHRTREPPEN | | | Preisabweichung: | 0 | 0 |
| +/- Preisniveau: | Budget zu Vorjahr: | -2,0% | Volumenabweichung: | -121 | 31 |
| | Vorschau zu Vorjahr: | -2,0% | Proko-Abweichung: | 21 | -31 |
| | Ist zu Vorjahr: | -2,0% | Total: | -100 | 0 |
| SONSTIGE BRANCHEN | | | Preisabweichung: | -105 | 0 |
| +/- Preisniveau: | Budget zu Vorjahr: | 5,0% | Volumenabweichung: | 1 | -27 |
| | Vorschau zu Vorjahr: | 3,0% | Proko-Abweichung: | 204 | 127 |
| | Ist zu Vorjahr: | 3,0% | Total: | 100 | 100 |
| EXPORT DRITTE | | | Preisabweichung: | -334 | 111 |
| +/- Preisniveau: | Budget zu Vorjahr: | 4,0% | Volumenabweichung: | 309 | 54 |
| | Vorschau zu Vorjahr: | 2,0% | Proko-Abweichung: | 524 | -65 |
| | Ist zu Vorjahr: | 2,5% | Total: | 500 | 100 |
| EXPORT AFFILIIERTE | | | Preisabweichung: | 0 | 0 |
| +/- Preisniveau: | Budget zu Vorjahr: | 0,0% | Volumenabweichung: | 18 | -9 |
| | Vorschau zu Vorjahr: | 0,0% | Proko-Abweichung: | 32 | 9 |
| | Ist zu Vorjahr: | 0,0% | Total: | 50 | 0 |
| TOTAL BRANCHEN | | | Preisabweichung: | -1.368 | -51 |
| +/- Preisniveau: | Budget zu Vorjahr: | 1,3% | Volumenabweichung: | -430 | 133 |
| | Vorschau zu Vorjahr: | 0,7% | Proko-Abweichung: | 1.449 | -382 |
| | Ist zu Vorjahr: | 0,6% | Total: | -350 | -300 |
| Interne Branchen | | | | 0 | 0 |
| Proko Deckungsdifferenz / Rundungen | | | | -0,4 | 0,4 |
| TOTAL ABWEICHUNGEN DECKUNGSBEITRAG I | | | | -350 | -300 |
| TOTAL ABWEICHUNGEN STRUKTURKOSTEN | | | | 200 | 100 |
| TOTAL ABWEICHUNG | | | | -150 | -200 |

Zusatzinformationen:

| | |
|---|---|
| Teuerung: Material in % zu Vorjahr | 0,0% |
| Teuerung: Personal in % zu Vorjahr | 4,0% |
| Teuerung: Lebenshaltungskosten-Index | 4,0% |

*Abb. 3: Abweichungsanalyse*

Der Mai eines Jahres ist also inhaltlich geprägt durch die Grobplanung. Eine Planung, die zum Ziel hat

- zu einem frühen Zeitpunkt eine erste (grobe) Einschätzung vorzunehmen, über
  - Marktentwicklung
  - daraus resultierende Betriebsleistung mit Gegenüberstellung der Kosten und
  - „Geburtshilfe" zu betreiben, Maßnahmen zur Ergebnissicherung und -verbesserung zu initiieren (Businessplan erstellen).

Wir müssen aus Controlling-Verantwortung immer wieder deutlich machen, daß es Veränderungen gibt, die zu Handlungen zwingen. Dazu gehört auch ein wirkungsvolles Marketing, um alle wachzurütteln. Viele glauben manchmal auch, es wird alles nicht so schlecht kommen. Veränderungsgeeignetes Controlling heißt auch veränderungsgeeignetes Marketing für Controllingzwecke. Ausschlaggebend ist oft die Art des Darstellens, die Art des Verkaufens. Anstöße liefern!

Unser Grobplan-Instrumentarium ist ein wichtiges Hilfsmittel, nicht nur für die vermutlich „normale" Zukunftsentwicklung, sondern auch für außergewöhnliche Entwicklungen. Wir verwenden den Grobplan daher nicht nur für den Normalfall, sondern auch für alternative Scenarien oder wenn die erwarteten Volumenerhöhungen nicht eintreffen.

**Beispiel: write up („nachtragen"-„Nachtrag"-„auf den neuesten Stand bringen")**

In diesem Kreis bedarf es wohl keiner besonderen Erwähnung, daß es immer Veränderungen oder Abweichungen zum Plan, zum Budget geben wird. Es sollte **jedoch vermeidbar sein, daß es unangekündigte Abweichungen gibt**. Auch im Hause Schindler sind wir mitunter mit nicht angekündigten Abweichungen konfrontiert worden.

Ein Hilfsmittel, mit dem wir unangekündigten Abweichungen begegnen wollen und die Kommunikation über Abweichungen verbessern wollen = write up!

Wir verwenden das **write-up-Formular** zur Ankündigung und Genehmigung von Strukturkostenabweichungen gegenüber dem Budget > 50 TDM. Bevor die Mehrausgaben realisiert werden, ist die Zustimmung der Geschäftsführung einzuholen. Genehmigte write up's reduzieren die auszuweisende Budget-Abweichung und werden **automatisch bei Vorschaurechnungen berücksichtigt**.

Aus unseren Erfahrungen empfehle ich jedem, der ähnliche Sorgen hat, ein vergleichbares Instrument einzuführen. Es ist ein einfaches und, obwohl es nicht so scheinen mag, ein unbürokratisches Mittel (Abb. 4).

**Führungskräfte-Einbindung**

Wir versuchen, unsere Führungskräfte so weit wie möglich und rechtzeitig in das gesamte Planungsprocedere einzubeziehen.

- Strategische Zielsetzungen, strategische Eckdaten;
- daraus Ableitung von Strategien;
- aus den Zielen und Strategien Ableiten von Maßnahmen, die den Businessplan beschreiben, oder update des vorhandenen Businessplanes;
- Businessplan ist eine Basis der Grobplanung;
- Grobplan, Ausgangsbasis für Budgetziele 1996;
- „Knetphase" für Businessplan;
- August - Oktober: Budgetierung;
- Dezember - März: Erarbeiten von Zielvereinbarungen, persönliche Ziele.

**ZIP - Modell**

Die Einbindung der Mitarbeiter in unseren Planungsprozeß, in die Entscheidungsfindungen, soll in erster Linie deren Motivation erhöhen und dadurch u. a. auch die Realisierung der Ziele, der Maßnahmen, der Projekte usw. unterstützen und erleichtern helfen. Die tägliche Praxis lehrt uns mitunter, daß es gar nicht so einfach oder so selbstverständlich ist, bei der Unternehmensplanung alle Beteiligten/Betroffenen „ins Boot" zu bekommen.

Wir versuchen es aus Controlling-Sicht mit dem ZIP-Modell.

1. Für jeden Grobplan, jedes Budget, jede Vorschau, für Maßnahmen und Projekte klären wir die Beantwortung folgender Fragen:

   Z = Ist das, was wir erreichen wollen, **zielkonform**?
   I = Kann man sich mit der Planung, mit dem Grobplan, Budget etc. **identifizieren**?
   P = Ist das, was wir und wie wir es machen wollen, **plausibel**, sind die Teilpläne richtig miteinander abgestimmt?

2. Mitunter versuchen wir, die Notwendigkeit des Gleichgewichtes zwischen
   - der Zielkonformität
   - der Identifikation und
   - der Plausibilität

   im betroffenen Führungskräftekreis „meßbar" oder wenigstens sichtbar oder einsehbar zu machen.

Dieser W-E-G muß zielkonform sein, Identifikation ermöglichen und plausibel sein.

3. In jedem Unternehmen hat man immer wieder einmal mit einem Ungleichgewicht zwischen den ZIP-Faktoren zu tun. Trotz vielfältiger und frühzeitiger Einbindung der Führungskräfte in den Planungsprozeß gibt es doch gelegentlich Hinweise, daß das Planungsprocedere nicht lückenlos ist und änderungsbedürftig.

**Kritikpunkte sind z. B.:**

- der zeitliche Rahmen ist zu eng bemessen;
- das Spannungsfeld zwischen dem top-down-Grobplan und dem bottom-up-Budget; weil Dinge, die man im Grobplan als erreichbar ansah, sich dann im Budget mit einer anderen Qualität wiederfinden.
- Alle Kostenstellen- oder Bereichsleiter detailliert planen (bottom up), ein Budget beantragen, und dann (wenn das Gesamtergebnis es erfordert), die Geschäftsleitung einfach kürzt, Stellen streicht, oder ähnliches.

Wir wollen die Zufriedenheit über das Planungsprocedere verändern, d. h. verbessern. Mit unserem Controlling-Bereich ist daher für 1995 ein klar definiertes Ziel vereinbart worden, was da lautet: **„Unser Planungsprozeß genießt eine hohe Akzeptanz bei den Führungskräften auf allen Ebenen. Mindestens 80 % aller Führungskräfte, die maßgeblich am Planungsprozeß beteiligt sind, haben in einer Umfrage im letzten Quartal 1995 positiv zugestimmt".** Bisher stellen die Führungskräfte folgende Bedingungen:

1. Die Anforderungen an das Planungsverfahren sind klar definiert und werden im nachhinein nicht verändert. (Fahrplan, Termine, keine zusätzlichen Analysen etc.).

| KG: BERLIN | Aussteller: | Datum: |
|---|---|---|

| KST | Kostenart | Plan-Jahr | 19 ..... | ← TDM → |
|---|---|---|---|---|
| | | Budget ☐ | Vorschau ☐ | |
| | | - voraussichtliche Istkosten | | |
| z.B.: 430 | z.B.: 413100 "Gehalt" | = Abweichung | | |

| Inhalt / Ziel dieses Write Up |
|---|
| |

| Konsequenzen bei Nichtrealisierung |
|---|
| |

| Anlage(n): | Seite(n): |
|---|---|

Laufweg bei Abweichungen - über 50 TDM: Aussteller->GL->KOST - bis 50 TDM: Aussteller->KOST

| | Joos | Keller | Kneisel | Pelzer | Werner | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Kurz-zeichen | | | | | | |
| Datum | | | | | | |

| Maßnahmen, die (im eigenen GL-Bereich) zum Ausgleich der genehmigten Abweichung führen |
|---|
| |

| Anlage(n): | Seite(n): |
|---|---|

*Abb. 4: Write up Formular*

2. Die zu erreichenden Ziele sind den Betroffenen bekannt und in sich widerspruchslos (qualitatives und quantitatives Wachstum). ■

| Zuordnung CM-Themen-Tableau | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 33 | 34 | 36 | S | A | G |

DELTA SOLUTIONS

Der einfachste
und schnellste
Weg zu einem
erfolgreichen
Planungs- und
Controlling-System.

Faxen Sie uns Ihre Visitenkarte, und Sie erhalten umgehend ein ausführliches Informationspaket mit Referenzen in Ihrer Nähe. Beispielhafte Lösungen zeigen wir außerdem gerade in vielen Städten Deutschlands und Österreichs.

MANAGEMENT INFORMATIONS SYSTEME MIS

Darmstadt · Hamburg · Berlin · Wien

# DAS „MODELL OFFENBACH"

## Erfahrungen aus einem Sanierungsprozeß

von Oberbürgermeister Gerhard **Grandke**, Offenbach

Ich spreche jetzt für eine Institution, die für Sie wahrscheinlich etwas fremd ist; nämlich für eine Stadt, und ich will einfach versuchen, mal darzustellen, wie der Umbau in einer Gebietskörperschaft stattfindet, die unter völlig anderen Rahmenbedingungen als die, die Sie kennen, arbeiten muß. Und bevor ich in die Veränderungsprozesse dieser Stadt einsteige, will ich Ihnen ganz kurz die vier Problempunkte schildern, die sozusagen unsere Strukturprobleme ausgemacht haben.

Das **erste Problem** - ich beziehe mich nur auf die Stadt Offenbach, wenn das zufällig in einer anderen Stadt vorkommt, ist das vielleicht gewollt, aber manchmal auch Zufall - ist die **finanzielle Situation unserer Stadt:** Offenbach - eine Stadt mitten im Rhein-Main-Gebiet mit 118.000 Einwohnern - ist völlig überschuldet.

### Finanzen - Sozialhilfedichte

Man frägt uns: Wieviel Verschuldung pro Einwohner hat denn eure Stadt? Die Antwort: In der schlimmsten Zeit lag diese bei mehr als 5.000,-- DM pro Kopf. Die Frage ist jedoch nicht qualitativ zu verstehen. Denn der entscheidende Unterschied zu vielen anderen Städten ist, daß diese eine wesentlich höhere Pro-Kopf-Verschuldung hatten als wir, daß diese aber in der Lage sind, ihren Schuldendienst bedienen zu können. Und wir müssen Kredite aufnehmen, um Zins und Tilgung finanzieren zu können. Sie kennen das aus Ihrer Praxis: Das ist ein Fall für den Staatsanwalt - wegen Konkursverschleppung. Aber das ist eine ganz problematische Situation für eine **Stadt**, die nicht in Konkurs gehen kann. Das führt dazu, daß man immer bessere Kontakte zu den Kreditinstituten bekommt, aber umgekehrt proportional natürlich ein immer schlechteres Verhältnis zu den Bürgern, weil jede Mark Zinszahlung 1,-- DM sichtbare Leistung an den Bürger weniger ist. Und das ist das **Problem Nr. 1.**

**Problem Nr. 2**, mit dem wir in Offenbach zu kämpfen haben: Offenbach hat - obwohl mitten im Rhein-Main-Gebiet gelegen - **die höchste Sozialhilfedichte in den alten Bundesländern.** Das hat strukturelle Gründe, die man ganz kurz erklären kann: In Offenbach waren viele Industriezweige angesiedelt, die von der Lebenszyklusphase her zu bezeichnen sind als „Old-Industries"; z. B. die Lederwarenbranche. Offenbach ist bekannt für Lederwaren, in Offenbach werden diese heute jedoch kaum noch produziert. Dafür in Südostasien, in Indien, in der Türkei - nicht mehr in Offenbach. Als Folge davon sind diese Arbeitsplätze weggefallen und vor allen Dingen sind die älteren Arbeitnehmer Langzeitarbeitslose geworden, weil sie **nicht mehr integrierbar** waren.

Es gab bei uns Branchen, in denen tariflich nie viel gezahlt wurde; d. h.: die Witwen der verstorbenen Industriearbeiterschaft leben heute unter der Armutsgrenze und müssen zusätzlich Sozialhilfe erhalten. Offenbach hat auf diese Problemlage reagiert und eine **soziale Versorgungsstruktur**, eine „Infrastruktur" aufgebaut, die zur Linderung dieser Problemlagen beitragen soll. Das hat dazu geführt, daß wir in der Rhein-Main-Region einen Sogeffekt produziert hatten. Wer von dieser Thematik betroffen war, kam nach Offenbach; denn von uns bekam man einen guten Service. Und ein weiterer Aspekt im Zusammenhang mit zu hohen Sozialausgaben war, daß wir ein **Management** in diesem Bereich hatten, das sich selbst

### als Leitung eines mittelständischen Unternehmens

definiert und zwei Kennzahlen des Erfolgs festgelegt hat. Die eine war die Anzahl der Mitarbeiter, d. h., je mehr Mitarbeiter, desto erfolgreicher. Die zweite der Umsatz, d. h., je mehr Sozialhilfeausgaben desto bedeutender. Sie können sich vorstellen, daß das eine fatale „Mechanik" produziert hat.

## Das „Offenbacher Virus"

Der **dritte Bereich** umfaßt - relativ gesehen zu unserer Finanzkraft - die zu hohen Personalausgaben, und der **vierte Bereich** die städtebaulichen Maßnahmen. Es gab immer nur die politische Entscheidung zum Bau von neuen Objekten, nie aber Entscheidungen für die Werterhaltung der Substanz von bestehenden Objekten - weil man darüber nicht politisch reüssieren kann. Dieses **„Spatenstich-Syndrom"** ist bei uns somit voll zur Wirkung gekommen und hat in der Kompaktierung dieser vier Punkte jene besondere Problemlage entstehen lassen. Und dann haben wir natürlich eine Debatte geführt, wie man denn so ein Turn-around einer Stadt überhaupt vorantreiben kann. Es gab Leute, die der Meinung waren, das sei ganz einfach: Land und Bund sind schuld. Und da gab's dann die politischen Debatten, die ich hier gar nicht anführen will. In der Konsequenz war es notwendig, zunächst **unsere eigenen Handlungsfelder** zu definieren, ehe man versucht, sofort Problemlösungsansätze zu externalisieren.

Das war ein erster Ansatz, den wir sozusagen gemeinsam erarbeitet hatten innerhalb der Stadt. Ein weiterer Punkt erwies sich für mich als innerparteiliches Problem. Wir hatten Sanierungsspezialisten, die sofort mit der Aussage zur Stelle waren: Wir kürzen den Wehretat und sanieren den Haushalt, unabhängig davon, wie man gesellschaftspolitisch zu dieser Frage steht.

Das Lernprogramm war ein anderes Thema. Es gibt keine unmittelbar finanzielle Transferleistung eines „nichtgebauten Jäger 90" vom Bund direkt nach Offenbach. Und das war der Lernprozeß, der sich auf ein Dreivierteljahr erstreckt hat und in dem wir unsere Vorstellungen realisieren konnten. Nachdem diese Lernprozesse klar waren, konnten wir eine

## engpaßorientierte Sanierungsstrategie

verfolgen, die sich als „integriertes Konzept" verstand. Der erste zentrale Baustein ist der, daß die Stadt Offenbach - mit Blick auf den Aufbau - relativ viel „old money" besitzt. Wir haben sozusagen Märkte segmentiert innerhalb unserer Bevölkerungsstruktur.

## Das alte Bürgertum ist in Offenbach geblieben,

die Erben dieses Bürgertums, die „social climbers", sind in der Vergangenheit weggezogen; 20, 30, 40 km weg von der Stadt, den Traum vom Eigenheim im Grünen erfüllt.

Deshalb war die Prämisse der Sanierungsstrategie: Wir müssen **eine andere Bevölkerungszusammensetzung** in der Stadt herbeiführen - und das erreichen wir durch einen **gezielten Wohnungsbau**. Keine Sozialwohnung wird mehr erstellt - weil die Sozialwohnungen sozusagen dazu beitragen, den „Stempelstamm" permanent weiter zu stabilisieren. Wir investieren in den Wohnungsbau für mittlere und höhere Einkommensschichten. Zur Zeit bauen wir für 10.000 Menschen Wohnungen - da könnten manche sagen, na ja, bei 118.000 Einwohnern ist das nicht die Masse der Bevölkerung. Aber wenn Sie den Markt segmentieren und den Blick nur auf dieses Areal richten, dann ist das ein positiver Effekt, um diesen Bereich praktisch nach „außen zu ziehen" und eine andere soziale Vielfalt in der Stadt zu produzieren.

## Die „McDonaldisierung" des tertiären Sektors

Ein weiteres Thema ist, daß wir Einkommensteueranteile generieren und eine **Kaufkraftbindung** in der Stadt organisieren. Es waren in Offenbach relativ viel Branchen angesiedelt, die sich, von der Lebenszyklusphase her betrachtet, eher auf dem „absterbenden Ast" befanden. Eine **Umstrukturierung der Offenbacher Wirtschaft** zeichnete sich ab. Denn wir haben nicht in dem Maß partizipiert wie unsere Nachbarstädte Frankfurt, Wiesbaden oder Darmstadt. Das, was hier im tertiären Sektor zunächst nachwuchs für die weggefallenen Arbeitsplätze, war nicht das, was wir uns vorstellten.

Ich nenne das immer die „McDonaldisierung des tertiären Sektors" in Offenbach. Es wurden Beschäftigte gesucht mit niedriger Aggregation, die bei konjunkturellen und Branchenschwankungen natürlich zuerst ausgestellt wurden.

Es gab darüber hinaus auch Stimmen in der Stadtregierung: Frankfurt ist Bankenstandort, Offenbach muß auch Bankenstandort werden. Das hat auch nicht funktioniert; obwohl es sich der Magistrat wünschte, verlegte keine Bank ihren Stammsitz nach Offenbach; bis auf eine, die Städtische Sparkasse. Also ist auch diese Strategie nicht aufgegangen.

## Veränderung von Managementprozessen

Deshalb haben wir zu der Maßnahme gegriffen, mehrere Wettbewerbsvorteile zu aktivieren.

Der **erste Wettbewerbsvorteil ist ein gutes Preis-/Leistungsverhältnis**. An der geographischen Lage von Offenbach können wir nichts ändern. Zur Infrastruktur: ein Autobahnkreuz im Osten der Stadt, eins im Westen, 15 Minuten zum Rhein-Main-Flughafen und 15 Minuten zum Frankfurter Hauptbahnhof, also gute Anbindungen, vor allen Dingen, nachdem wir jetzt auch eine U-Bahn gebaut haben.

Den **zweiten Wettbewerbsvorteil** mußten wir uns erarbeiten. Zentrales Thema war: **Wie können wir Baugenehmigungen verändern?** Wir hatten ein fundamentales Problem, denn, vom Carport bis zum 1-Milliarde-Objekt dauerte es im Schnitt 1 Jahr, um Baugenehmigungszeiten durchzusetzen. Auf Initiative von Investoren wurde versucht, die verschiedenen Entscheidungsprozesse auf mehrere Ämter aufzuteilen.
Sie wissen, öffentlicher Dienst ist „verschriftlichte Kultur". So wurden alle an diesem Entscheidungsprozeß beteiligten Ämter angeschrieben. Nehmen Sie mal an, es wären 15 gewesen. Nach 4 Wochen - das kommt natürlich auf die Wiedervorlage an - haben

sich sieben gemeldet, weitere acht müssen sich noch melden. Die wurden wieder angeschrieben usw. usf. Das waren die eigentlichen „Zeitfresser".

Deshalb haben wir uns die Frage gestellt, ob wir mit der Veränderung von Managementprozessen effektiver vorankommen. Wir haben Personal abgebaut und gleichzeitig Managementprozesse verändert. Wir haben drei Managementprozesse eingeführt.

**Managementprozeß 1**: Da steht die Bauaufsicht und die Stadtplanung; beides sind zentrale Schlüsselämter. Einmal in der Woche sitzt man mit allen, an den Baugenehmigungsverfahren beteiligten Ämtern an einem Tisch. Und diese entscheiden 70 % der eingehenden Bauanträge.

**Managementprozeß 2**: Ein weiterer Prozeß ist dann die Phase, in der Bauaufsicht, Planung und Dezernent zusammensitzen.

**Managementprozeß 3**: Die Wirtschaftsförderung, wir nennen das Behördenmanagement. Hier erhält der Investor faktisch **die Lotsen, die in der Konzeptionierungsphase mit an Bord gehen**, so daß in dieser Phase der Investition schon die Unterstützung mit eingebaut ist - und in gewisser Weise „vorgerüttelte Baugenehmigungsanträge" entstehen. Das führt dazu, daß wir **Baugenehmigungszeiten von 3 Monaten** garantieren können und damit die schnellsten im Rhein-Main-Gebiet sind.

**Der dritte Wettbewerbsvorteil**: Diejenigen Investoren, mit denen wir einig werden, können mit hoher Sicherheit davon ausgehen, daß ihr Projekt auch zum Erfolg geführt wird. Das hatte zur Folge, daß wir innerhalb von zwei Jahren **6.000 zusätzliche Arbeitsplätze** nach Offenbach holen konnten; 6.000: darunter z. B. die Berliner Handels- und Frankfurter-Bank, die deutsche Flugsicherung mit fast 1.000 Beschäftigten usw. Insofern haben wir wiederum zwei Elemente. Zum einen können wir nämlich **Gewerbesteueranteile generieren**, solange es diese Steuer noch gibt; später dann vielleicht das Steuer-Äquivalent dafür - und wiederum **Kaufkraftbindung**, weil die Menschen, die bei uns arbeiten, **auch Konsumenten sind**.

Und es hat einen weiteren Effekt: Da wir **unsere Zielrichtung auf das mittlere Management** - in der Ansiedlungspolitik für mittlere und höhere Einkommensschichten - ausgerichtet haben, hoffen wir, daß die Mitarbeiter der „Companies", die dann nach Offenbach kommen, einen möglichst weiten Anfahrtsweg haben. Mißverstehen Sie das nicht als Boshaftigkeit. Gerade für das mittlere Management ist die 38,5 Stunden-Woche eine theoretische Zahl. In der Realität **„schaffen" sie 10, 12 oder noch mehr Stunden am Tag.** Wenn sie dann 1,5 Stunden fahren, also insgesamt 3 Stunden An-und Abfahrt pro Tag haben, wird für diese Arbeitnehmer Zeitsouveränität zum hohen Gut. Und das ist der Punkt, an dem sie die Entscheidung: schlechteres Image von Offenbach in Kauf nehmen.

Wir haben das bei den „Companies", die wir hier ansiedeln konnten, innerhalb von kürzester Zeit beobachtet. Insofern wurde unsere Strategie unterstützt. Gerade diese beiden Punkte, die ich jetzt genannt habe, bilden die „ökonomische Gegenstromanlage", die das Thema Sanierung bei uns überhaupt erst zur Wirkung bringen kann.

## Strategische Investition

Ein weiterer Bereich der Sanierung, in den wir einsteigen, ist das, was wir sozusagen im gesamten strukturellen Block subsumieren. Zum Beispiel das Thema: **Verzicht auf Netto-Neuverschuldung**. Für den öffentlichen Haushalt ist das eine enorme Belastung. Ich will Ihnen sagen: Wir haben 50 Mio. DM Investitionsvolumen pro Jahr zur Verfügung. Davon sind 30 Mio. DM gebunden an den S- oder U-Bahn-Bau. D. h., ich habe für Schulen, Kindergärten, Straßen noch ganze 20 Mio. DM übrig. Trotzdem haben wir uns für diese strategische Investition entschieden. Allein entlang der S-Bahn-Trasse wird zur Zeit durch private Hand in einer Größenordnung von 3,5 Mrd. DM investiert. Für Offenbach die größte Quote der Nachkriegszeit, im Verhältnis zum Bruttosozialprodukt.

## „Liste der Grausamkeiten"

**Wir halten also unseren Plan ein**, ohne eine Nettoneuverschuldung zu riskieren. Allerdings: Eine ganze Reihe von Einrichtungen haben wir geschlossen und faktisch neu ausgerichtet - die Presse spricht von einer „Liste der Grausamkeiten". Wir hatten drei stadteigene Schwimmbäder - wir haben alle drei geschlossen. Wir hatten ein Theater - das ist geschlossen; eine Stadtbibliothek - ist geschlossen. Wir haben eine Schule verkauft. Wir haben das Kickerstadtion dem Verein geschenkt, weil wir nicht mehr in der Lage waren, die Instandsetzungsaufwendungen aufzubringen. Und insofern können Sie sich die Dimensionen ansehen, die dieser Stadtumbau bewirkt hat. Warum konnten wir das durchführen, ohne daß uns - lassen Sie es mich salopp sagen - der politische Laden um die Ohren flog?

## Beispiel 1: Theater

Wir hatten ein Theater, das unter Denkmalschutz steht. Dieses wurde der Stadt geschenkt mit der Auflage, dort kulturelle Aktionen zu veranstalten. Die Entscheidungsträger ließen 1980 ein Gutachten erstellen:

Was würde es denn kosten, dieses Theater auf den neuesten Stand der Technik zu bringen? Dieses Gutachten hat ein Volumen von 17 Mio. DM errechnet. Jetzt standen wir vor einem finanziellen Problem; es wurde „gelöst" im Sinne des Offenbacher Virus, kam in die Schublade; es wurde nicht investiert.

Im ersten Jahr, als mit dem Sanierungskurs angefangen wurde, fiel im Winter die Heizung aus. Wir konnten das Theater insofern schließen, als die Offenbacher Bevölkerung nicht mehr konditioniert war wie in der Nachkriegszeit, als man mit einem Brikett ins Theater ging, um sich während der Vorstellung wärmen zu können. Jetzt standen wir immer noch vor dem leeren Haus und fühlten uns veranlaßt, eine

Grundfrage zu lösen: was machen wir denn in unserem Kulturbereich?

**Die Ist-Situation: Ein geschlossenes Haus** und der Druck, im kulturpolitischen Bereich handeln zu müssen. Als Folge davon haben wir die Struktur der Stadt analysiert und uns die Frage gestellt, wie wir denn so ein **sozio-ökonomisches Problem** innerhalb der Bevölkerung lösen können. Was bringt uns denn in der Stadt ein Element, das eine soziale Elastizität produziert?

Ein Faktor, den wir nach den Recherchen herausfiltern konnten, ist **ein Netzwerk von Vereinen**. Wir haben hunderte von Vereinen. Dort finden die Brückenschläge über die unterschiedlichen sozialen, kulturellen und nationalen Milieus statt. Und damit war eine Entscheidung klar: wir verabschieden uns vom Subventionspfad Theater und **investieren in die Vereinsstruktur**, weil genau diese jene **soziale Elastizität produziert**, die wir selbst nie als Produkt herstellen könnten.

Nachdem diese Entscheidung getroffen wurde, standen wir **immer noch vor einem leeren Theater**. Was machen wir jetzt? Und da ergaben sich drei Arbeitshypothesen, die wir sozusagen „durchdekliniert" haben.

**Arbeitshypothese Nr. 1:**
Analyse der Frage, wo die Besucherzahlen am höchsten sind. Ergebnis: Die höchsten Besucherzahlen finden wir im Operettenbereich. Die Stadt Offenbach und das Umland sind wohl anfällig für die leichte Muse - und deshalb haben wir beschlossen, aus dem Theater ein Operettenhaus zu machen. Und wir machen Offenbach zum Offenbacher. Um dem Widerstand mit einer PR-Strategie zu begegnen. Nur: wir fanden niemanden, der uns dieses Haus **privatwirtschaftlich als Operettenhaus „betreiben" wollte.**

**Arbeitshypothese Nr. 2:**
Die Frage: Wo liegt denn im Kulturmarkt die höchste Wachstumsrate? Die höchste Wachstumsrate gibt's im Bereich der Volksmusik. Sie können sich vorstellen, meine Kulturpolitiker sind reihenweise in Ohnmacht gefallen, als wir beschlossen hatten, das Theater in ein Haus der Volksmusik umzuwandeln. Aber es ist nicht an den Ohnmachtsanfällen gescheitert, sondern daran, daß es wieder keinen Unternehmer gab, der dieses „Haus der Volksmusik" betreibt. Nachdem selbst Ernst Mosch abgesagt hat, mußten wir auch diese Arbeitshypothese ad acta legen.

**Arbeitshypothese Nr. 3:**
Was in anderen Städten funktioniert, könnte man doch auch bei uns probieren: ein **Musical-Haus**. Die Suche richtete sich nicht auf jemanden, der etwas von Intendanz versteht, sondern auf jemanden, der etwas von nationalen Vertriebswegen, vom Ticketing versteht. Der soll bei uns das Theater machen.

Wir haben uns vom Mainstream abgekoppelt und eine Broadway-Show, inclusive der kontinentaleuropäischen Rechte, gekauft. Nun wird in Offenbach erstmals ab dem 28. April aufgeführt, und zwar das Musical Tommy. Es wird vom Publikum unheimlich gut angenommen - und liebe Controller, Sie sind recht herzlich eingeladen; aber ich bitte Sie, die Karte zu zahlen, denn Sie kennen ja meine Finanzsituation.

## Beispiel 2: Schwimmbad

Der zweite Punkt, an dem ich Ihnen den Stadtumbau deutlich machen will, ist das Schwimmbad - ein Schwimmbad in der Innenstadt, inmitten eines strategisch wichtigen Grundstücks gelegen. Das gleiche Phänomen. Als das Schwimmbad gebaut wurde, 300.000 Besucher. Kurz bevor es geschlossen wurde, nur noch 70.000 Besucher. Die Mitarbeiter vom Badeamt haben da schon nicht mehr Schulklassen gezählt, sondern jeden Schüler einzeln, damit sie überhaupt auf 70.000 kommen.

Was ist da passiert? Gleiches Syndrom: Gutachten gemacht - was würde das denn kosten, dieses Schwimmbad auf den „neuesten Stand der Technik" zu bringen? Wir reden hier noch nicht vom Erlebnisbad. 13 Mio. DM, nur um das Bad auf den neuesten Stand der Technik zu bringen. Anfang der 80er Jahre. Und ganz im Sinne des Offenbacher Virus: das Gutachten kam in die Schublade und wurde sozusagen „ausgesessen".

Wie kam es zu dieser „Abstimmung mit den Füßen"? Warum konnten wir das machen, wenn gleichzeitig die Defizite enorm gestiegen sind? Zum Schluß bescherte uns das Schwimmbadareal ein Minus von 4 Mio. DM pro Jahr. Es gibt in der Politik etwas, das Ihnen wesentlich bekannter ist. **Sie identifizieren für Ihre Produkte den „Value for Money" beim Kunden.** Wir haben versucht, diesen Durchsetzungsprozeß am Beispiel Schwimmbad zu analysieren. Wie sah das denn aus? Die Besucher dieses Schwimmbads zahlen 1,80 DM Eintritt, das ist ja nun nicht viel. Trotzdem Abstimmung mit den Füßen. Was war sozusagen der **Value for Money**? Die Besucher haben sich die Füße aufgeschnitten, weil die Kacheln kaputt waren. Sie haben sich eine Erkältung zugezogen, weil wir die undichten Stellen nicht mehr reparieren konnten. Und sie haben sich Kakerlaken mit nach Hause genommen, weil das Ungeziefer nicht zu beseitigen war. Das war selbst den Härtestgesottensten zuviel - und den Erlebniswert von 1,80 DM nicht mehr wert. In ihrer Sprache: sie haben den Value for Money nicht mehr identifizieren können.

Höchste Zeit für uns, zu handeln. Was haben wir daraus gemacht? Das Schwimmbad wurde relativ schnell abgerissen.

Nun entsteht dort ein **Vier-Sterne-Hotel**. Das geht in 8 Wochen „an den Markt" - Arabella. In dem Segment, das ich bereits erwähnte, entstanden 110 Eigentumswohnungen. Und es entstehen dort Gewerberäume und Einzelhandelsflächen, wiederum im hochpositionierten Bereich, sozusagen im Volumen.

Was habe ich erreicht? Ich habe mit dem Grundstückserlös Altdefizite abgebaut. Ich habe die Defizite im Bereich der Bewirtschaftung dezimiert. Eine glückliche Situation: **Das, was man als Pionierrisiken bezeichnet, sind gleichzeitig auch die Chancen.**

In dem Augenblick, als ich das Schwimmbadpersonal abgebaut habe, gab's noch große Nachbarstädte - direkt an der Stadtgrenze von Offenbach - die darüber philosophiert haben, wie sie den Reichtum anders verteilen müssen, ohne dabei das Strukturproblem der Finanzen in Angriff nehmen zu können.

Diese Städte haben mir dankenswerterweise alle Mitarbeiter des Schwimmbereichs „abgenommen". Insofern konnte ich das ganze Vorhaben **ohne Sozialplan** abwickeln und das Defizit von 4 Mio. DM abbauen. Und gleichzeitig Gewerbesteueranteile, Einkommensteueranteile, Kaufkraftbindungen und insgesamt 440 Arbeitsplätze dazugewinnen. **Das ist eine produktive Wendung.**

Ebenso verhält es sich in einem weiteren Bereich. Im Kickerstadion, das ich dem Verein geschenkt habe, entsteht jetzt die Waldbühne. Also nach Berlin der zweite Standort mit einem Open-Air-Veranstaltungsort, kombiniert mit einem Stadion. **Produktive Wendung des Bereichs.**

## Raus aus der Kameralistik - rein in die Doppik

Wir konzentrieren uns jetzt nur noch auf eine reine Hoheits- und Leistungsverwaltung. Wir haben Business Units geschaffen und rund 800 Beschäftigte ausgegliedert aus unserem Bereich. Diese müssen jetzt unter Wettbewerbsbedingungen ihr Geschäft betreiben. Wenn sie das nicht schaffen - sie haben zwei Jahre Zeit -, dann wird abgewickelt. Das ist ein Vertrag zwischen den Gewerkschaften und uns. Wir haben einen eigenen Betrieb gegründet, und zwar deswegen, weil es da keine Mitbestimmungsfrage gibt, sondern nur **Mitwirkung**. Und dieser Punkt führt dazu, daß wir rausgehen aus der Kameralistik, dem öffentlichen Rechnungswesen und rein in die Doppik.

Im Zuge dieser Maßnahme wurden verschiedene Geschäftsfelder integriert, der Müllbereich, die Straßenreinigung, die Gebäudereinigung, die Abwasser und Gebäude-Instandsetzung.

## Der Friedhof von Offenbach, ein Profit Center

Und wir haben einen weiteren Eigenbetrieb gegründet, das ist der Friedhof von Offenbach. Aber nur deswegen, weil wir diesen Bereich aus Pietätsgründen nicht in den Entsortungsbetrieb eingliedern wollten. Aber ich will Ihnen sagen, öffentliche Verwaltung ist lernfähig. Wir haben 1 Jahr gebraucht, um umzufirmieren; das heißt jetzt inzwischen „Eigenbetriebe der Stadt Offenbach" ab 1. 1. 95 - und ab 1. 1. 95 ist **der Friedhof eine Sparte dieses Bereichs.**

Wir haben allerdings keinen Amtsleiter oder zu „versorgenden" Politiker als Betriebsleiter ausgewählt, sondern eine neue Gesellschaft gegründet; das ist die Kommunalberatung Offenbach als GmbH. Diese GmbH hat als Anteilseigner einen Energieversorger und eine private Firma, die Unternehmenssanierung betreibt. Und wir haben einen **Geschäftsbesorgungsvertrag** abgeschlossen und kaufen die Leistung dieses Unternehmens hier ein.

Das führt dazu, daß ich hier **Know-how-Transfer** organisiere und gleichzeitig auch Entwicklungsgeschwindigkeit generiere. Gleichzeitig gebe ich aus meinem Haushalt nur noch ganz bestimmte Budgets vor. Insofern wird die Organisationseinheit von 800 Beschäftigten zwischen zwei Ebenen gelegt, Innovations- und Sanierungsgeschwindigkeit von oben und Budgetdruck von unten. Das hat dazu geführt, daß innerhalb von 1 1/2 Jahren mehr als 20 % der Belegschaft abgebaut und die Logistik völlig umorganisiert werden konnten, so daß eine ganze Reihe von Geschäften inzwischen profitabel sind. Selbst der Friedhof, der inzwischen - prozentual gesehen - im Verhältnis **eines unserer besten Profit Center ist.**

Verstehen Sie es nicht falsch, aber die Mitarbeiterzahl wurde halbiert. Und gleichzeitig hat man sich überlegt, wo in der Region ein Wettbewerbsvorteil liegt. Es hört sich etwas makaber an, aber es ist so. Die Kremationsleistung für Pietätsunternehmen sind bei uns am komfortabelsten, innerhalb kürzester Zeit können diese bei uns disponieren. Und damit bewältigen wir die ganzen Kremationsleistungen des Rhein-Main-Gebiets. Das hat dazu geführt, daß aus einem 60 %igen Deckungsgrad in diesem Bereich mit der Bilanz 31. 12. 94 eine **halbe Million Profit** erwirtschaftet wurde, ohne daß wir Gebühren erhöht haben.

## Vollprivatisierung organisieren wir auch

Vollprivatisierung sagen wir nur in den Bereichen, in denen wir einen hohen Wettbewerb im Markt haben, weil nur dieser hohe Wettbewerb im Markt uns gute Konditionen bringt. Denn dem Bürger ist es völlig gleichgültig, ob er seine Leistung von einem Amt, einem Eigenbetrieb, einer stadteigenen Gesellschaft oder einem Privaten angeboten bekommt. Er will sie schnell, pünktlich, preiswert und korrekt. Alles andere ist ihm „wurscht". Und deswegen privatisieren wir nur in den Bereichen, in denen wir eine gute Leistung dadurch erhalten, daß es einen hohen Wettbewerb im Markt gibt. Und nur dort machen wir das, z. B. im Landschafts- und Gartenbau etc.

**Bei monopolistischen Anbietern sind wir zurückhaltend,** denn da bekommen wir nur in der Phase des Übergangs hervorragende Konditionen. Spätestens bei der zweiten Vertragsverhandlung dekliniert man uns die klassische Monopolpreisbildung am Markt durch. Da reicht der Blick ins Lehrbuch, nicht in die leerer werdende Kasse, um sich diese Erfahrung zu ersparen.

## Flexibilisierung von Arbeitszeit

Und dann komme ich zum vierten Bereich, das ist der **personalwirtschaftliche Block**. Wir hatten 2.500 Beschäftigte. Wir haben über 800 ausgegliedert in diese Eigenbetriebe, wir haben noch ein Altenheim, das jetzt privatisiert wird. In der Kernbelegschaft wurde abgebaut innerhalb von 2 1/2 Jahren - das ist für die öffentliche Verwaltung eine ganz gute Zahl, ohne daß uns Geschäftsfelder zusammengebrochen sind. Auch das zeigt, welche Ressourcen wir aufarbeiten können über **Organisationsentwicklungsprozesse**, auch über Personalentwicklung.

Wir haben - obwohl die Mannschaft halbiert wurde - die Investitionen in das Personal, also in die **Qualifizierungsprozesse**, mehr als verdreifacht, so daß wir diese Anpassungsprozesse organisieren können. Dann wurden Dinge kreiert, die sozusagen tabubrechend waren, wie z. B. die Leistungszulagen: **drei Leute „machen" einen Job, einer scheidet aus, die zwei anderen können entscheiden, ob sie den Job „mitmachen".** Sagen sie ja, bekommen sie bis zu 30 % der eingesparten Personalsumme ausgezahlt. Das war ein Tabu für die öffentliche Verwaltung. Inzwischen ist in die Tarifsysteme integriert, daß Leistungszulagen mit zu verhandeln sind.

**Wir haben die Flexibilisierung von Arbeitszeit eingeführt** - abgeschaut aus dem Maschinenbau - und festgestellt, daß wir das doch auch für uns übersetzen könnten. Arbeitszeitflexibilisierung für den einzelnen Mitarbeiter und dafür mehr „Bürgeransprechzeiten" für unsere Kundschaft, ohne zusätzlich Personal aufzustocken. Wir haben 200 Leute von 1.200 in dieses Projekt integriert, und es funktioniert sehr gut.

Wir können in vielen Bereichen tatsächlich die

**Öffnungs- und Ansprechzeiten für Bürger erhöhen.**

Es gibt allerdings auch ein paar Rückschläge. Ein Amt hat das völlig falsch verstanden: Man war überhaupt nicht mehr für Bürger erreichbar und hat nur noch flexibilisiert. Das muß wohl ein Mißverständnis gewesen sein. Und in diesem Zusammenhang sind wir natürlich in den Bereichen, die Sie als

**Lean-Management**

kennen, mit von der Partie, indem wir **Hierarchien abflachen** und **Durchlaufgeschwindigkeiten erhöhen.**

Ich will zum Abschluß zwei Beispiele deutlich machen. Ich frage Sie: Wer ist „der Held der Arbeit" bei uns im Ordnungsamt, bei den Hilfspolizisten? Ist es der Hilfspolizist, der sehr intensiv die Strafmandate schreibt, weil die Leute falsch parken und damit einen **Haushaltssanierungsbeitrag** liefern?

Oder ist es der Hilfspolizist, der sozusagen kundenorientiert darüber hinwegschaut und sagt, na ja, stellen Sie sich das nächste Mal wenigstens richtig hin? Dann kann ich auch diese Stelle einsparen.

Oder im Sozialamtsbereich. Ist es der Sozialamtsmitarbeiter, der - kundenorientiert - der Sozialhilfekliente großzügig Sozialhilfe auszahlt oder ist es der Sozialamtsmitarbeiter, der im Sinne des gesamtideellen Bürgers restriktiv und hart materialrechtlich prüft, um dann zu sagen, hier kann das Geld nicht ausgezahlt werden?

**Wir haben 4 zentrale Antworten auf die Strukturprobleme einer Stadt:**

Das ist **die Veränderung der Sozialstruktur**, das ist **die Veränderung der Arbeitsmarktstruktur**, und damit Veränderung der Einnahmen, die ökonomische Gegenstromanlage. Es ist **die strukturelle Veränderung der finanzwirtschaftlichen Konfiguration** und es ist **der Umbau der ganzen Verwaltung**, als ein zusätzlicher Prozeß.

Und das zusammengenommen ist es, was man als **„Modell Offenbach"** an der einen oder anderen Stelle liest. Und das ist der Prozeß, den wir gestalten als Turnaround einer Stadt. ■

| Zuordnung CM-Themen-Tableau | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 11 | 21 | 31 | S | R | G |

*Oberbürgermeister Grandke und Ehrenvorsitzender Deyhle - vor dem Vortrag auf der Referentenbank*

# VERÄNDERUNGS-PROZESSE AUS DER SICHT DES INTERNATIONALEN BERATERS

von Prof. Dr. Herbert **Henzler**, München

Meine Damen und Herren, ich möchte in meinem Vortrag die Thesen „Wie verändert sich die Rolle des Controllers, welche neuen Instrumente muß er beherrschen, welche Rolle spielt er in den Mobilisierungsprogrammen und schließlich und endlich welche Rolle kann der Berater mit ihnen teilen?" ansprechen. Zunächst zur ersten These:

## Die bisherige Rolle des Controllers bedarf einer Erneuerung

Controlling hat in den letzten Jahren zu einer umfassenden und in den meisten Unternehmen wahrgenommenen Führungsfunktion geführt. Und ich glaube, man geht nicht falsch in der These, daß man sagt, **kein Berufsbild** hat in der traditionellen funktionalen Organisation so an **Häufigkeit** und so an **Bedeutung** zugenommen **wie das des Controllers**.

Der Entwicklungschef war bekannt, der macht das, was er immer gemacht hat, der Produktionschef, der Vertriebschef ebenso, nur beim Controller erleben wir eine **Veränderung der Aufgaben**, wir erleben eine wesentlich häufigere Verankerung in den Unternehmen und wir erleben vor allem einen erheblichen Bedeutungszuwachs.

## Der Aufgabenumfang variiert sehr stark

und ist häufig noch geprägt vom traditionellen Vorstellungsbild des Kostenrechners, von der geistigen Heimat des Controllers im betrieblichen Rechnungswesen.

Ich möchte hier jedoch bereits die erste Einschränkung machen. Die These, die ich früher mal lernte an der Hochschule, auf der Basis der Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung und der Kostenrechnung hat man ein solides Fundament und von diesem soliden Fundament kann man dann 30 Berufsjahre mehr oder weniger solide leben, indem man jedes Jahr ein paar Prozent abschreibt - ich glaube, dieses Bild stimmt nicht mehr.

Heute wird der Controller - und das möchte ich gleich mit Ihnen teilen - sehr viel mehr darauf ausgerichtet sein, **die Zukunft zu gestalten**, aktionsorientiert zu wirken, als die Vergangenheit zu beschreiben.

## Der Controller als Coach & Seismograph

Der Controller sollte von der bisherigen Ausrichtung, die sehr stark buchhaltungsorientiert war, die rein interne Orientierung zum Inhalt hatte und die die Orientierung am betrieblichen Rechnungswesen widerspiegelte, sich sehr viel stärker in Zukunft als der **Seismograph des Unternehmens** verstehen, als das alter Ego der Unternehmensleitung, als ein **Coach**, ein **Architekt** und ein **Katalysator zugleich**, und er sollte integrierend in dem Führungsteam wirken. Ich möchte das vielleicht kurz erläutern.

## Controlling sollte zunächst einmal die Führung unterstützen,

indem es mittels Planungs- und Berichtswesens und mittels controllingspezifischer Instrumente - und da gibt es eine ganz erhebliche Entwicklung, wie wir gleich sehen werden - Transparenz schafft.

Der Controller sollte **diese Transparenz**, die in einem immer komplexer werdenden Umfeld immer schwieriger zu realisieren ist, **in das Unternehmen hineinbringen.**

Im Zuge des Planungsprozesses sollte er nicht nur die Plausibilitätstests gewährleisten, sondern auch - und das ist eine ganz wesentliche Veränderung, Stichwort Seismograph - dem Unternehmen zeigen, an welchen Meilensteinen, an welchen häufig nur qualitativ verstandenen Meilensteinen Empfehlentwicklungen da sind, auf die es zu achten gilt.

Da sollte er derjenige sein, der beispielsweise auch in einem Forschungs- und Entwicklungsprozeß rechtzeitig darauf hinweist, wenn Dinge aus dem Ruder laufen, wenn die angestrebten Produkt- oder Verfahrensentwicklungen eben nicht zu den angestrebten Produktkosten oder Zeitzielen erreichbar sind.

Und in diesem Punkt - Stichwort Seismograph - wird der Controller in Zukunft sehr viel häufiger mit **weichen Informationen** umgehen lernen müssen.

Informationen, die nicht aus dem betrieblichen Rechnungswesen generiert werden können, sondern Informationen, die aus einem Projektablauf herkommen. Informationen, die aus einem Vergleich mit anderen Unternehmen, die aus innerbetrieblichen Vergleichen herkommen und die sich eben sehr viel häufiger, weil sie weich sind, weil sie qualitativ sind, im Zeitablauf viel schwieriger erfassen lassen, als dies die harten Informationen des Rechnungswesens tun.

## Stichwort „alter Ego" des Chefs

Vom Controller verlangt man, daß er das Gesamtbild des Unternehmens verinnerlicht hat, daß er zu jeder Zeit dem Gesamtunternehmen sagen kann, wo es steht, wo es hingeht, wo die Zielperspektive ist, wo - und das ist ganz entscheidend - der Aspirationslevel eines Unternehmens ist, um im Vergleich mit anderen Unternehmen, um im Vergleich zum Potential, das dieses Unternehmen hat, zu bestehen.

Kurz: Das **Ziel** des Controlling sollte darin bestehen, die **Effizienz** und die **Effektivität** der **Unternehmensführung** als **ganzes** und die **Anpassungsfähigkeit an Veränderungen** in der Umwelt **zu erhöhen**.

Hier haben wir es mit einem allgemein akzeptierten Phänomen zu tun. Wir haben eine Erhöhung der Schlagzahl in der Umwelt, wir haben eine Erhöhung der Schlagzahl in den weltwirtschaftlichen Prozessen und so ist es für den Controller ganz entscheidend, daß er bei dieser erhöhten Schlagzahl, die wir feststellen, dem Unternehmen nicht nur den Spiegel vorhält, sondern auch folgendes analysiert:

## Was sind die inneren Potentiale, die in dem Unternehmen stecken,

was steht auf der rechten Seite der Bilanz, wie kann man nicht nur aus dem Kapital die größtmögliche Verzinsung langfristig herholen, sondern wie kann man auch die Mitarbeiter, wie kann man die technischen Fähigkeiten, wie kann man die Infrastruktur, die man hat, optimal einsetzen?

Dabei ein Vergleich, den wir bei unseren Klienten häufig gemacht haben. Ein Controller tut gut daran, wenn er nicht von dem Regelungsperfektionismus beseelt ist, den wir häufig im öffentlichen Dienst finden, sondern wenn er ein sehr sicheres Gefühl dafür entwickelt, wie man auch ein Unternehmen an der „langen Leine" führen kann.

Ich kann Ihnen einen Vergleich zeigen. Wir haben diesen kürzlich mal gemacht zwischen einem amerikanischen und einem deutschen Automobilunternehmen. Das amerikanische Automobilunternehmen hatte durch eine straffe Controllingorganisation Richtlinien für die Ausfüllung von Investitionsanträgen, Richtlinien für die Bescheidung der Forschungs- und Entwicklungsanträge, Richtlinien, wie Geschäfte dargestellt, abgerechnet, umgerechnet, widergegeben werden sollten. Das deutsche Unternehmen hatte vergleichsweise nur etwa 10 % dieser Richtlinien.

Man ging davon aus, daß man es mit erwachsenen Mitarbeitern zu tun hatte, mit mündigen Mitarbeitern, die sehr wohl verstanden, was die implizite Logik von Zielen war, die sehr wohl verstanden, was vernünftiges kostenbewußtes Handeln implizierte und was eben nicht. Der Controller sollte

## Coach, Architekt und Katalysator zugleich

sein. Nun was heißt das? Die Führungssysteme sind die Sprache einer Organisation. Und letztendlich ist der **Controller** derjenige, der die Führungssysteme in ihrem Inhalt, in ihrer Form, in ihrem Ablauf konstruiert und der sie mit Leben erfüllen läßt. Er ist der Oberhirte dieser Führungssysteme - und insofern hat er als **Coach** für die betrieblichen Geschehen natürlich eine ganz wesentliche Funktion.

Ich möchte in diesem Zusammenhang an den Fall von Harold Geneen erinnern, der mit seiner These der unshakeable facts und mit seiner These, daß auch das letzte Geschäft bis auf die dritte Stelle hinter dem Komma detailliert beschrieben und mit Soll-Ist-Vergleichen versehen werden sollte, geradezu eine legendäre Controlling-Orientierung in die damalige IT&T hineingebracht hat, so daß man in vielen Unternehmen danach feststellen konnte, wenn einer der IT&T-Controller woanders hinging und meist das Controlling-Instrumentarium der IT&T mitnahm.

Ich möchte nicht sagen, daß es richtig war, aber ich sage nur, mit dem Inhalt solcher Führungssysteme geben Sie die Sprache der Organisation, geben Sie das Miteinander dieser betrieblichen Funktionen wider.

Weiterer Punkt: Der Controller sollte der **Architekt** sein. Nun, ganz klar, wenn der Controller der Zukunft das Gesamtbild des Unternehmens ganz entscheidend beeinflussen soll, dann kann er nicht derjenige sein, wie ich es kürzlich mal in einem großen deutschen Unternehmen hörte: Wir haben zwei Gruppen, die einen sind die Techniker und die anderen sind die Kaufleute, und die regieren hier nach dem Vier-Augen-Prinzip - sondern dann muß er derjenige sein, der als Architekt mitentscheidet über den Mitteleinsatz, dann muß er derjenige sein,

der die Latte im internationalen Vergleich mitbestimmt und dann muß er derjenige sein, der auch sagt, was nicht geht.

Schließlich der **Katalysator**. Hier ist es ganz entscheidend, daß ein Controller mithilft zu stimulieren, mithilft, im Unternehmen die Mobilisierung vieler Menschen für ein Ziel, für die Anpassung an die Umwelt zu unterstützen.

## Der Controller als Teamklärer

Ein Controller kann sehr häufig zum bestgehaßten Mann im Führungsteam werden, nämlich dann, wenn er alles besser weiß und dann, wenn er immer den Finger hebt und dann, wenn er über nicht erfüllte Ziele Buch führt und es die Kollegen und Kolleginnen nur allzu häufig wissen läßt.

## Controller als integriertes Mitglied im Führungsteam

Controller als jemand, der auch über die Begrenzungen Bescheid weiß; der weiß, wieviele Unwägbarkeiten in der Entwicklung betrieblicher Prozesse stecken; der weiß, daß sich Wettbewerbsaktionen sehr selten rational prognostizieren lassen; der weiß, daß sich Märkte verändern und der deshalb auch in seiner Ausstrahlung als Teamplayer, als Freund und Helfer rüberkommt.

Das eine war vorwiegend vergangenheitsorientiert, das andere ist zusätzlich zu der Vergangenheitsorientierung eine sehr starke Zukunftsorientierung, eine Aktionsorientierung.

**Die neuen Aufgaben erfordern natürlich andere Instrumente**. Dem Kochen im eigenen Saft entgegenzuwirken, ist in Zukunft eine der ganz wesentlichen Herausforderungen für die marktorientierten Unternehmen. Ich hatte es bereits angesprochen. Wenn sich die Schlagzahl im weltwirtschaftlichen Umfeld dramatisch erhöht hat - und ich glaube kaum, daß es Branchen gibt, wo das nicht der Fall ist -, dann sind die bisherigen intertemporalen Vergleiche über Zeitreihen-Analysen für das Controlling von morgen nicht mehr ausreichend.

**Erfolg** oder **Mißerfolg** einzelner Unternehmensbereiche wird häufig leider noch **ausschließlich** nach der **Einhaltung** bzw. **Überschreitung der Budgets** beurteilt. Und damit wird natürlich häufig auch noch die falsche Maßgröße für den unternehmerischen Erfolg gewählt und eine falsche Blickrichtung eingeschlagen. **Das Controlling ist in diesem Fall dann leider noch zu stark rückwärts und nicht vorwärts gerichtet**.

Wenn die Arbeit des Controlling sehr viel stärker zukunftsgerichtet ist, dann fängt das damit an, daß das Controlling andere Dimensionen besetzen muß, um seiner Bedeutung gerecht zu werden. **Andere Positionen besetzen entlang der hier angesprochenen Themen:** Beim Kunden die Einbeziehung der Kunden-Nutzen-Komponente, beim Wettbewerber die Einbeziehung der Benchmarking-Vergleiche und schließlich beim Shareholder, dem Aktionär, die Orientierung am Shareholder-Value berücksichtigen.

## Der zukunftsorientierte Controller ist aktionsorientiert

Und zugleich meist - das versteht sich am Rande - **der bestinformierte Mann oder die bestinformierte Frau im Unternehmen.** Er versteht sich als passionierter Veränderer und prüft in Zusammenarbeit mit den einzelnen unternehmerischen Einheiten die Wirtschaftlichkeit der betrieblichen Prozesse. Dabei wird er sich in Zukunft eben sehr viel stärker auf externe Benchmarks verlassen, um Verbesserungsanregungen ins Unternehmen hineinzutragen.

Ob er hier lediglich an der Oberfläche optimiert oder schließlich eine tiefgreifende, langanhaltende unternehmerische Veränderung durchsetzen kann, hängt nicht zuletzt davon ab, welche Ideenhürden ein Controller dem Unternehmen abfordert, welchen Inspirationslevel ein Controller in das Unternehmen hineintragen hilft.

Als Maßstab für solche Ideenhürden dient z. B. durchaus **der Vergleich mit Spitzenwerten der besten Wettbewerber** oder dienen Beispiele aus ganz anderen Branchen, um zu sehen, wie schnell Veränderungsprozesse durchgeführt wurden und welche Ideenhürden übersprungen wurden in anderen Situationen.

Ich möchte an dieser Stelle betonen, was es heute bedeutet, wenn ein IBM-Vorstandsvorsitzender sagt: Wir machen denselben Umsatz mit 50 % weniger Mitarbeiter. Oder was es bedeutet, wenn wir beispielsweise sehen, welche dramatischen **Produktivitätsveränderungen allein in den letzten beiden Jahren unter Ihrer Ägide, Herr Remmel, in Ihrem Hause** durchgezogen wurden. Dinge, die für viele einfach nicht machbar waren, schienen hier plötzlich eine neue Benchmark innerhalb der Industrie zu setzen, denn man sagte, offensichtlich ist es möglich, mit signifikant weniger Ressourceneinsatz den Output signifikant zu erhöhen.

## Das Thema Benchmarking

Lassen Sie mich ganz kurz eingehen, wie dieser Controller der Zukunft wegkommt von den inkrementalen Verbesserungen, wie er hinkommt mit den richtigen Hilfsmitteln, auch eine andere Stellung im Unternehmen zu bekommen. Zunächst zum **Benchmarking**. Ein erster Schritt in diese Richtung stellt die Einbeziehung von Wettbewerbsdaten in das Berichtssystem dar. Viele Unternehmen haben es in den letzten Jahren geschafft, **Marktanteile zum integralen Teil ihres Berichtswesens zu machen.** Wenige haben es geschafft, ihre Exportanteile in internationale Marktanteile umzudefinieren, wenige haben es geschafft, die internationalen Marktanteile in Märkten, in denen man die Marktanteile nur hinter dem Komma angeben kann, in ihr Berichtswesen einzubauen.

Der Betrachtungsschwerpunkt sollte dabei eindeutig auf den mehr globalen Steuerungsgrößen liegen, da

hier in der Regel von einer besseren Benchmarking-Fähigkeit ausgegangen werden kann.

Es ist natürlich klar, daß Sie sagen, wenn Sie in Ihren Unternehmen Benchmarkingverfahren einführen wollen:

## Wir brauchen spezifische Kennzahlen

für die einzelnen Geschäftsfelder, die wir in das Reportingsystem einbeziehen.

Qualitätskennzahlen, Ausschußraten, Faktoren über Durchlaufzeit, Liefertreue, Flexibilität bis hin zu Kapazitätsauslastungsgraden und Anlagenverfügbarkeitsdaten gehören dazu.

Noch besser wird es allerdings, wenn es Ihnen gelingt, recht plastische Größen wie beispielsweise die Montage pro Fahrzeug oder noch besser die Preßzeit für einen Kofferraumdeckel oder die Bestückung von einer typischen Leiterplatte ins Unternehmen als Benchmark-Maßstab einzuführen und über längere Zeit konstant zu halten.

Dabei ist es ganz entscheidend, daß der Controller die **Kernprozesse**, die im Unternehmen in fünf bis sieben Kernprozesse aufgeteilt werden können, **definiert** und daraus seine Benchmarking-Werte nimmt. Daß er sicherstellt, daß man's über einen längeren Zeitraum auch konstant halten kann und daß es im Unternehmen akzeptiert wird.

Die praktischen Erfahrungen, die ich hierbei widergeben möchte, sind folgende: Wir haben mit den Benchmarking-Vergleichen etwa vor acht, neun Jahren angefangen, haben intensivst die Weltbesten - ob sie nun in Japan, USA oder im europäischen Ausland oder im Inland domizilierten - zu Benchmarking-Vergleichen hergezogen und wir haben selten Benchmark-Vergleiche gefunden, in denen die Unterschiede zu den Gebieten unserer Klienten weniger als 30 bis 50 % waren. Man kann fast sagen: Je höher der Elektronikanteil war, desto deutlicher waren die Unterschiede, teilweise weit über 50, ja bis zu 70 %. Nehmen Sie einzelne Telefonsysteme, nehmen Sie Halbleiter, nehmen Sie PC's vor 4 oder 5 Jahren.

Das heißt, wir haben es mit einem dramatischen Unterschied zu tun, mit einem nicht zu unterschätzenden psychologischen Problem. Denn wenn Sie sagen, die anderen sind um 40 % besser, dann haben Sie damit natürlich auch ein erhebliches psychologisches Problem.

## Die Welt bleibt nicht stehen

Deshalb tun Sie gut daran, wenn Sie in das Unternehmen hineintragen, daß das Benchmarking ein **dynamischer** Prozeß ist.

Wenn Sie bisher mit einem Neigungswinkel von 2,5 % Produktivitätssteigerung pro Jahr mit Ratio-Effekten von 2,5 bis 3 % gelebt haben und Ihr weltbester Wettbewerber mit 2-stelligen Produktivitätssteigerungen, dann können Sie davon ausgehen, daß der es vermutlich auch in Zukunft mit einem höheren Steigungswinkel machen wird. Dann müssen Sie davon ausgehen, daß Sie es nicht schaffen werden, eine Lücke nachhaltig zu korrigieren, dann müssen Sie dem Unternehmen verinnerlichen, daß es sich dabei um einen dynamischen Prozeß handelt, der Sie eben sehr viel schneller laufen lassen muß, als das bisher der Fall war.

Benchmarking funktioniert nach unserer Erfahrung nur, **wenn Sie die Arbeitnehmerseite mit ins Boot bekommen.** Wir haben extensive Benchmarking-Trips mit den Betriebsräten veranstaltet; wir haben Klientenmitglieder und die Betriebsräte selbst sehen lassen, daß es andere Situationen, daß es Null-Fehler-Mentalitäten in der Praxis gibt und wir haben festgestellt, daß das in der Tat den Benchmarking-Prozeß ganz erheblich verbessert hat.

**Es ist absolut nötig, daß Sie die psychologische Hemmschwelle überwinden.** Daß Sie, wenn Sie 30, 40, 50 % Benchmark-Deltas ausrechnen, den Leuten irgendeinen Weg zeigen, wie sie das in die Unternehmensziele überführen können. Denn wenn Sie zu jemanden sagen: „Du bist 50 % schlechter als der Weltbeste", dann können Sie ihm, genauso wie die amerikanische Cartoon-Zeichnerin, sagen: „Pistol or poison". Du kannst selbst entscheiden, ob Du Dich aufhängen willst oder lieber erschießen möchtest.

Letzter Punkt zum Stichwort Benchmarking: Wir haben festgestellt, daß die Tendenz besteht, es sehr stark auf die Produktions- und Logistikbereiche abzustellen, und daß man dabei den Vertriebsbereich ausklammert, daß man den Entwicklungsbereich dabei ausklammert und vor allem den Verwaltungsbereich.

Und hier kann ich nur dafür plädieren: Benchmarking macht nur dann Sinn, wenn es durchgängig über alle betrieblichen **Teilbereiche** gezogen wird, denn sonst haben Sie das noch viel größere psychologische Problem, daß es heißt: Diejenigen, die mal wieder eine neue Methodik erfunden haben, sind von dieser Methodik selbst gar nicht betroffen.

## Die Einbeziehung des Kundennutzens in die Arbeit des Controllers

Wir sehen, daß nicht nur auf der Wettbewerbsseite, sondern auch auf der Kundenseite eine Dimension hineingeführt werden muß, die zum ganz natürlichen Instrumentarium des Controllers gehören sollte.

Dazu gehört die **Analyse** und gezielte **Auswertung öffentlicher Quellen**, z. B. in Amerika die power statistic im Automobilbereich, welche genau jene Fragen nach Zufriedenheit des Käufers mit dem Produkt stellt. Dazu gehören die Analysen der Warentester, dazu gehören die Auswertungen von Pannenstatistiken und vieles andere mehr.

Die Vergleiche sollten sich nicht nur auf **quantitative** Größen beschränken, sondern auch **qualitative** Größen der Kundenzufriedenheit erfassen.

Besonderes Augenmerk gilt dabei der

**Erfüllung aus Sicht des Nachfragers,**

gilt dabei den kaufentscheidenden Faktoren, die sich ja insbesondere im Generationswechsel häufig ändern. Dabei darf, sollte auch der Forschungs- und Entwicklungsbereich nicht ausgespart werden. Denn wenn es beispielsweise so ist, daß wir relative stabile statistische Daten haben, daß im Maschinenbau-Bereich die Forschungs- und Entwicklungsprogramme, die durch Kunden induziert werden, 5 x erfolgreicher sind als die, die im eigenen Unternehmen induziert werden, dann ist das ein Ansatzpunkt, der hier mit berücksichtigt werden muß.

Ähnliches gilt auch - Stichwort Einbeziehung Kundennutzen-Komponente - zum Thema **Kundennutzen**. Wie attraktiv bin ich als Kapitalanleger, was bedeutet ein **Triple-A-Rating**, was bedeutet eine Investor-Relation für mich? Was bedeutet es, daß die attraktiven Kandidaten der Universitäten, der Fachhochschulen mich als Arbeitgeber nicht oder nicht mehr präferieren?

Diese Dimensionen gehören auch dazu. **Der Controller muß das methodische Rüstzeug bereitstellen;** er muß die konsequente Orientierung am Kundennutzen antizipieren helfen.

**Steuerungsgröße des Wertmanagement:**

Eine **Ausrichtung des Planungs- und Berichtswesens** auf **externe** Größen **verbessert** nicht nur die **Entscheidungssituation des Managements**, sondern sorgt auch für einen **stärkeren Zukunftsbezug des Controlling.** Lassen Sie mich zum Thema **Shareholder Value** sagen: Ich glaube, die Methodik ist hinreichend behandelt worden. Man nimmt neben der Umsatzrendite-Betrachtung, neben der Zeitreihen-Betrachtung das eingesetzte Kapital dazu. Man stellt auf eine Cash-Flow-Rechnung ab und wird sehr häufig die Argumente hören, daß man dieses Jahr im Unternehmen nicht so praktizieren könnte, da es Zurechnungsprobleme gibt, da es einen möglichen Wert dieser einzelnen Betriebsteile schwer zu ermitteln gibt und viele andere Probleme mehr.

Es gab ja auch sehr segensreiche Wirtschaftswissenschaftler, die sich dieses Thema auf ihre Fahnen geschrieben haben - daß hier ein Veränderungsprozeß im Gange ist, der viele Unternehmen dazu gebracht hat, dieses Thema der Share-holder-Values einmal testweise intern zu versuchen. Daß das natürlich **das Gebiet des Controllers** ist, versteht sich am Rande. Nehmen Sie das publizierte Beispiel der Veba AG. Dort hat man noch vor 10 Jahren gesagt, das geht nicht, das kann man nicht machen. Dort hat man zwischenzeitlich bewiesen: sie können sehr wohl Kapitalien zuteilen, sie können sehr wohl Betriebsteile so aufteilen, daß man ermitteln kann, sind hier nun Werte generiert worden oder sind Werte vernichtet worden. Und das alte Problem, daß man immer mehr zur Rechenschaft gezogen wird als Top-Management, ob denn Größe noch Sinn macht, ob diese Economies of Scope, die man sich zurechnet, ob die sich denn wirklich auf Mark und Pfennig rechnen durch Werterhöhung des eingesetzten Kapitals, ist ja in der Tat nicht von der Hand zu weisen.

**Mobilisierung des Unternehmens und die Rolle des Controllers**

Hier sollte der Controller der **Sparringspartner** sein im **Mobilisierungsprozeß zur nachhaltigen Ertragssteigerung.** Es gibt wenige große Unternehmen, die in den letzten Jahren nicht irgendwo Quality-Management oder Erfolgsprogramme oder 4-K-Programme oder 3-P-Programme oder vieles andere eingesetzt haben. Mobilisierungsprogramme, die das ganze Unternehmen erfassen sollten und die davon ausgehen, daß man inhärent die Leute dazu bringt, daß sie sich an diese veränderten Bedingungen in der Weltwirtschaft anpassen.

Nun, hier ist der Controller nicht nur gefordert als Speerspitze, als Sparringspartner des Top-Managements. Hier ist er natürlich ganz entscheidend auch gefordert, dafür Sorge zu tragen, daß es nicht den berühmten Horthorne-Effekt gibt.

Sie kennen vermutlich hinreichend diese Situation, wie sie damals bei dem At&T-Werk erlebt wurde. Dort gibt es bei der Einführung solcher Mobilisierungsprogramme zunächst eine allgemeine Euphorie. Jeder macht mit, alle geben ihr Bestes, keiner darf an der Seite stehen. Dann merkt man relativ rasch, daß nach einer Phase der Euphorie die Nüchternheit Einzug hält.

Andere Tagesprobleme werden dominant, und eben diese Mobilisierungsprogramme bewirken dannn den ganz natürlichen Atrophierungseffekt, der bei Horthorne so schön beschrieben ist.

Hier wird es auf den Controller ankommen, das **Machbare** richtig zu antizipieren und die Mobilisierungsprogramme sinnvoll **mit dem Management** voranzutreiben.

**Die Rolle des Beraters**

Der Berater sollte neben der Unterstützung und Hilfe auf der reinen Sachebene - **das ist sein ureigenstes Thema** - eine neue Methodik bringen. Er muß neue Instrumente kreieren. In einer komplexer werdenden Umwelt ist eben dieses die generische Aufgabe des Beraters. Daneben sollte er aber die Prozeßebene, d. h. die Gestaltung der Führungsprozesse und erst recht die Verhaltensebene nicht ausklammern.

Ich weiß, es ist schwierig, den Anspruch zu realisieren, alles drei gleichzeitig zu machen, die beste Methodik, den besten Führungsprozeß und der beste Verhaltensveränderer zu sein, aber ich glaube, es wird immer mehr darauf ankommen, ob die Managementberatung der Zukunft alle drei Dimensionen im Sinne eines One-Shop-Consultings verinnerlichen kann.

**Veränderungsprozesse im Unternehmen mit dem nötigen Standing durchzusetzen, ist oft schwierig.** Der Berater übernimmt hier **für das Top-Management** die Rolle des **Trainers**, des **Sparringspartners**. In einer Zeit, in der wir erleben, daß die Halbwertzeit des Wissens in vielen Bereichen auf 6 bis 8 Jahre zurückgegangen ist, muß ein Berater derjenige sein, der dem Top-Management eine **Wissensvermehrung** in **regelmäßiger Form** zukommen läßt. Und er muß in enger Zusammenarbeit mit dem Controlling der **Katalysator** für den Veränderungsprozeß im Unternehmen sein. Diejenigen, die der Meinung sind, daß der Status quo sich zum Prinzip erhebt, sind sicherlich nicht die richtigen Partner.

**Schließlich muß der Berater aktiv in den Kommunikationsprozeß eingreifen.**

Er muß helfen, den **Transformations-** und **Koordinationsprozeß** und insbesondere die **unterschiedlichen Fähigkeiten** der Kaufleute, der Techniker, der einzelnen wissenschaftlichen Disziplinen und noch mehr der international **unterschiedlich geprägten Führungskräfte zu vermitteln.** Hier spielt der Controller eine ganz entscheidende Rolle, hier bietet er eine wichtige Hilfestellung.

Lassen Sie mich zusammenfassen: **Die Welt des Controllers war meiner Überzeugung nach noch nie so spannend**, wie die, die wir vor uns haben.

In einer Zeit, in der sich vieles verändert, vieles sehr viel schneller verändert als bisher, in der die herkömmlichen Input-/Output-Beziehungen immer nachhaltiger hinterfragt werden, **in der die Lösungsansätze der Vergangenheit immer häufiger für die Zukunft nicht mehr stimmen**, in einer Zeit, in der es neue Instrumente gibt - Stichwort Benchmarking, Stichwort Kundennutzen, Stichwort Shareholder-Value - und in der von diesen Instrumente noch recht wenig in der praktischen Arbeit umgesetzt wird, in einer Zeit, in der jeder weiß, daß man Mobilisierungsprogramme fahren muß, und sehr wenige es erfolgreich machen, und in einer Zeit, in der es auch Berater gibt, die dabei helfen können, **könnte ich mir kaum ein spannenderes Berufsbild vorstellen.** ■

| Zuordnung CM-Themen-Tableau | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 05 | 06 | 21 | G | F | |

**SAS Institute informiert:** ANZEIGE

# INTEGRATION VON SAP-DATEN FÜR DAS STRATEGISCHE CONTROLLING

Mit Datenschnittstellen zu R/2- und R/3-Systemen bietet SAS Institute erstmals die Möglichkeit, ergänzend zum operativ eingesetzten SAP-System ein leistungsfähiges Data Warehouse für das strategische Controlling und die Entscheidungsunterstützung aufzubauen. Durch den direkten Zugriff können R/2- und R/3-Daten – bei Bedarf kombiniert mit strategischen Kennzahlen aus anderen Anwendungsprogrammen – in einem konsistenten Data Warehouse bereitgestellt werden. Die neuen Schnittstellen zu R/2 und R/3 bilden damit den Schlüssel zu einer Informationsdatenbank, die – unbelastet von operativen Aufgaben – die spezifische Datenstruktur der SAP-Systeme in individuelle Kosten- und Erlössichten transformiert.

Mit den Schnittstellen zu R/2- und R/3-Systemen stehen die leistungsfähigen Planungs- und Steuerungsinstrumente des SAS Systems jetzt direkt für die dispositive Datenverarbeitung im SAP-Umfeld zur Verfügung. So können Unternehmen auf Basis ihrer R/2 und R/3-Daten mit den SAS-Berichts- und Analysewerkzeugen für Finanzplanung, Marktforschung, Qualitätssicherung und Statistik frühzeitig Markttrends erkennen und Geschäftsfelder analysieren, um Potentiale für neue Produkte, Dienstleistungen oder neue Zielgruppen zu ermitteln. Im Bereich des strategischen Controllings ermöglicht das SAS System eine hochflexible Aufschlüsselung und Aggregation von Kosten und Erlösen nach Produkten, Kundengruppen, Regionen, Vertriebswegen, etc.

Die im Data Warehouse aufbereiteten R/2- und R/3-Daten stehen in der menügeführten Benutzeroberfläche des SAS Systems so strukturiert zur Verfügung, daß auch Anwender ohne spezielle EDV-Kenntnisse in der Lage sind, ein interaktives Reporting durchzuführen. Die Fachabteilungen können eigenständig und zeitnah die von ihnen benötigten Informationen analysieren. Damit ist eine zentrale Voraussetzung geschaffen, um mit zielgerichteten Vertriebs- und Marketingaktivitäten rascher und effektiver auf den dynamischen Wandel der Märkte reagieren zu können.

**Weitere Informationen:**

SAS Institute GmbH

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

# CONTROLLING UND CHANGE-MANAGEMENT: DEN WANDEL VERSTEHEN UND BEGLEITEN

von lic.oec. Markus **Stamm**, Feldafing

*Markus Stamm, Controlling Service International CSI, Feldafing*

Wandel? ... Wandel, werden die einen vielleicht denken, darüber braucht man nicht zu reden und nicht zu schreiben, den macht man! Den macht man jährlich durch, ja täglich und stündlich. Genau! Und die so sprechen, haben recht. Denn Veränderungen sind normal, sind tatsächlich Tagesgeschäft. Und wer sich im Tagesgeschäft darum kümmert - und nicht an einzelnen Tagen im Jahr - wird vermutlich mit Change Management selber kein Problem haben, weil es ihm gerade seine Stärke erlaubt, sich auch um Schwächen zu kümmern.

Andere wiederum werden denken, daß Wandel so selbstverständlich doch nun wiederum nicht sei. Daß viele „Anpassungsbewegungen" gar nicht so leicht sind und nicht selten scheitern. Scheitern auf personaler Ebene: In USA machen jährlich eine halbe Million Jugendliche einen Selbstmordversuch. Scheitern auf der Teamebene: Wieviele Ehen sind in Deutschland nach 10 Jahren wieder geschieden. Scheitern auf der Firmenebene: Nach 10 Jahren sind auf der Forbes Top 500 Liste rund ein Drittel der Firmennamen wieder verschwunden. Scheitern durch Internationalisierung: In Österreich werden durch den EU-Beitritt zirka 65 von 70 größtenteils mittelständischen Ölmühlen wegfallen oder allmählich dahinsiechen, um irgendwann Ende dieses Jahrzehnts Konkurs anzumelden. Scheitern auf Projektebene: In wievielen Firmen schon blieb ein Projekt zur strategischen Planung erst stecken, um hernach sang- und klanglos zu versanden?

So betrachtet ist Change Management oft ein brennendes Thema. Die Frage kann dann nur mehr lauten, wie wir den Wandel besser verstehen und ihn zielgerichteter und entschiedener gestalten können.

## Wer Change-Management sagt, möge auch das Preserve-Management leisten

Das Wort „Change-Management" trägt in sich eine gefährliche Schlagseite. Vor lauter hingucken auf das, was zu verändern ist, mag uns das Erhaltenswerte, das zu Konservierende, entgleiten. Jedoch existieren in jeder noch so problematischen Ausgangslage Punkte oder Elemente oder Teile, die bereits optimal funktionieren oder in sich stimmig sind. Sie müssen nach Möglichkeit geschützt und behütet werden. Ansonsten werden durch die gefundenen Problemlösungen zwar die negativen Aspekte der Ausgangssituation beseitigt, aber die Gefahr ist groß, daß im Gleichschritt ihre positiv geladenen Teile zerstört werden. Die eine Reparatur erzeugte so den nächsten zu reparierenden Zustand.

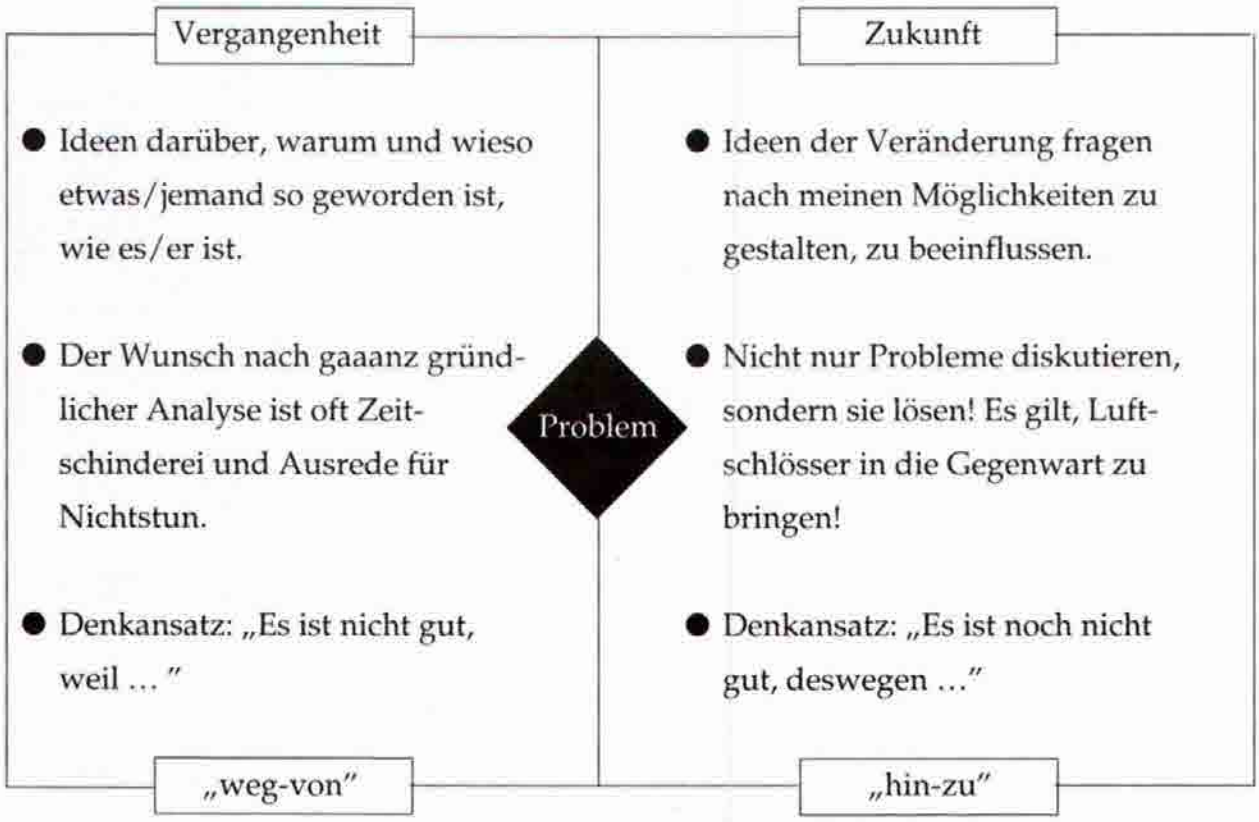
Die Mahnung zu dieser Stelle formulierte Bertold Brecht so:

**„Die Anhänger der Entwicklung haben oft eine zu geringe Meinung von Bestehendem!"**

**Eine wirkliche Problemlösung hat also zwei Tests zu bestehen: Beseitigt sie Mißstände und erhält sie uns das bereits existierende Positive?** Denn verändern ohne zu erhalten geriete sonst zum Tohuwabohu, wie auf der anderen Seite das Erhalten ohne zu verändern zur dogmatischen Verhärtung führte.

**Für Change-Management gibt es zwei Handlungsantriebe: die „weg-von" und die „hin-zu" Motivation**

„Wir müssen hier das und das verändern" - dieser Satz hat für die Betroffenen oft einen bitteren Beigeschmack. Was man in der Vergangenheit tat, vielleicht sogar engagiert und aufopfernd tat, ist so nicht mehr gut oder gut genug. Und das entwertet, demütigt und löst gegenüber dem Veränderungsprojekt oft Widerstand aus. Klar: Der Destruktion folgt die Destruktion. **Es ist deswegen psychisch leichter und viel motivierender, das Veränderungsprojekt nicht als ein „weg-von" zu verkaufen, sondern vielmehr als ein „hin-zu".** So steht nicht die kritische Abgrenzung zur Vergangenheit mit dem ätzenden Gefühl des Versagthabens im Vordergrund, sondern die psychisch weniger belastete Zukunft mit ihren Herausforderungen. Was umso wichtiger gerade auch deswegen ist, weil derjenige, der ganz genau weiß, was er **nicht will**, noch längst keine Klarheit darüber entwickelt hat, was er denn eigentlich nun **will**. Es reicht nicht zu sagen, „ich will keinen Streß mehr haben". Eben: Wenn nicht Streß, was dann, bitte sehr? Viel zu viele Klagende beantworten diese Frage - mit Schweigen.




**Jeder Change Manager möge für sein Veränderungsprojekt Motivation schaffen sowie Widerstand orten und beheben**

„Was ich nicht weiß, macht mich nicht heiß". Und schon haben wir die Hälfte aller Motivationsvoraussetzungen, die es als Change-Manager zu kreieren gilt.

**Wissen:** Was ist warum an der Ausgangssituation problematisch? Wie sieht das Ziel aus? Warum ist es lohnenswert, dort anzukommen und wie sehen die Schritte dorthin grob aus? Nur wer als Betroffener den Sinn und Zweck eines Projekts verstanden hat, kann die Veränderung als sinnvoll einstufen und erleben. Wer als Change-Agent die Sinnfrage zu beantworten und bis zur Basis verständlich durchzukommunizieren vermag, mobilisiert Milliarden von Hirnzellen.

**Emotion:** Es reicht nicht, daß die Einsicht im Kopf angekommen ist. Sie muß tiefer vordringen, für jeden einzelnen zu einer Herzenssache werden und Betroffenheit erzeugen. Heiß geworden ist nur, bei wem **das „feu sacré"**, das Feuer der Begeisterung entfacht wurde...; besser: Der es in sich selber entfacht hat. Sei es, weil er sich mit einer Sache identifiziert und seinen individuellen Beitrag zum Gelingen spürt, sei es, weil ihm das Veränderungsprojekt durch Vorbildwirkung glaubwürdig erscheint.

**Werte und Normen:** Verstößt das Projekt gegen zentrale Werte und Normen bei den Betroffenen, wird es scheitern. Es müßten zuerst die Werte und Normen verändert werden, bevor das Projekt überhaupt eine Chance hat. So liefe sich jedes Projekt zur Einführung von Forschungs- und Entwicklungs-Controlling tot, solange wesentliche Machtpromotoren finden, Controlling wirke auf kreative F+E-Arbeit lähmend oder man brauche in diesem Bereich zwar nicht eine keimfreie, aber immerhin eine „controllingfreie Zone".

**Ressourcen:** Wer wirkungsvoll verändern will, muß Sach- und Personalmittel zur Verfügung stellen oder

Wege skizzieren, wie man sie sich organisieren kann. Ohne die Mittel, ohne Medikamente nützt alles Wissen und aller Enthusiasmus und der ganze Helferwille nichts: **Wissen * Emotion * Werte * null Ressourcen = null Veränderung**!

Was nun aber, wenn diese vier Motivationsvoraussetzungen etabliert sind und die Sache doch nicht so richtig vom Fleck kommt, irgendwie feststeckt? Organisationsdiagnostisch wäre an der Stelle zu prüfen, ob das System insgesamt oder einzelne wichtige Systemmitglieder nicht im Zustand des Widerstands sind. Für den positiv denkenden Change Manager ist das Symptom **Widerstand** ein wichtiges Feedback - sowohl wie es kommt (aktiv - aggressiv oder passiv - resignativ) als auch warum und weswegen. An dieser Stelle seien dazu nur einige Hinweise aufgeführt:

- Psychischer Widerstand hat als darunterliegendes Phänomen oft die Angst. Also Angst vor Dingen wie: dem Neuen gegenüber nicht mehr gewachsen zu sein, oder die Angst vor Statusverlust oder davor, nach dem Projekt nicht mehr soviel Kontrollmacht über seine Mitarbeiter zu haben wie ehedem etc.

- Die oben schon besprochene Entwertung der eigenen Arbeit führt im Sinne einer Verhaltenskette zur Entwertung der Arbeit des Change-Managers. Es wird alles versucht, um aufzuzeigen, daß es sooo doch nun auch wieder nicht gehe.

- Schlechte Erfahrungen mit alten Veränderungsprojekten, bei denen viel Wind gemacht wurde und sich dann doch nichts tat, lassen einen erst mal „Gewehr bei Fuß" abwarten. Hier erscheint Widerstand also in der Gestalt von reflektierter Erfahrung und einem gesunden, ökonomischen Umgang mit den eigenen Kräften!

## Die Problem-Einsicht steht vor der Problemlösung

Wie banal diese Feststellung auch sein mag - sie enthält eine weitere zentrale Wegmarke für erfolgreiches Change-Management. Erst wer ein Problem wahr- und annahm, hat damit die Voraussetzung für seine Bearbeitung geschaffen. Oder mit Albert Einsteins Worten: „Ist ein Problem erst mal erkannt, ist der Weg zu seiner Lösung eine Selbstverständlichkeit".

Folgender Beispielsplitter aus einem Beratungsprojekt zum Change-Management mag den Gedanken verdeutlichen. Der zweiundsiebzigjährige, kerngesunde Inhaber einer mittelständischen Firma zieht sich in den Beirat zurück. Er will die drei „jungen" Geschäftsführer (49-, 53- und 62-jährige Männer) „ranlassen". Diese sind dabei, die ehedem äußerst patriarchalisch-kontrollierende Struktur auf die heute geltenden Werte und Normen mit einem gehörigen Schuß Selbstorganisation umzugestalten. Der alte Inhaber installiert an all seinen Wohn- und Ferienorten ein Faxgerät, das es ihm täglich erlaubt, Fragen direkt an Sachbearbeiter zu stellen oder ihnen „kleine" Aufträge zu geben. Für die Geführten ergibt sich eine Paralyse zwischen Altem und Neuem. Ja zum Teil: Macht, die sich aus guten Beziehungen zum Inhaber speist und einen Abteilungsleiter verführte, seinem Geschäftsführer zu sagen: „Wenn Sie es so nicht wollen, werde ich mich eben direkt an den Inhaber wenden".

Solange nun der Inhaber die beschriebenen Verhaltensmuster nicht als Problem anerkennt, sondern als „durch und durch selbstverständlich und normal" bewertet, solange gibt es für ihn selber kein Problem - ganz im Gegensatz zu den drei Geschäftsführern. Die Berateraufgabe bestand also in dieser Phase des Projekts darin, **aus keinem Problem ein Problem zu machen** und hernach bei seiner Lösung behilflich zu sein.

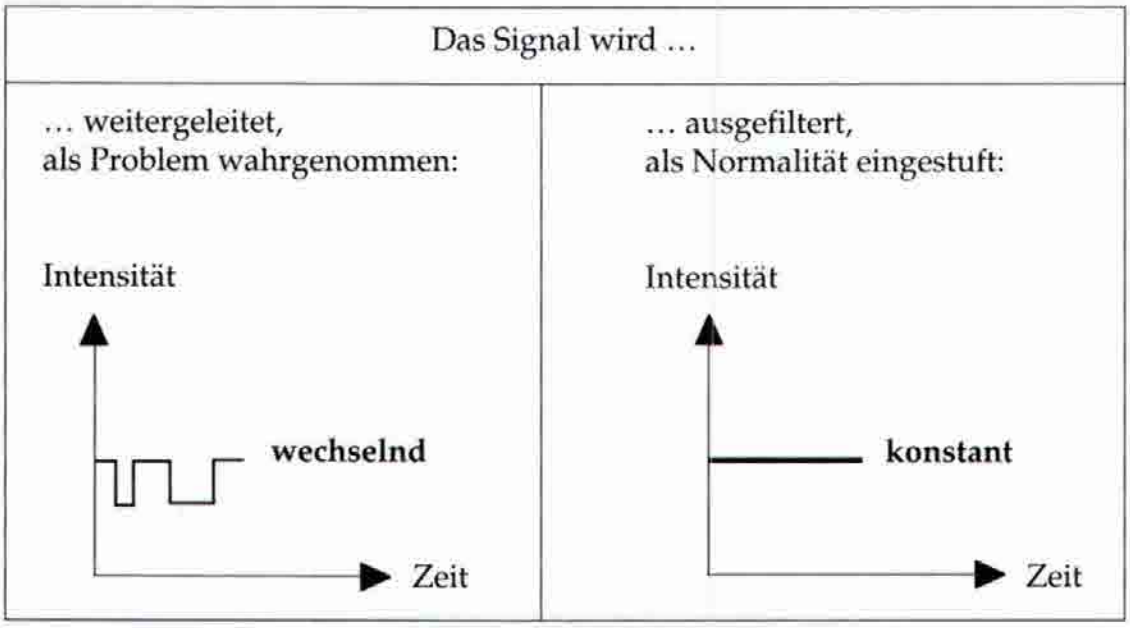
## Unsere Entwicklungsgeschichte mischt mit, was von uns überhaupt als Problem wahrgenommen wird.

Klar, daß wir laufend und ziemlich rigoros Signale aus unserer Innen- und Umwelt filtern, nur wenige in unsere Schaltzentrale „reinlassen" und damit eine radikale Informationsauswahl betreiben. Das Stellglied dafür, so Robert Ornstein, Professor für Humanbiologie an der Stanford-University, das Stellglied also dafür, was ins Bewußtsein trete, stamme aus der Evolution. Und diese kenne keine langfristigen Entwicklungskonzepte, sondern sei stets am kurzfristigen Überleben orientiert. Und daran richte sich unsere Datenselektion auch aus. So filtere unser „mentales Betriebssystem" vierfach:

1 Was war **gerade eben** los? Alles Neue also findet Eingang - während AIDS kein Aufreisser mehr ist, ist es der Ebola-Virus durchaus. Während GWA und Lean Management längst alte Hüte sind, mobilisieren Themen wie Datenautobahn und Prozeßkostenoptimierung.
**Schaffen sie als Change Agent Aktualität!**

2 Was ist **aufregend**? Unser Nervensystem leitet Schwankungen weiter, nicht aber konstante Intensitäten. So ist es verstehbar, daß beispielsweise die Havarie eines Öltankers viel mehr Aufmerksamkeit erhält als etwa die schleichende Vergiftung von Gewässern durch das Auswaschen von Tankern auf offener See. Oder: Schmelzen die DB's konstant, aber nur sachte, wird das weniger oder später zum Problem, als wenn dasselbe plötzlich und stark passiert.
**Wer aufwecken will, regt auf und an !**

3 Wie es es **im Vergleich zu** ...? Vergleiche erzeugen wahrgenommene Probleme, die hernach Problemlösungen anstoßen. Controller Meier hat mit seinen 36 Jahren ein schönes Jahresgehalt von TDM 100. Ein guter Job, ein gutes Gehalt - „no problem". Bis er hört, daß sein Studienkollege, der auch Controller geworden ist, in einer ähnlichen Funktion TDM 150 verdient. Und ab sofort hat Herr Meier ein Problem. Daß Vergleiche Problemerzeuger erster Güte sind, wissen




gerade Controller: Wozu dient der Plan-Ist-Vergleich? Oder der Ziel-Ist-Vergleich? Oder eine Deckungsbeitragsanalyse auf Produkte- oder Kundenebene? Und wozu dienen die Benchmarks?
**Mobilisieren Sie als Change-Manager durch Vergleiche!**

4 Was ist die **Bedeutung** einer Sache? Wir nehmen Ereignisse wahr und bearbeiten sie, so sie für uns irgendwie bedeutungsvoll sind. Was also bitte sehr ist der Sinn für mich? Fluggesellschaften wissen, daß, wenn erst einmal ein Flugzeug eines bestimmten Typs abstürzte, viele Gäste sich nach dem Maschinentyp erkundigen, mit dem sie selber in einigen Tagen befördert werden sollen und ggf. auch umbuchen. Für diese Leute hat der Absturz eben eine andere Bedeutung denn für jemanden, der in der nahen Zukunft keine Flugreise vor sich hat.
Daß die deutschen Genehmigungsverfahren für den Einsatz von gentechnisch veränderten Pflanzen und Tieren langwierig sind - na ja, was soll's? Wenn dann aber ganze, zukunftsträchtige Industriezweige - natürlich schleichend, siehe 2 - beginnen abzuwandern, wird die Sache doch irgendwie und anderswie bedeutungsvoll.
Change-Management: **Zeigen Sie den Sinn der Sache auf!** Controller, die sich auf die Zahlenlieferanten-Rolle zurückziehen und die Bedeutung der Zahlen offenlassen, versäumen das Herzstück ihrer Arbeit: das Sinnmanagement.

**Problemerzeugend ist nicht so sehr ein Ereignis an und für sich, sondern vielmehr unsere Meinung, die wir uns zum Ereignis bilden, also unser Interpretationsmuster.**

Kürzlich beriet ich einen Inhaber einer kleinen, aber feinen Ingenieurfirma. Sie ist, dank den wirklich genialen Ideen ihres Gründers, Weltmarktführer bei einer bestimmten Problemlösung und genießt im Markt hohes Ansehen. Leider ist der Gewinn minimal, gerade knapp 1 % vom Umsatz - für mich ein Problem, für den Inhaber nicht. Denn sein Unternehmen ist sein Hobby und ein Hobby muß sich nicht rentieren! Und sein Unternehmen ist Futterkrippe für beruflich nicht gerade potente Familienmitglieder... und sein Unternehmen hält damit die ganze Familie beieinander, was für den Inhaber ein wichtiger Wert ist. Die 1 % sind schlicht Nebensache, solange die anderen Probleme Hobby, Status und Familie „gelöst" bleiben. So formulierte schon ein griechischer Philosoph: „Es sind nicht die Dinge, die uns beunruhigen, sondern die Meinung, die wir über die Dinge haben". Nur wer sich eingeredet hat, Pünktlichkeit sei wichtig, kriegt mit unpünktlichen Leuten Probleme! Wie sehr unsere Deutungsmuster, Glaubenssätze und persönlichen Verfügungen im Zentrum von Change-Management-Prozessen stehen, verdeutlicht folgender Witz.
In einem Psychiatrischen Hospital klatscht ein Patient alle 20 Sekunden in die Hände, um Elefanten zu verjagen. „Aber es hat doch hier gar keine Elefanten", sagt der Arzt. „Ja, sehen Sie!" antwortet der Patient.

**Change Management verläuft in Phasen, die Sie als Change-Agent steuern und teilweise einfach auch aushalten müssen.**

Schön wäre es, liefe das Change Management über viele kleine Anpassungsschritte ganz im Sinne von sanfter, evolutiver Anpassung. Die Realität aber bietet ein weiteres Deutungsmuster an, daß nämlich insbesondere Krisen der Anstoß sind für größere, strukturelle Neuerungen. **Wirkliche Veränderungen beginnen mit einem Schock, einer Überraschung, einem Ereignis, das unter die Haut geht.** In unserer Gesellschaft ist beispielsweise der drohende Arbeitsplatzverlust so ein Auslöser. (Worin übrigens ein Grund liegt, weswegen ich den gerade aktuellen Verwaltungsreformen gegenüber eher skeptisch eingestellt bin - wie und wodurch kann man einen auf sicherem Posten sitzenden Beamten schocken?)

**Üblicherweise kommt nach dem Schock die Verneinung.** Sie hat viele Gesichter und erscheint uns beispielsweise als Ignorantin und Gesundbeterin. Man will einfach nicht wahrnehmen, was ist. Die Situation wird trivialisiert, die Menschen, die die schlechte Nachricht überbrachten, werden abgewertet, in die Ecke gestellt. Das (falsch gewordene) Sicherheitsgefühl aus alten Tagen, verbunden mit der überhöhten Einschätzung der eigenen Kompetenz führt zu Lösungen 1. Ordnung: Man tut alles wie bisher, nur etwas mehr oder weniger. Aber eben, wenn der Mann von vorhin jetzt alle 25 oder 15 Sekunden in die Hände klatscht, ist das Problem deswegen noch längst nicht gelöst.

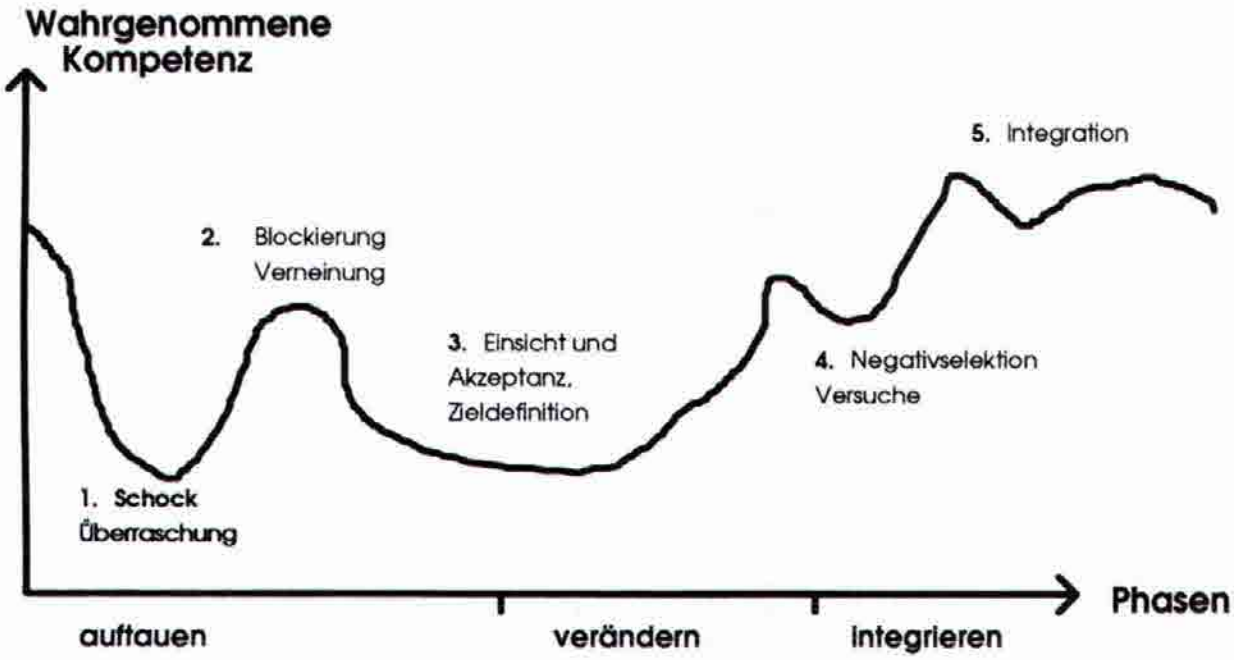
Erst im weiteren Prozeß und nachdem das „mehr desselben" sich erschöpft hat, wird die Notwendigkeit von Veränderungen eingesehen. **Die nun entstandene Not... wendet.** Wendet die Ablehnung des Problems zu seiner Akzeptanz, das Wegschauen zum Hinschauen, die Verneinung zur Bejahung, das Schwelgen in Vergangenem in eine konstruktive Auseinandersetzung mit Gegenwart und Zukunft. In dieser Phase des Veränderungsprozesses ist sowohl die Unsicherheit wie auch die Gefahr eines Rückfalls nach Phase 2 am größten. Denn die alte Strategie oder Führungskultur wird einerseits als nicht mehr tragfähig erlebt, andererseits aber steht das Neue, das Andere, das Künftige erst undeutlich und nebulös vor Augen. Es müssen Ziele und die weiteren Vorgehensschritte erst abgesteckt werden. In diesem Stadium wächst dem Sinn-Management eine zentrale Bedeutung zu. Denn es bildet das Korsett für die nächste Etappe, die eine extrem kreative ist und stets sehr Grundsätzliches anrührt. **Das Neue** wird im Sinne eines Prototypen gebaut und auf Veränderungsinseln ausprobiert und ausgewertet und umgebaut und stets darauf abgeprüft, ob es auch wirklich die neuen Werte und Ideen verkörpert. Wichtige Rahmenbedingungen dieser Phase sind, daß man einerseits mehrere kleine Versuche fahren und auswerten kann, um sich damit Wahlmöglichkeiten zu schaffen. Andererseits ist die Fehlertoleranz wichtig. Denn sie ist stets eine wichtige Begleiterin bei mutigen Neuerungen, die einfach nicht sofort und schon gar nicht perfekt sitzen können.

In der **Integrationsphase** wird das Neue allmählich zu einem festen Bestandteil. Oft wird jetzt auch deutlich, daß in anderen Teilbereichen Dinge zusätzlich verändert werden müssen, um die Innovation zu stützen oder noch wirksamer werden zu lassen. Auf personaler Ebene ist jetzt jemand beispielsweise Nichtraucher geworden, merkt aber, daß er auch etwas gegen seine Bewegungsarmut unternehmen muß. Oder der Inhaber, der auch Vater ist, hat gelernt, diese beiden Rollen auseinanderzuhalten und mißt jetzt seinen Geschäftsführer als Geschäftsführer und nicht mehr als Sohn. Es werden Profit Centers eingerichtet und Budgets gemacht und Beurteilungsgespräche geführt. Eine klare, deutliche und konfrontierende Sprache ist nicht mehr tabu, sondern zu einem positiven Wert geworden. Und zwar nicht nur im Verhältnis Inhaber - Geschäftsführer, sondern auch in der Ebene darunter.

Viele kleine Anpassungsschritte wären im Sinne von evolutiver Anpassung wünschenswert. Oft genug aber ist gerade die Krise Anstoß für größere Neuerungen (vgl. Kompetenz-/Phasenbild).

**Wirkliches Change-Management muß sich die Prüffrage gefallen lassen, ob sich bei den Werten und Normen, bei den „basic beliefs", bei den musterbildenden Kräften, bei den grundsätzlichen Einstellungen, bei der Art, wie auf Ereignisse geschaut wird - ob sich also dabei etwas gewandelt hat.** ■

| Zuordnung CM-Themen-Tableau | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 05 | 24 | 26 | G | | |



# UNTERNEHMENSZIELE IM WANDEL -

## Konsequenzen für das Controlling

von Prof. Dr. Dr. h. c. Dietger **Hahn**, Berlin

Guten Morgen, meine sehr geehrten Damen und Herren, ich freue mich, daß ich nach dem gelungenen Biergarten Sie heute aufwecken darf oder muß. Zunächst möchte ich sehr herzlich gratulieren, Ihnen lieber Herr Deyhle und Ihnen, lieber Herr Remmel zum 20-jährigen Jubiläum des Vereins, der Akademie und des Congresses. Sie haben sich in der Tat um die Verbreitung, Vertiefung und Weiterentwicklung des Controlling sehr verdient gemacht. Die von Ihnen in den Mittelpunkt gestellte Fixkosten-Deckungsrechnung, heute weiterentwickelte stufenweise Deckungsbeitragsrechnung halte ich nach wie vor für das leistungsfähigste Instrument in dem Kasten des Controllers. Nun, meine Damen und Herren, meine Aufgabe habe ich in Abstimmung so gestellt, daß ich jetzt was sagen möchte zum Thema Unternehmungsziele im Wandel, Konsequenzen für das Controlling.

### Ergebnisorientiert Entscheiden

Es ist nach wie vor die zentrale Aufgabe des Controlling, das gesamte Entscheiden und Handeln in der Unternehmung ergebnisorientiert auszurichten. Controlling übernimmt damit eine überlebenskritische Funktion in jeder Unternehmung. Indem das Controlling das gesamte Wirtschaften im Hinblick auf das Ergebnisziel ausrichtet, werden damit auch alle anderen Ziele in der Unternehmung und die für die Zielerreichung notwendigen Prozesse und Ressourcen ergebnisorientiert ausgerichtet. Wir haben einen Wandel in den Umfeldern, in den Rahmenbedingungen, damit auch in den Zielen, zumindest Zielausbringung unserer Unternehmungen zu verzeichnen. Ich möchte Ihnen jetzt die Konsequenzen für die Ziele, Aufgaben, Strukturen und Instrumente des Controlling hieraus versuchen abzuleiten. Zusammenfassend dann der Versuch, ein paar Trends aufzuzeichnen, vielleicht eine Vision des Controlling und des Zukunftscontrollers.

Die angewandte Betriebswirtschaftslehre begreift heute die Unternehmung als zielorientiertes Aktions-, Interessen- und Vertragszentrum. Aufgrund der Motive und Beweggründe und damit der Ziele der Menschen werden Ziele in Institutionen und damit auch in Unternehmungen gesetzt. Es gilt, Produkt- und Dienstleistungsziele zu definieren, um optimale Ergebnisse zu erwirtschaften bei Beachtung von Verhaltens- und Sozialzielen. Die autorisierten Willensbildungs-Zentren in unseren Unternehmungen, also die Führungskräfte auf allen Stufen, tragen hierfür die Verantwortung gegenüber sich selbst, gegenüber allen Anspruchs- und Interessengruppen der Unternehmung und damit auch gegenüber der Öffentlichkeit.

Dabei steht die Unternehmung in einer Vielzahl von Vertragsbeziehungen zu den Interessengruppen im Umfeld der Unternehmung, aber auch innerhalb der Unternehmung leben wir ja im Grunde von einem formellen und informellen Regelwerk von Verträgen, die wir hier täglich schließen und zu erfüllen haben. Aus den Motiven, Beweggründen und Zielen der Interessen und Anspruchsgruppen der Unternehmung leiten sich Zweck und Ziele der Unternehmung ab.

### Regelwerk von Verträgen

Hauptzweck und -ziel der Unternehmung sehen wir heute in ihrer Haltung und erfolgreichen Weiterentwicklung. Hieran sind alle Interessen und Anspruchsgruppen interessiert, aber nur solange deren Ziele auch erreichbar sind. Kapitalgeber fordern eine Mindestverzinsung, als Eigenkapitalgeber Kapitalmehrung, Kunden kundenwunschorientierte, kundennutzenstiftende Produkte, Lieferanten Absatzmöglichkeiten, Existenzmöglichkeiten, Mitarbeiter Aufgabenfelder, angemessene Löhne und Gehälter. Nur solange die Ziele dieser und anderer Anspruchsgruppen und Bezugs-Interessengruppen

gewahrt bleiben können, bleibt auch dieses Ziel Erhaltung und erfolgreiche Weiterentwicklung der Unternehmung im Mittelpunkt.

Die Ziele, die Motive, die Beweggründe dieser Anspruchsgruppen, und damit auch die Ziele der Unternehmung, unterliegen einem Wandel, aufgrund des Wandels im gesellschaftlichen, wirtschaftlichen, technologischen und ökologischen Umfeld. Der Wandel konkretisiert sich in unterschiedlichster Ausprägung.

## Wandel im Umfeld

Betrachten wir unser Umfeld, so können wir bei den Veränderungen bestimmte Wandlungstendenzen feststellen. Vielleicht im Schwerpunkt diese: Im Rahmen des sozio-kulturellen Umfeldes ist ein Trend zur **Demokratisierung** zu erkennen. Das bedeutet, daß Ziele einzelner, Ziele von Gruppen, Selbstentfaltungsziele mit zu Zielen in den Institutionen werden - auch zu Zielen in Unternehmungen. Im Rahmen des wirtschaftlichen Umfeldes haben wir die Globalisierung, die zu mehrfach vernetzten, zum Teil integrierten Unternehmungsverbunden führt, zumindest aber über eine Integration aller Unternehmungen über die Märkte. Im technologischen Umfeld haben wir Perfektionierung auf allen Sektoren, von der Mikroelektronik über die Gentechnik, Biotechnik, Lasertechnik bis zur Werkstofftechnik und anderen. Mit der Konsequenz, daß wir in der Tat uns auf **Kernprodukte, Kernkompetenzen** zu besinnen haben, um international wettbewerbsfähig zu bleiben, um auf bestimmten Segmenten weltweit mit zur Führerschaft zu gehören.

Die Ökologisierung als Schwerpunkt im natürlichen Umfeld bedeutet, daß wir heute **Umweltschutzziele** in unser Zielsystem aufnehmen. Wie Sie wissen, schlägt sich ein Teil dieser Tendenzen, Entwicklungen in einem nahezu unüberschaubaren Regelwerk nieder, das Sie bei der Führung mit zu beachten haben und das es zum Teil mitzugestalten gilt. Nimmt man diesen Bogen auf, dann sind neben den verstärkten Tendenzen zur gesellschaftsglobalen Wirtschaftsorientierung, Technologieorientierung und Ökologieorientierung heute ganz sicher überlebenskritische Ziele für jede Unternehmung, die Kundenorientierung und Lieferantenorientierung, Kapitalgeberorientierung und Mitarbeiterorientierung.

Kunden- und Lieferantenorientierung erfordern Qualitäts- und Zeitziele, natürlich vielleicht bisher vernachlässigt insbesondere auch **Verhaltensziele** in spezifischer Ausprägung. **Kapitalgeberorientierung** bedeutet heute mehr denn je, den **Kapitalwert als äußerste Ausprägung des Strebens nach Gewinn** mit in den Mittelpunkt zu stellen.

## Informationale Sicherstellung ergebnisorientierter Führung

Kommen wir zum Controlling, denn es gilt ja, die Konsequenzen jetzt aus dieser Entwicklung für das Controlling aufzuzeigen. Galt bisher für uns als oberstes Ziel, ein optimales kalkulatorisches Ergebnis zu erwirtschaften, rücken wir heute die Kapitalwertoptimierung in den Mittelpunkt; allerdings im Zusammenspiel mit dem kalkulatorischen Ergebnis. Ausgehend von diesem zentralen Zielbündel ist es vornehmste Aufgabe des Controlling, durch entsprechende Informationsaufbereitungen eine ergebnisorientierte Führung in allen Bereichen der Unternehmung sicherzustellen. Kernaufgabe des Controlling ist die informationale Sicherstellung ergebnisorientierter Führung, d. h. ergebnisorientierten Entscheidens bzw. Planens, ergebnisorientierter Steuerung, Durchführung, Kontrolle mit entsprechendem Verhalten bei den vielfältigen Führungs- und Durchführungsprozessen. Es gilt, entsprechende Informations-, Planungs- und Steuerungs- und Kontrollkonzepte zu gestalten mit entsprechenden Verfahrens- und Organisationsregelungen und die jeweils problemgerecht, situationsgerecht zur Anwendung zu bringen.

## Multi-Ziele

Kernaufgaben des Controlling sehe ich in der Kapitalwertplanung und -kontrolle, verbunden mit der mehrperiodischen, auf die verschiedensten Bezugsgrößen auszugestaltenden Ergebnis-, Finanzplanung und -kontrolle, selbstverständlich mit dazugehöriger Dokumentationsrechnung. Daneben hat das Controlling eine große Zahl von Mitgestaltungsaufgaben, z. B. im Rahmen der strategischen Führung, um die Wirkung von Veränderungen im strategischen Bereich auf den Kapitalwert zu verdeutlichen. Dazu deckungsbeitragsoptimale, mehrstufige Programmplanung; dann Planungs- und Kontrollrechnung in den Grundfunktionsbereichen; Finanzkalkulation, Budgetierung und vor allen Dingen natürlich das Steuerbrett für den Steuermann mit allen wichtigen Kennzahlen für die Navigation. Darin - im Cockpit - die generellen monetären Zielgrößen vom Auftragseingang über kalkulatorische bilanzielle Ergebnisse, Kapitalwerte, Cash-Flow-Größen und andere, die wir eigenverantwortlich im Controlling zu erstellen und mit Marktanteilszielen, Personalzahlen, F&E-Zahlen zu verbinden haben.

Der Wandel der Ziele, d. h. verstärkte Kunden- und Lieferantenorientierung, Kapitalgeber- und Mitarbeiterorientierung, führt zu neuen Management-Konzepten, dem **Center-Konzept** im deutschsprachigen Raum, z. B. auch durch Herrn Remmel propagiert. Man kann hier nur beglückwünschen, daß diese Richtung Bewegung bringt in unsere Unternehmungen, gekoppelt mit Prozeß- und Projektmanagement.

Wir haben Center-Management im weitesten Sinne jetzt einmal interpretiert vom Profit Center der Division bis runter zu einem Abschnitt in der Wertschöpfungskette. Wir haben diese Managementkonzepte zu verbinden mit den Forderungen nach Kunden- und Lieferantenorientierung, Kapitalgeber- und Mitarbeiterorientierung.

Dazu ansetzen über das Target Costing, über Total Quality Management-Konzepte, über globales wettbewerbsorientiertes Benchmarking, über und

mit dem Drang und mit der Notwendigkeit kontinuierlicher Verbesserungsprozesse, um letztlich den Shareholder Value oder den residualen Unternehmenskapitalwert zu optimieren. Wir werden das nur schaffen, wenn wir unsere Einsätze, unsere Ressourcen, unser Sourcing-Controlling ausbauen sowie unsere Kommunikationsmöglichkeiten auch als Multi-Media-Controlling vielleicht einmal nützen. Und wir sind gezwungen, die ökologischen Veränderungen über ein ökologisches internes und externes Rechnungswesen in unserem Controlling-Instrumentarium zu integrieren. Prozeßkostenrechnungen sind heute die wichtigsten Instrumente auch im Rahmen des Reengineering. Diese veränderten Ziele und Instrumente für die Führung werden wir etwas verdichtet ausgestalten durch entsprechendes EIS, vor allen Dingen aber durch noch größere Dezentralisierung, durch noch größeres Spenden von Vertrauen in unsere Mitarbeiter im Rahmen kooperativer Zielvereinbarung und Zielerreichungs-Überwachung.

## Controlling bei großen Projekten

Das möchte ich aufgreifen bei produkt- und dienstleistungszielverändernden großen Projekten im Rahmen des BOT/BOO-Controlling. Was heißt das? BOT als Bildoperate and Transfer oder (BOO) Bildoperate and Owner-Projekte-Konzepte, die wir heute bei dem Entwickeln, beim Bau und bei der Durchdenkung sowie der Betreibung großer Flugplätze, großer Hotelanlagen, Autobahnabschnitte u. ä. anwenden. Die BOT/BOO-Projekte mit unterschiedlichsten Trägern erfordern ein entsprechendes BOT- oder BOO-Controlling im Sinne eines integrierten Marketing-, Finanzierungs-, Investitions-, Beschaffungs- und Prozeßcontrolling.

Bereits bei der Projektentwicklung und Projekterstellung haben wir verstärkt Controlling in technische Aufgaben, natürlich auch in marktorientierte Aufgaben bei der Akquisition einzubinden - keine gute Akquisition z. B. ohne gute Kalkulation. Neu ist, auch das Financial Engineering zu durchdenken. Gehen wir einmal zur **Kapitalgeberorientierung** und verdeutlichen, was uns hier im Controlling ins Haus steht. Wir arbeiten zum Teil mit diesem Konzept bereits in Ihren Häusern und wir bilden Ihren Nachwuchs dafür aus. Stand bisher das kalkulatorische Ergebnis im Mittelpunkt - die differenzierten Deckungsbeiträge, und die werden es nach wie vor mit großer Bedeutung im Rahmen der Ergebnisziele sein als Steuerungs- und Orientierungsgrößen - so wenden wir heute unser Hauptaugenmerk auf den

## Shareholder Value.

Was heißt das? Wir versuchen, **das was wir früher für einzelne Investitionen gemacht haben**, zunächst den Gesamtkapitalwert, den discounted cash flow, zu ermitteln. Und wir tun das, um das gesamte Entscheiden und Handeln, vor allen Dingen Unternehmensvergrößerung, -verkleinerung, -umstrukturierung danach zu beurteilen, wie sich hieraus Wirkungen auf die Veränderung des Wertes der Unternehmung als Ganzes ergeben im Sinne des Gesamtkapitalwertes.

Wir nehmen die Cash flows, also die Zahlungsüberschüsse nach Zinsen und Dividenden aller anderen Auszahlungen, auch nach Steuern oder Dividenden und versuchen, **diese Zahlungsüberschüsse zunächst zu ermitteln für künftige Perioden.**

Wir diskontieren sie dann mit einem gemischten Mindest-Kalkulations-Zinssatz, der die Eigen- und Fremdfinanzierung zum Ausdruck bringt. Auch der Operative Restwert wird diskontiert auf den Planungszeitpunkt. Wir nehmen hinzu die Non-Operating-Cash flows, also die Cash flows aus finanzwirtschaftlichen Anlagen, vereinfacht den Tageswert dieser Finanzanlagen. **Das ist der Gesamtkapitalwert der Unternehmung als Ganzes.**

Hiervon ziehen wir die Ansprüche der Fremdkapitalgeber ab und kommen zum sogenannten **Share oder Value für die Unternehmung als Ganzes** oder für rechtlich selbständige Bereiche.

Wir beurteilen in der Tat alle strategischen großen Vorhaben, Unternehmensvergrößerung, -verkleinerung, -veränderung darauf, wie sich letztlich diese Differenzen zwischen Einzahlungs- und Auszahlungsströmen verändern. Wir versuchen herauszukriegen, ob dadurch diese Größe kleiner oder größer wird, ob wir unser Fremdfinanzierungsvolumen verändert haben und wie sich danach der Shareholder Value verändert hat (haben wird). Das ist soweit richtig, wenn man die eigenkapitalgeberorientierte Sicht zentral in den Mittelpunkt stellt.

## Residualer Unternehmenskapitalwert

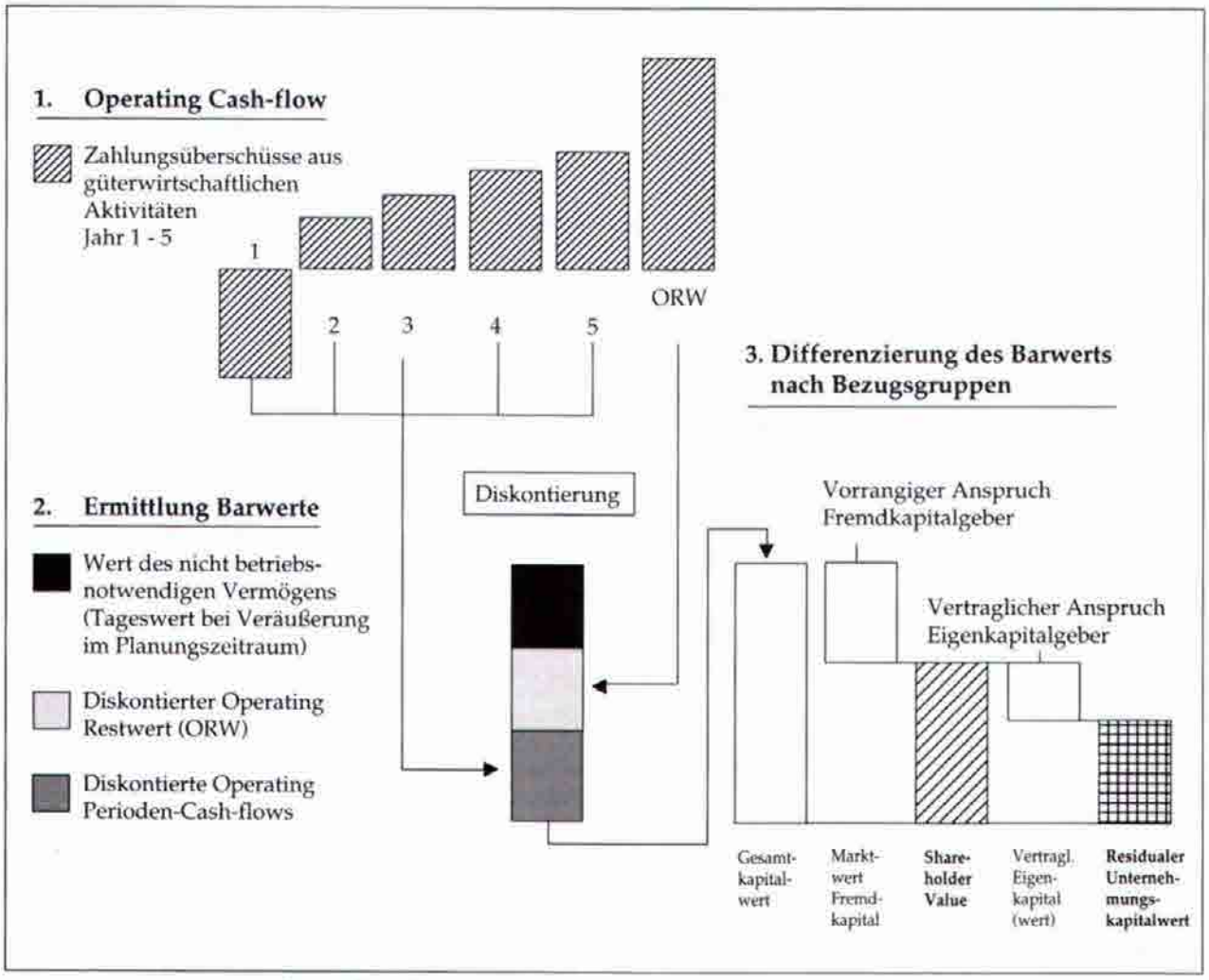
Geht man allerdings einen Schritt weiter und versucht, unsere Entwicklung nach dem Zweiten Weltkrieg zu verdeutlichen mit ziemlichen Gleichgewichten, nachdem alles in Schutt und Asche lag, von Kapitalgebern und Führungskräften im weitesten Sinne, scheint es logisch, **auch die vertraglich festgelegten Eigenkapitalgeberansprüche abzuziehen.** Man kommt dann zu dem sogenannten **residualen Unternehmenskapitalwert.**

Er zeigt genauso wie der Shareholder Value, ob Kapital vermehrt oder vernichtet wird durch entsprechende Unternehmensvergrößerung, -verkleinerung oder -umstrukturierung. Warum? Weil in aller Regel die Größe der Eigenkapitalgeber, die vertraglich vereinbarte Größe, auch irgendwann einmal zurückzuzahlen ist. Diese ist eine konstante Größe. Insofern bewegt sich bei Veränderungen der residuale Kapitalwert in einem Größerwerden oder Kleinerwerden in derselben Richtung wie der Shareholder Value.

Der residuale Unternehmenskapitalwert hat aber zwei entscheidende Vorteile gegenüber dem Shareholder Value. Erstens: **Der residuale Unternehmenskapitalwert ist eine Zielgröße, mit der sich zum einen gerade die Führungskräfte voll identifizieren können und hieraus läßt sich erhöhte Motivation ableiten**. Und zum anderen wird automatisch damit auch **das Kapital mehr für die ganze Unternehmung, das Gewinnstreben, verbessert**; und zwar nicht nur in eigenkapitalgeberorientierter Sicht, sondern in einer gemeinsamen eigenkapitalgeber- und mitarbeiter-, insbesondere führungskräfteorientierter Sicht.

Es bleibt eine residuale Größe, die es **entweder zur Stärkung der Unternehmung zu verteilen** gilt im Sinne der Periodenüberschüsse oder aber eben auch als **Zusatzdividende oder Gewinnbonus sowie Zusatztantieme an Führungskräfte.**

Mir scheint also diese Größe* gerade aus Motivations- und Verhaltensgrößen viel besser geeignet als der reine Shareholder Value; wobei sie dem Shareholder Value methodisch entspricht.
Aber ferner: die residualen Überschüsse, die abgezinst werden zum residualen Unternehmenskapitalwert, entsprechen tendenzmäßig dem kalkulatorischen Gewinn. Und so kriegen wir eine Brücke zwischen der kapitalwertorientierten Führung und der ergebnisorientierten Führung in unseren Unternehmungen.




Controlling bei veränderten Ergebniszielen / Kapitalwerten

## Investitionen

Wie sieht es aus mit der Konzernsteuerung, mit der Lenkung von Investitionsströmen? Eigentlich die zentrale Aufgabe in unseren mittleren und großen Unternehmungen. Wir bekommen aus allen Bereichen Cash flows nach unseren mehrperiodischen Planungen und voraussehbar aufgrund von Entscheidungen vergangener Perioden. Die zentrale Frage heißt, wo lenken wir das Geld hin? Mir scheint es richtig, als **Hauptbeurteilungsgrößen** Gesamtkapitalwerte, Shareholder Values und vor allen Dingen residuale Unternehmenskapitalwerte heranzuziehen neben traditionellen ROI/ROA-Kennzahlen, die übrigens korrespondieren und in dieselbe Richtung lenken.

Sie sahen, wir können für die Bereiche den Gesamtkapitalwert und den residualen Unternehmenskapitalwert berechnen. Weil wir hier **von der Art der Finanzierung absehen.** Beim Gesamtkapitalwert rechnen wir mit einem gemischten Kapitalisierungszinssatz für den ganzen Konzern. Bei dem residualen Unternehmenskapitalwert ziehen wir alle Eigen- und Fremdkapitalgeberansprüche ab und diskontieren die verbleibende Größe. Wir können ihn also stets anwenden.

Liegt rechtliche Selbständigkeit vor, geht natürlich die Berechnung auch des Shareholder Value. Haben wir verschiedene Geschäfte in verschiedenen Risikobereichen, sollten wir die geforderten Mindestverzinsungen in Klassen einteilen. Es gibt ja eben Geschäfte mit niedrigerem zu erreichenden Zins; mit höherer angestrebter Mindestverzinsung und noch höherer. Man kann die einzelnen großen Investitionsobjekte bei Unternehmensvergrößerung, -verkleinerung,

* *könnte man sie - den residualen Kapitalwert - die „Hahn'sche Menge" nennen? (Red.)*

-umstrukturierung danach beurteilen, ob es sich um Projekte für die Risikoklasse niedrig oder hoch in der Verzinsung handelt oder um Projekte für die Risikoklasse ausreichende Verzinsung.

## Verhaltensziele

Es geht um die gerade mit der Führung Ihres Vereins getragene Verbunddarstellung im Sinne eines Trends vom Zentralcontrolling über Center- oder Team-Controlling hin zum Self-Controlling. Es ist das, was auch gestern immer wieder anklang in allen Vorträgen. Meine persönliche Meinung ist, es müssen **bestimmte Aufgaben im Zentralcontrolling verbleiben.** Das fängt an bei der mehrperiodischen Ergebnis- und Finanzplanung, der Berechnung der Kapitalwerte der ganzen Unternehmung, des extern zu dokumentierenden Rechnungswesens anderer zentraler Aufgaben. Zwar wird es sicher so sein, daß man hier Verschlankung, **Lean Controlling**, vornehmen muß; aber ein Kern wird immer in der Zentrale bleiben müssen. Auch die **generellen Verhaltensvorgaben** sowie die Richtlinien für das gesamte Regelwerk, nach denen draußen gearbeitet werden soll im Bereich des Controlling.

Aber verstärkt brauchen wir in den Unternehmensbereichen, Geschäftsbereichen, in den Business Units **Team-Controlling**. Der Controller - wenn's geht auch der Zentralcontroller - als Berater, als Coach, als wirkliches Teammitglied und in zunehmendem Maße müssen wir unsere technischen und unsere Marktkollegen, unsere Personalkollegen im Controlling ausbilden und das geschieht ja schon.

Wir haben die Problematik des Controlling, daß wir immer mehr Sach- und Personalverantwortung übernehmen müssen bei unseren Aufgaben. Wer berechnet die Möglichkeiten zusätzlicher Vergütung an Führungskräfte, wer ermittelt das Ist-Ergebnis gegenüber dem Soll-Ergebnis? Es sind ja immer Führungskräfte auf zwei Ebenen, eingebunden mit Mitarbeitern aus dem Personalbereich und aus dem Controlling. Und **der Controller wächst automatisch mit in Sachbeurteilungsverantwortung**, vor allen Dingen auch bei Betrachtung der tatsächlich erreichten Ergebnisse **mit in Personalbeurteilungsverantwortung** hinein, ob er will oder nicht.

## Controller-Qualifikation

Wir können feststellen: Auf den Controller stürmen nach wie vor Anforderungen in seine Kernaufgabengebiete hinein im Hinblick auf die Unternehmensplanung, zunehmend auch des Finanzwesens, die Organisation und natürlich auch die Menschenführung. Er hat dabei integrierte Aufgaben zu bewältigen. Das bedeutet aber für uns Lehrer: Wir haben neue Qualifikationen und auch vernetzte Qualifikationen für die Controller herzustellen und das bedeutet wieder: Wir brauchen integrierteAus- und Weiterbildungskonzepte, aus meiner Sicht auf möglichst breiter Grundlage. Denn wir haben sowohl von den Hochschulen her, von den Universitäten, Fachhochschulen und den Ausbildungsakademien als auch aus Ihren Häusern den Ausbildungskanon für die Controller zu erweitern. **Von allen Aus- und Weiterbildungsstätten her können wir sicher dieses Kerngebiet weiter ausbauen.** Wir können auch hier vielleicht einiges dazutun. In Ihren Häusern selber müssen Sie die spezifischen Absatzmarkt- und Beschaffungsmarktkenntnisse ausbauen und die dazu erforderlichen Verhaltensweisen. Beim Technologiesektor können wir auch von unserer theoretischen Seite einiges tun. Die Verhaltensseite müssen wir leider weitgehend Ihnen überlassen, weil eben die Hörsäle ähnlich voll sind wie hier unser Congress und wir dann natürlich persönlich nur ganz wenig herüberbringen können in dem, was beim Führen am wichtigsten ist. Also ich plädiere für breite Aus- und Weiterbildung in Ihren Häusern und bei uns an den Hochschulen und Weiterbildungsakademien. ■

| Zuordnung CM-Themen-Tableau | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 06 | 23 | 37 | G | F | |


## Impressum
**ISSN 0939-0359** **20. Jahrgang**

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

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

***Redaktion***
Dr. Albrecht Deyhle, Christa Kießling, StR Sibylle Gänsler
Gundula Väth, Mag. art.
Anschrift: 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***
Druck-Service Karl, Angerweg 8
D-82131 Gauting, Tel. 089 / 850 75 62, FAX 089 / 850 04 61

***Anzeigen***
direkt an den Verlag, z. Hd. Frau Kießling

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

Hannelore Deyhle-Friedrich

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

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

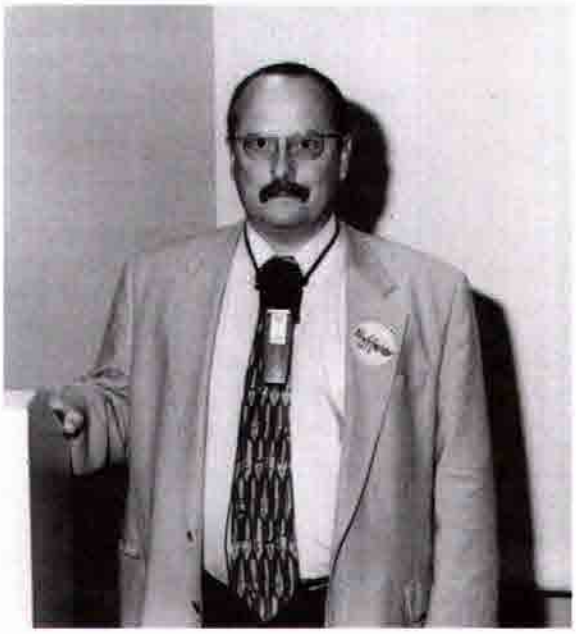
***Erscheinungsweise***
6 Ausgaben pro Jahr
Januar, März, Mai, Juli, September, November

Abbestellungen mit einer Frist von 3 Monaten zum jeweiligen Laufzeitende.

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

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


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



# RECHNUNGSWESEN UND BUDGETDYNAMIK

von Roland **Nyffeler**, Certified Accountant, Senior Controller, Swiss Re Group, Zürich

Verehrte Damen, sehr geehrte Herren,

herzlichen Dank meinem Guru Deyhle für die Einladung zu diesem Anlaß. Anstelle eines passenden Konfuzius-Wortes möchte ich Sie, lieber Herr Deyhle, mit dem kürzlichen Zitat eines Betriebswirtschafts-Professors der Uni Zürich erfreuen: „In Controlling City, Deyhle ist still the Law - In der Controlling-Stadt ist Deyhle immer noch der Sheriff".

Wer wie ich seine buchhalterischen Sporen im betrieblichen Rechnungswesen der Industrie abverdient hat, ist es sich gewohnt, in Rotationen pro Minute, in Beschäftigungs- und Leistungsabweichungen, in Schlüpfkosten und in Bemühpaketen zu denken. Aus diesem Grunde zuckt meine Schreibhand auch heute noch im Drang, in Sekundenschnelle Break-Even-Diagramme à la façon du Patron Deyhle hinzukritzeln.

In dieser Beziehung bin ich vor einiger Zeit unvermittelt auf einem fremden Planeten gelandet, nämlich auf jenem der internationalen Rückversicherung. Auf diesem Planeten denkt und spricht man auch heute noch nicht allzu häufig in den unserer Controller-Zunft geläufigen Begriffen der Beitragsrechnung, der Abweichungs-Analyse und der planerischen Steuerungsmaßnahmen. Rückversicherung ist über weite Teile ein „Geschäft der großen Zahlen". Dazu ein Beispiel: der versicherte Schaden beim 1994-Erdbeben in Kalifornien war etwa 12 Milliarden US-Dollars. In diesen Größenordnungen werden viele Elemente im Soll und im Ist geradezu unvorstellbar abstrakt. Die vielen Istler und die wenigen Planer erliegen deshalb schnell der Versuchung, auch monumentale Soll/Ist-Abweichungen als schicksalsgegeben hinzunehmen, bzw. sie gar nicht erst zu errechnen.

Dies erinnert allzu deutlich an den guten alten Professor Parkinson, der den „oberen Punkt des schwindenden Interesses" dem Preis eines Einfamilienhauses gleichsetzte. Ein Einfamilienhaus kann sich jeder von uns noch grad vorstellen. Die mehr als 100 Milliarden Dollar Gesamtschaden des Kobe-Erdbebens vom 17. Januar 1995 aber schon lange nicht mehr!

Nicht daß es in der Rückversicherung keine Controller gäbe! Da gibt es sehr wohl Product Controllers, Large Risk Controllers und Portfolio Controllers. Aber wer mit den Instrumenten und Ergebnissen der bewährten Controlling-Lehre herumwedelt, wird auch heute noch mit schonender Rücksicht darauf aufmerksam gemacht, man sei hier nicht in der Industrie, und er verstehe wohl das gar so komplexe, gar so andere Rückversicherungs-Business noch immer nicht.

## Eigenheiten des Rückversicherungsgeschäftes

Wenn Sie für Ihren neuen Wagen eine Haftpflichtversicherung abschließen, so sind Sie in unserer Fachsprache Kunde einer Erst- oder Direktversicherungs-Gesellschaft. Diese Gesellschaft tätigt zahlreiche solche Geschäfte und gerät damit irgendwann an eine Grenze, wo sie das Risiko, das sie ihren Kunden abnimmt, nicht mehr allein tragen kann oder will. Sie schließt nun ihrerseits eine Versicherung ab - eben eine Rückversicherung, und zwar über einen gewissen Teil ihres gesamten Bestandes an Autohaftpflichtverträgen. Ein Beispiel wäre, wenn

sie sich so absichert, daß sie alle Schäden über 40 Millionen DM auf den Rückversicherer abwälzen kann. Ihm zahlt sie denn auch einen Teil der Prämien, die sie von ihren Autohaftpflichtkunden einnimmt. Daß in diesem Geschäftsverhältnis nur jene Ereignisse zum Tragen kommen, die diese 40-Millionen-Grenze überschreiten, macht deutlich, daß in der Rückversicherung wesentlich andere Dimensionen herrschen als im Direktgeschäft.

> Oben in Abb. 1 sehen Sie das normale Vertragsgeschäft.

> Danach kommt das wesentlich komplexere internationale Großkunden-Geschäft, in welchem der Rückversicherer alle Niederlassungen eines international vernetzten Großkunden deckt. Solche Geschäfte tätigen wir beispielsweise mit den Fortune-500-Konzernen oder neuerdings in der Berufshaftpflicht mit ganzen Berufsgruppen, z. B. mit Ärzten und Anwälten.

> Im dritten Fall besitzt ein großer Industriekonzern eine eigene Direktversicherungsgesellschaft, die wir dann rückversichern. Diese konzerneigene Versicherungs-Gesellschaft nennen wir eine „Captive", oder zu Deutsch eine „Gefangene".

> Und schließlich sehen Sie in Abb. 1 eine „Self Retention Group", zu welcher sich mehrere Großfirmen in der gleichen Sparte zusammenfinden, um einen Teil des Risikos selber zu tragen. Diese Gruppe ist zwar keine eigentliche Versicherungsgesellschaft, trägt aber der Reinen Lehre immer noch Rechnung, wonach wir von einer „Versicherung" nur dann sprechen sollten, wenn eine „Gefahrengemeinschaft" besteht.

Die Schweizerische Rückversicherungsgesellschaft in Zürich ist weltweit der zweitgrößte Rückversicherer, knapp hinter der Münchner Rück.

1993 haben wir gute dreizehneinhalb Milliarden DM an Rückversicherungs-Prämien verdient, und etwa 11 Milliarden DM für Schäden aufgewendet. Zusammen mit dem Ertrag aus unseren Finanzanlagen ergab sich ein positives Resultat nach Steuern von etwa 590 Millionen DM.

In unserer Bilanz stehen besonders zwei Werte, die eindrücklich wiedergeben, wie sehr die Rückversicherung ein „Geschäft der großen Zahlen" ist: Wir passivieren Rückstellungen für noch nicht abgeschlossene Schadenfälle in der Höhe von fast 29 Milliarden DM, denen auf der Aktivseite Kapitalanlagen in mehr oder weniger gleicher Höhe gegenüberstehen.

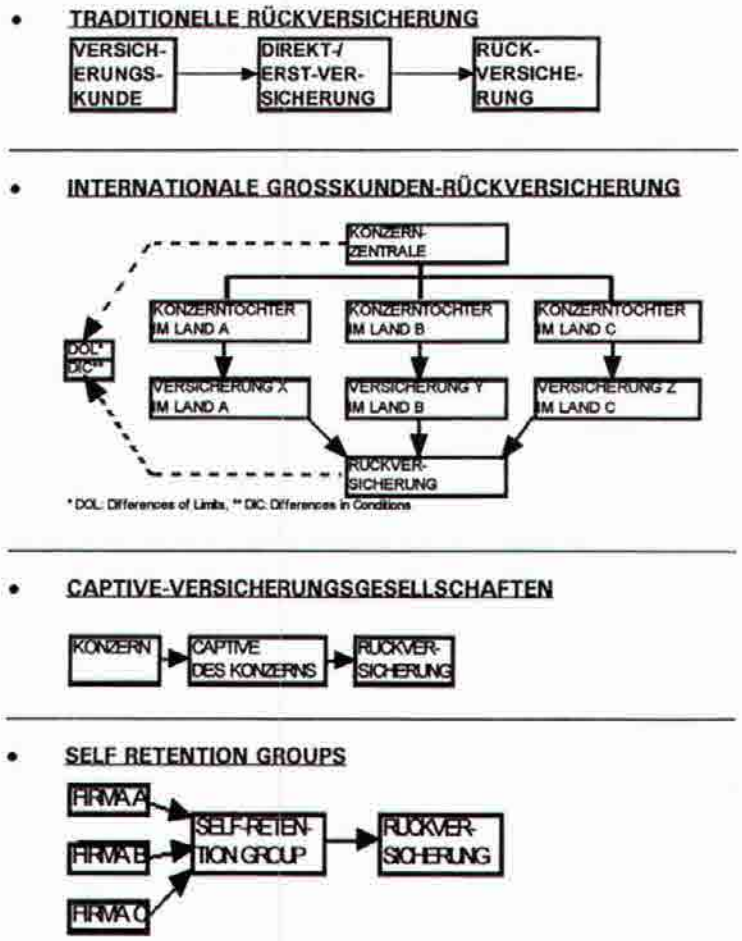



*Abb. 1: Prinzipien der Rückversicherung*

## Strategie und Prozesse

Sollen wir die scheinbare Unbegreiflichkeit und deshalb auch die vermeintliche Unplanbarkeit der großen Zahlen fatalistisch hinnehmen? Können wir uns Fatalismus überhaupt leisten? Was tun andere beim Versuch, ähnlich abstrakte Situationen in den Griff zu bekommen? Weil die Geschichte sich erstens immer wiederholt, und weil sich zweitens unsere Probleme in den Grundzügen meistens stark ähneln, können wir in der Vergangenheit Lehrbeispiele aufspüren, die nur grad auf den ersten Blick weit hergeholt scheinen, die aber bei näherer Betrachtung all das enthalten, wonach wir gerade suchen.

Ich bin der Überzeugung, meine Damen und Herren, **eines der erfolgreichsten strategischen Langzeit-Unternehmen der Weltgeschichte sei der tibetische Priesterstaat gewesen.** * Sein strategisches Grundgerüst wurde im Jahr 1416 errichtet und hatte dann un-

** Roland Nyffeler, Gerenstr. 25, CH-8305 Dietlikon, ist Abt eines tibetischen Klosters (Red.).*

angetasteten Bestand bis ins Jahr 1959, also ein stolzes halbes Jahrtausend lang. Dabei war das Umfeld, in welchem der Mönch Tsongkapa und seine Schüler 1416 ihre ersten großen Klöster gründeten, genauso abstrakt wie etwa das heutige Rückversicherungsgeschäft. Tibet war riesig (etwa dreimal so groß wie Frankreich!), weltabgeschieden, von bärbeissig unabhängigen Nomaden sehr dünn besiedelt, und schließlich beherrscht von bösmeinenden Berggeistern und Dämonen, denen höchstens mit Magie und schwer zu erlernender Beschwörungskunst beizukommen war. Ich habe in Abb. 2 zu umreißen versucht, wie Tsongkapa's Theokratengruppe dabei vorging. Sie verabschiedeten die Grundsatz-Strategie, daß sie Tibet nicht politisch und wirtschaftlich, sondern **vor allem religiös regieren wollten, weil sie nur so die Loyalität der Nomaden sicherstellen konnten.** Im Gegenzug erwarteten die Nomaden aber **Garantien gegen die Allmacht der Dämonen,** und genau diese Garantien boten die Theokraten, indem sie den wesentlich freundlicheren Buddhismus zur neuen Staatsreligion erhoben.

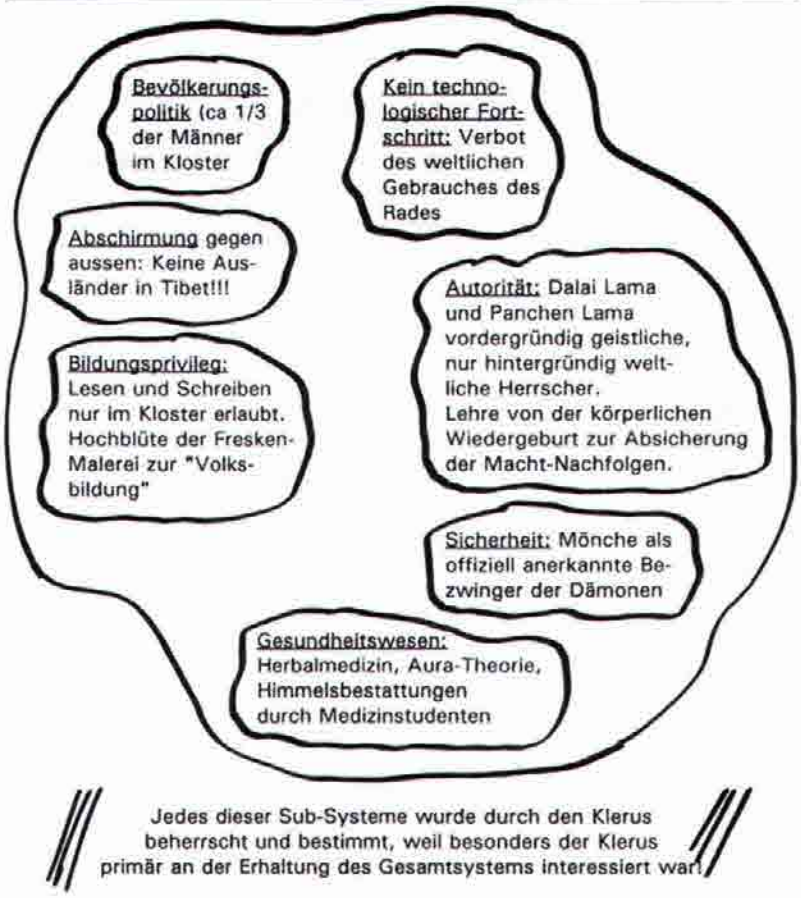



*Abb. 2*

Zur praktischen Absicherung ihrer Grundsatz-Strategie **unterteilten die Priesterfürsten das abstrakte Hauptproblem in faßbare Teilprobleme.** Und hier auf der Ebene dieser Teilprobleme schufen sie ein raffiniertes interaktives System rigoroser „Checks and Balances", mit denen sie die Strategie im Alltagsleben absicherten.

- Die Politik der hauchdünnen Besiedelung des riesigen Gebietes wurde dadurch gesichert, daß fast ein Drittel aller Männer im Kloster lebte.
- Die priesterstaatliche Autorität wurde zementiert durch die an sich vollkommen unbuddhistische Lehre von der körperlichen Wiedergeburt zur Absicherung der Macht-Nachfolge.
- Jeglicher technologischer Fortschritt wurde durch das strikte Verbot des weltlichen Gebrauches des Rades verunmöglicht. Die mechanische Drehbewegung schlechthin wurde zum Symbol des Universums erklärt und blieb dem rituellen Gebrauch vorbehalten.
- Die Klöster erhielten ein ausschließliches Bildungs-Privileg, welches dadurch abgeschirmt wurde, daß man allen Ausläufern die Einreise nach Tibet bei Todesstrafe verbot.
- Sicherheit und Gesundheit wurden ausschließlich vom Klerus geboten, weil dieser ja einerseits die Macht zur Bezwingung der bösen Dämonen innehatte, und weil er andererseits umfassende Kenntnisse in Herbal- und Aura-Medizin erwarb. Diese medizinischen Kenntnisse wurden dadurch gefestigt, daß auch das Bestattungswesen den Medizinmönchen oblag.

Jedes dieser Sub-Systeme wurde durch den Klerus bestimmt und beherrscht, weil ja der Klerus primär an der Erhaltung des Gesamt-Systems interessiert war. Und hier können wir eine ganz relevante Wahrheit wiedererkennen, nämlich die, **daß der Stratege auch alle Sub-Systeme beherrschen muß, weil er sie nur so als Abweichungs-Frühwarn-Quellen nutzen kann.** Der kürzliche Zusammenbruch der Barings Bank hat uns dies eindrücklich demonstriert: man schicke einen jungen Nicht-Strategen irgendwo hin, wo der Kaiser sehr hoch ist und Peking sehr weit, und man unterlasse es, ihm strenge Kontrollen mitzugeben - und siehe da! Bevor man sich's versieht, stürzt das ganze Strategie-Gebäude zusammen.

Nur wenn wir im Alltag unseres Geschäftes **solche Sub-Systeme schaffen und strikte kontrollieren, erhalten wir früh genug den Abweichungs-Vorrat,**

der es uns erlaubt, auch dann rechtzeitige Steuerungs-Maßnahmen zu erfinden und zu ergreifen, wenn sich um uns herum die ganze Umwelt rapid und einschneidend verändert. Und dazu muß eben auch **ein großer Rückversicherer „lean and hungry" werden.** Daß dies unverzüglich geschehen muß, darauf deuten verschiedene kürzliche Entwicklungen hin:

- Die riesigen Rückversicherungs-Kapazitäten, die mit zunehmender Vermögenskonzentration und Umwelt-Belastung notwendig werden, können sehr bald einmal nur noch am offenen Kapitalmarkt beschafft werden. Dabei wird aber der, der in der ehrwürdigen „Underwriting Hall" von Lloyd's of London aufwuchs, den heiligen Kulturschock-Schrecken erleben, wenn er plötzlich am Chicago Board of Trade mit-gröhlen und mit-gestikulieren sollte.

- Vorbei an den etablierten „All-Branchen-Gebilden" entstehen neue Spezial-Unternehmen, die schon mit einem „lean and hungry state of mind" geboren werden. Einige dieser Neulinge sind so groß, daß die Altherren sie wohl oder übel ernst nehmen **müssen** (Dazu ein Beispiel: die kürzlich gegründete, auf Katastrophen-Deckungen spezialisierte „Partner Reinsurance" ist mit einer Milliarde US$ kapitalisiert).

- Internationale Industrie- und Handels-Konzerne suchen zunehmend das direkte Gespräch mit den Rückversicherern, weil diese ja letztlich das Risiko tragen und finanzieren. Somit müssen viele altgediente Reinsurance Underwriters plötzlich persönlich harte Kundenverhandlungen führen, ohne sich wie bisher diskret hinter einem Erstversicherer verstecken zu können.

- Die neue Top Manager-Generation schüttelt auch diese Branche ganz schön durch. Unser neuer Konzernchef hat nur 3 - 4 Monate gebraucht, um mit dem Paketverkauf unserer ganzen Erstversicherungs-Gruppe eine der größten Devestitionen der letzten Jahre zu tätigen.

Auf diese Weise müssen **auch wir Rückversicherungs-Controller zunehmend an der äußersten Grenze zu dem leben, was erst gestern noch als unmöglich und unvorstellbar gegolten hat**. Wir müssen unsere Systeme und Interpretations-Räume nicht nur wie bis anhin nutzen, sondern wir müssen sie vermehrt nach ihren „schon möglich/noch unmöglich-Trennlinien" ausreizen. Nur so findet der in dieser Branche unaufhaltsame „change" nicht ohne, sondern mit uns als seine „Warriors" statt, um hier elegant den neuesten Deyhle-Ausdruck einzuflechten.

Wer an den immer enger werdenden Kapitalmärkten als Mitspieler ernstgenommen werden will, muß seinen „Return on Equity" schon sehr gut kennen. Und das kann er, wie wir schon seit den alten Du-Pont-Tagen wissen, nur dann, wenn er seine Sub-Systeme einigermaßen zu planen und zu steuern vermag.

In dieser Beziehung hat der Rückversicherer eine wohl einzigartige Eigenart zu berücksichtigen: Er benötigt nämlich sein Eigenkapital im wesentlichen, um damit (im Sinne eines Puffers) die Schwankungen der Jahresergebnisse aufzufangen. Über diese Notwendigkeit hinaus will er noch mit zusätzlichem Kapital - das wir ehrlicherweise „Show Capital" nennen - im Markt seine Verläßlichkeit demonstrieren.

*Verlags-Ladies' Trio beim Controller-Congress: (von links) Mag. art. Gundula **Väth**; Studienrätin Sibylle **Gänsler**; Hannelore **Deyhle-Friedrich** (chief) im PartnerInnen-Look*

## Controlling by Shocking

Mein Guru Deyhle hat uns mehrfach dazu aufgefordert, nicht immer nur zu rechnen, sondern uns viel eher an die Verhältnisse „heranzumeinen". Wie recht er damit hat, wird deutlich im Umgang mit den riesigen Rückversicherungs-Zahlen. Ich habe vorhin gesagt, daß wir als „Change Warriors" unsere Spielräume auf ihre „schon möglich / noch unmöglich-Trennlinien" ausreizen müssen. Ich glaube nämlich, eine der wichtigsten Waffen eines „Change Warriors" sei es, sich ständig ganz außen am Normalkorridor zu bewegen - am sogenannten „ZE/SE-Punkt: Zuckt er schon oder schluckt er es noch?" Nur so - also nur durch „Controlling by Shocking" - können wir jene Änderungen provozieren, die ein Geschäft wie die internationale Rückversicherung dringend nötig hat. Dabei müssen aber auch wir Controller und Buchhalter unsere geliebten Verhaltensweisen anpassen.

- Wir müssen unsere Sprachregelungen anpassen und dort, wo es nötig ist, neue Begriffe zulassen. Hier kommen uns vor allem die EU-Richtlinien und die amerikanischen GAAP (Generally Accepted Accounting Principles) zustatten. Dort werden nämlich Dinge genannt und umschrieben, mit denen wir besonders in der Schweiz bisher betont locker umgegangen sind.
- Um uns in die Begriffswelt unserer Rückversicherungs-Profis einzuschleichen, müssen wir in passenden - also „großen" - Dimensionen denken. Wenn wir also beispielsweise über die Zurechnung von Prozeßkosten diskutieren und missionieren, bringt es uns wenig, bei den Stellen rechts vom Komma allzu genau zu sein.
- Wie man sich an eine angemessene Eigenkapital-Höhe heran-meint, ohne zu rechnen, haben wir vorher miteinander angeschaut. Dieses Beispiel ist wegweisend für unseren planerischen Umgang mit diesen Mega-Beträgen.
- Dazu gehört auch, daß wir über den Schatten unserer eigenen Perfektion springen, und daß unsere Kennzahlen „Quick and Dirty" werden - also lieber „ungenau aber schnell", als „genau und dafür spät". Dazu gehören „magere und hungrige" Erhebungs- und Mess-Prozesse.
- Nicht nur vom tibetischen Priesterstaat lernen wir, daß wir den „Checks and Balances" höchste Beachtung schenken müssen. Aber auch hier ist es oft besser zu „meinen", anstatt „genau zu verfolgen". **Oft weiß unser Bauch besser als unser Kopf, ob irgendwo etwas faul ist.**
- Und schließlich ist es wichtig, daß wir uns nicht nur in einem einzigen Szenario, sondern gleich in mehreren Alternativen am ZE/SE-Punkt bewegen.

## Planungshilfen in einer abstrakten Welt

In der Rückversicherung wird das ganze noch spannender, weil wir uns gleichzeitig an mehreren einander zum Teil widersprechenden Fronten aufhalten müssen.

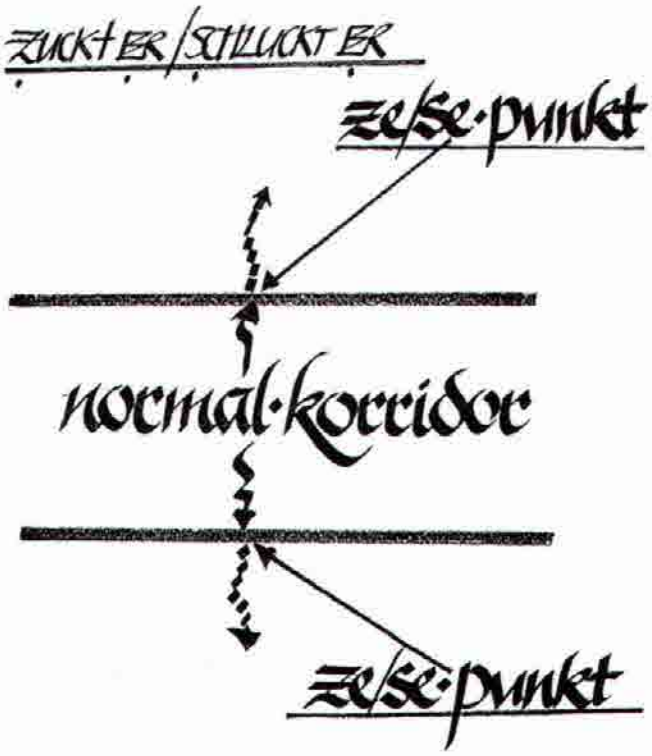



*Abb. 3*

- Erstens wickeln wir auch in Zukunft noch namhafte Verpflichtungen ab, die uns aus Verträgen der Vergangenheit erwachsen. Beispiele dafür sind die Produktehaftpflicht, besonders auf dem amerikanischen Markt. Hier müssen wir uns an verschiedene Unsicherheiten „heranmeinen": Wie entwickelt sich die Rechtssprechung? Sind schon morgen Schadensklagen möglich, an die wir heute noch nicht einmal denken. Wann wird der erste große Umwelthaftpflicht-Fall „live on courtroom TV" übertragen?
- Zweitens: Welche Verpflichtungen übernehmen wir mit neuen Geschäften? Finden wir eine Trennlinie zwischen sogenannter „normaler", also ohne weiteres planbarer Schadenlast und den eigentlichen Groß- und Katastrophen-Schäden?
- Wie entwickeln sich drittens der Kapitalmarkt und die Wechselkurse? Wie würden sie auf jenes wirklich gewaltige Schaden-Ereignis reagieren, das uns irgendwo da draußen auflauert?

Um auf diesen gegenläufigen Gebieten die wichtigsten Frühwarnungen in der Form der wesentlichsten Abweichungen zu erkennen, müssen wir uns auf Formate und Vorgehen der Gesamtplanung einigen, die tatsächlich alle Aspekte des Geschäftes umfassen - also auch die möglichen großen Katastrophen-Schäden. Um die entsprechenden Verantwortungen klar unterscheiden zu können, stelle ich mir ein Berichtsformat nach Abb. 4 vor. Hier wünsche ich mir, daß die drei wichtigsten Schadenkategorien - die normalen, die großen und die Katastrophen-Schäden - in drei aufeinanderfolgenden DB-Stufen abgehandelt werden ...

| | |
|---|---|
| PRÄMIEN | 99,999,999 |
| NORMALE SCHADENLAST | (55,555,555 |
| KOSTEN | (11,111,111 |
| TECHNISCHER ZINS | 22,222,222 |
| DB 1 | 55,555,555 |
| GROSS-SCHÄDEN | (22,222,222 |
| DB 2 | 33,333,333 |
| KATASTROPHEN | (28,888,888 |
| DB 3 | 4,444,445 |
| KAPITALANLAGENERTRA | 25,555,555 |
| MINUS TECHNISCHER ZIN | (22,222,222 |
| DB 4 | 3,333,333 |
| ...ETC... | |

*Abb. 4: Ein allgemein gültiges Planungs-Format*

**Asien 2000**

Ein kurzes Wort noch dazu, daß neuerdings viele solche Ereignisse und Denkweisen die Tendenz haben, sich in Richtung Asien auszudehnen. „Emerging Markets", „the Pacific Rim", „die südostasiatischen Tiger" sind hier die Modewörter. Ich glaube aber, wir müssen da schon ein bißchen aufpassen. Denn Asien ist nur grad an der dünnen Oberfläche westlich geworden, und das „Global Village" täuscht nur allzu schnell über den Kulturschock hinweg, der dort drüben unvermindert auf uns lauert. Wenn wir an diesem europäisch/amerikanisch anmutenden dünnen Oberflächen-Lack nur leicht kratzen, kommt schnell eine Welt zum Vorschein, die wir trotz Billigst-Flügen, Fax und Internet immer noch nur mit großer Mühe verstehen können. Nur allzu schnell lassen wir uns begeistern von riesigen Investitionsprojekten wie beispielsweise:

- die monumentalen Staudamm-Projekte in Ost-Nepal und am chinesischen Yangtse-Fluß,
- Bauvorhaben wie die neue Innenstadt von Beijing oder der Riesenflughafen auf der Insel Lantau vor Hongkong,
- politische Prestige-Anlässe wie die kürzliche internationale Armutskonferenz.

Wenn wir auch diese Erwartungen möglichst nüchtern im laufenden Soll/Ist-Vergleich verfolgen, müssen wir sehr erstaunliche Abweichungen gewärtigen. Die Preis-Abweichungen könnten ohne weiteres die Form unerwarteter ökologischer Auswirkungen annehmen. Ein paar größere Mengenabweichungen können aber auftreten, indem im Ist gar nicht unsere oben erwähnten Plan-Vorstellungen erste Priorität erhalten, sondern völlig andere, von denen man heute in der Vorfreude von „Asia 2000" hier bei uns noch nicht allzuviel erfährt - zum Beispiel:

- daß sich in unwegsamen Gebieten Zentralasiens - in den Ölfeldern von Golmud oder den Industriebezirken von Urumqui - heute schon Umweltprobleme ungeahnten Ausmasses breitmachen,
- oder daß die ungebrochene Tradition der Mitgift, der sogenannten „Dowry", in Indien riesige Anteile des Sozialproduktes blockiert,
- oder daß politische Oppositionsgruppen die Möglichkeit haben sollten, selber einigermaßen mündig zu werden, weil sie diese Mündigkeit dann bitter nötig haben, wenn sie über Nacht plötzlich an der Macht sind, wie es beispielsweise 1991 in Nepal der Fall war.

Auch hier lohnt es sich, wohlklingende, aber leicht abstrakte Gesamt-Vorhaben wie eben „Asia 2000" in gut überblick- und meßbare Sub-Projekte zu unterteilen, dann auf dieser verständlicheren Ebene sorgfältige „Checks and Balances" anzubringen und anschließend den Soll/Ist-Verlauf aufmerksam und neugierig zu beobachten. ■

| Zuordnung CM-Themen-Tableau | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 22 | 24 | 34 | G | S | R |

*Wirkung eines Zauberers beim Controller-Congress-Biergarten: im Zentrum (sitzend) Prof. Dr. Péter **Horváth**, Universität Stuttgart, und Dr. Stefan **Olech**, Universität Gdańsk.*

Anke Wogersien
Moltkestr. 5 A

30989 Gehrden, den 23.05.1995
Tel. 05108 / 7741 (p)
0511 / 857-2202 (d)

*Anke Wogersien, Betriebswirtin (VWA), seit 1994 Controllerin (CA); tätig bei der Kali-Chemie Pharma GmbH im Bereich Controlling: Berichtswesen und Planung Standort Deutschland. Ausbilderin für den kfm. Nachwuchs. Daneben Dozentin an der VWA Mecklenburg-Vorpommern.*

CONTROLLER AKADEMIE
z. H. Herrn Dr. Deyhle

PF 11 68

82116 Gauting

**Artikel für's Controller Magazin**

Sehr geehrter Herr Dr. Deyhle!

Ausdrücklich und unausgesprochen bedarf die Realisierung der Werkzeuge des Controlling der EDV, kommunikationsfördernd und gesprächsbegleitend. Eine wahre "Neuerungsexplosion" hat in den letzten Jahren auf diesem Gebiet gezündet. Die Halbwertzeit neuer Software-Entwicklungen wird immer kürzer, die Einarbeitung des Controllers in komplexere Systeme immer länger.

Eine der Hauptaufgaben des Controllers ist somit die eigene Schulung in EDV-Dingen. Und - hat er/sie es dann endlich geschafft, sich ein neues "Ding" anzueignen, häufen sich trotz allem die Fehlermeldungen.

Als ControllerIn ist man an Kümmernisse aller Art gewöhnt, gerade auch im kommunikativen Bereich. Stockt die Kommunikation mit dem Freund Computer allerdings, so bleibt oft nur noch eine HELP-Funktion.

Hilfreich in der Praxis hat sich ein von mir entwickeltes Fehlerprotokoll erwiesen, mit welchem Error-Meldungen aller Art definiert werden können und so schneller in den Griff zu bekommen sind. Vielleicht auch eine Hilfe für andere DV-geplagte Controller-KollegInnen?

Viele Grüße

Anke Wogersien

Anke Wogersien

*Happy Birthday dem Controller-Verein und gutes Gelingen auch für den 20. Congress!*

# FEHLERPROTOKOLL

**Dieses Formular muß für jedes HW/SW-Element (Bildschirm, Drucker) ausgefüllt werden, auch wenn ein Fehler an allen Elementen gleichzeitig und einheitlich auftritt. Auch geringfügige Unterschiede bei einzelnen Auswirkungen von Fehlern können entscheidend sein. Fehlermeldungen sind wörtlich abzuschreiben, nicht nur sinngemäß.**

**1. Datum des Vorfalls ..... Uhrzeit .....**

**2. Festgestellt durch .....**

**3. Hardwareelemente .....**

**4. Softwareelement/e/Programmteil .....**

**5. Auswirkung des Fehlers**

.....

.....

**6. Text der Fehlermeldung:**

.....

.....

.....

**7. Wartung etc. verständigt am ..... um ..... Uhr durch Mitteilung**

**an .....**

**8. Fehlerbehebung am ..... um ..... Uhr**

**durch .....**

**8a. Gesamtstundenverlust .....**

**9. Fehlerdiagnose .....**

.....

**10. .....**
**gez. EDV/Org.**

| Zuordnung CM-Themen-Tableau | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 04 | 31 | G | | |

# CONTROLLING IN INTERNATIONALEN, DEZENTRALEN KONZERNSTRUKTUREN

von Rosmarie **Widmer Gysel**, Manager Corporate Information, FORBO International SA, Eglisau/Zürich

In **internationalen, dezentralen Konzernstrukturen** gibt es eine wichtige Voraussetzung, damit die Instrumente des Controlling effizient eingesetzt werden können:

Die **gemeinsame Sprache**, das **Verstehen der verschiedenen Mentalitäten** innerhalb der Gruppe und das **Sichwohlfühlen** innerhalb unserer Konzernstruktur, **kurz gesagt, der gemeinsame Nenner!**

**forbo Struktur und Organisation**

**Forbo will ein unabhängiges Unternehmen der Privatwirtschaft bleiben und global als eine starke Föderation industriell integrierter Unternehmen agieren,die fair und unbürokratisch miteinander arbeiten. Dies auf der Basis guter Partnerschaft zum gegenseitigen Nutzen der Forbo-Gruppe insgesamt.**

Unser Konzern ist traditionell mit der Umwandlung von Materialien in Produkte für die Dekoration und Renovierung von Wohnräumen und Gebäuden beschäftigt. Wir beabsichtigen, diese Geschäftstätigkeit weiter auszuweiten und damit technisch verwandte Produkte auch für andere objektorientierte und industrielle Anwendungen einzubeziehen. Als Beispiel mag da die Integration der Siegling-Gruppe gelten, die weltweit Marktführer für Transportbänder und Antriebsriemen sind. Damit hat sich 1994 der Umsatzanteil der industriellen Aktivitäten auf 39 % erhöht.

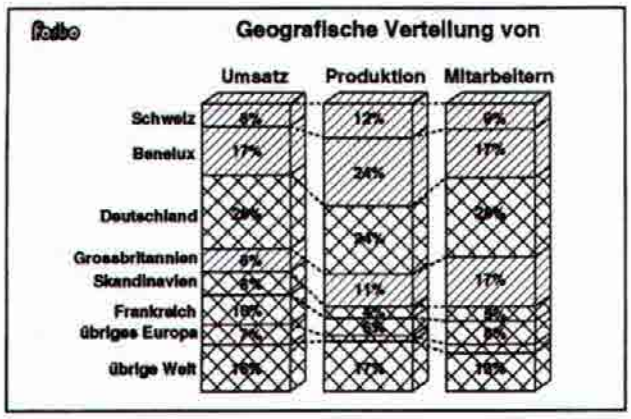
## forbo

Ich möchte ganz kurz auf die Geschichte der Forbo Holding eingehen, denn unser Controlling wuchs in den letzten 25 Jahren ja kontinuierlich mit:

Die Continentale Linoleum Union wurde 1928 von den damaligen Linoleum-Produzenten gegründet. Sie schlossen sich zu einem sogenannten Gewinn-Pool zusammen, was aus betriebswirtschaftlicher Sicht so ziemlich einzigartig war. Die damaligen, unabhängigen Firmen sind heute die Gründergesellschaften der Forbo Holding. 1968 wurde die Holding in der heutigen Form gegründet und gleichzeitig kamen Textilböden und Kunststoffboden-Produktionen in den Firmenverbund. Erst 1974 wurde die ehemalige Continentale Linoleum Union in Forbo umbenannt.

Die geographische Verteilung von Umsatz, Produktion und Mitarbeitern sah per Ende 1994 in unserem Schweizer Konzern wie folgt aus: In der Schweiz beträgt der Umsatzanteil 80 %, wir produzieren 12 % und beschäftigen rund 830 Mitarbeiter, also 9 %. Den größten Teil unseres Umsatzes realisieren wir in Deutschland, nämlich 26 %, wir produzieren 24 % des gesamten Volumens und beschäftigen 2.527 Mitarbeiter oder 28 % hier in Deutschland.

Die Forbo-Aktien werden an den Schweizer Börsen gehandelt und werden als sichere Werte eingestuft. Als einer der ersten großen Schweizer Konzerne hat die Generalversammlung der Aktionäre Ende April dieses Jahres der Einführung der Einheitsaktie zugestimmt. Damit wurde die Zielsetzung „Eine Aktie - Eine Stimme" nun erfüllt.




## Konzernstruktur

Die Konzernleitung ist mit der strategischen Führung und der Zuteilung der Ressourcen beauftragt. Die Konzernleitung wird durch einen **kleinen zentralen Konzernstab** - der Forbo International AG mit Sitz in Eglisau bei Zürich - unterstützt. Unser Stab ist für die zentralen Funktionen Finanzen, Controlling, Informations-Management und Konzernentwicklung zuständig und umfaßt heute rund 25 Mitarbeiter.

Diese stark dezentralisierte Konzernstruktur ermöglicht es den einzelnen Konzernunternehmen, ihre Entscheidungen so maßzuschneidern, daß sie den Bedürfnissen ihrer Absatzpartner gerecht werden können. Darüber hinaus erfüllt diese Struktur einige der Bedingungen, um den Mitarbeitern großen Freiraum zur Entwicklung ihrer unternehmerischen und innovativen Fähigkeiten zu geben.

Der „straffe oder zentralistische" Teil dieser dezentralisierten Struktur bezieht sich auf die Finanz-, **Controlling- und Berichtsfunktionen. Hier gelten sehr strikte, im ganzen Konzern einheitliche Richtlinien ohne irgendwelchen Spielraum**. Die Unternehmen sind verpflichtet, diesen Konzernanforderungen ausnahmslos gerecht zu werden. Dieses sehr schnelle, genaue und professionelle Berichtswesen ist ein grundlegendes Merkmal der Forbo Unternehmensführung. Es ermöglicht der Konzernleitung, fast ohne Zeitverzögerung über die Konzernleistung im Bilde zu sein. Dies trägt viel zum Stil eines Familienbetriebes bei, der ein wesentliches Merkmal unserer Kultur ist.

Schlußendlich ist die Struktur in der Gruppe sehr flach. Der Zugang zur Konzernleitung und zum Verwaltungsrat ist einfach und unkompliziert. Entscheidungen, für die die oberste Führungsstufe des Konzerns zuständig ist, werden sehr rasch und unbürokratisch gefällt. Informationen über die Konzernergebnisse werden ohne weiteres an die Mitarbeiter weitergegeben. Von den einzelnen Betrieben wird ein ähnlich hoher Grad an Offenheit gegenüber ihren Mitarbeitern erwartet. Diese Vertrautheit wurde und wird von den Mitarbeitern stets respektiert.

## Strategischer / mittelfristiger Unternehmensplan

Die Konzernleitung ist dafür verantwortlich, daß die strategischen Pläne ausgearbeitet werden, die dem Verwaltungsrat der Forbo Holding AG zur Genehmigung vorgelegt werden. Diese werden jeweils für 3 Jahre erarbeitet. Momentan gilt noch der Mittelfristige Unternehmensplan 1993 bis 1995. Das Vorgehen bei der Erstellung eines mittelfristigen Planes ist jener der Erstellung des Jahresbudgets sehr ähnlich. Und hier wie dort ist der **bottom-up-Prozeß von größter Bedeutung und Bestandteil unserer Kultur.**

Anläßlich der jährlich stattfindenden Group Conference werden im Juni dieses Jahres diese von den Unternehmen erstellten Analysen gemeinsam mit der Konzernleitung und den Geschäftsführern diskutiert und verfeinert.

Während den Sommermonaten erarbeitet die Konzernleitung den ersten Entwurf; ergänzt diesen wo nötig und präsentiert ihn dem Verwaltungsrat. An dieser Sitzung - sie wird im September 95 stattfinden - werden KL gemeinsam mit dem Verwaltungsrat die **Zielvorstellungen, Strategien** und **Konzernentwicklungsprojekte diskutieren und verabschieden.**

In individuellen **Spartensitzungen** werden die Strategischen Schwerpunkte der einzelnen Geschäftsbereiche genau gleich diskutiert, festgehalten und verabschiedet.

Im Dezember 1995 wird dann die Endfassung des mittelfristigen Unternehmensplan dem Verwaltungsrat der Holding zur Genehmigung vorgelegt. **Eine Besonderheit der Forbo ist, daß der Mittelfristige Plan für den Konzern auf einer A4-Seite Platz haben muß und erst noch lesbar sein sollte!**

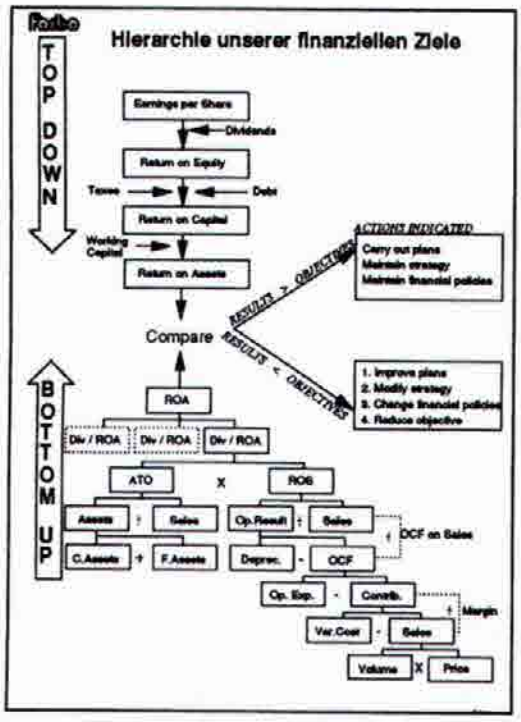
Alle Geschäftsleiter der Forbo-Gruppe verwenden den Mittelfristigen Plan aktiv als Richtlinie. Der Plan ist innerhalb des Konzerns frei zugänglich, so daß alle Mitarbeiter der Gruppe die strategische Denkweise des Konzerns verstehen und diese in ihrem täglichen Handeln berücksichtigen können.

## Finanzielle Voraussetzungen des Mittelfristigen Planes

Ausgehend von der Zielsetzung „Earnings per Share", also dem Gewinn nach Steuern, resp. Cashflow dividiert durch die entsprechende Anzahl Anteile, wurde keine Kapitalerhöhung vorausgesetzt und die bisherige Dividenden-Politik - insbesondere die Ausschüttungsquote - soll beibehalten werden.

Der Anteil Eigenkapital am Gesamtkapital soll in den nächsten 3 Jahren nicht unter 45 % sinken.

Als nächster Punkt kommen Einflüsse von Steuern und Verpflichtungen. In der Forbo gilt der Grundsatz, daß im jeweiligen Land Steuern bezahlt werden - und zwar im Verhältnis zu dem in diesem Land erzielten Umsatz. Somit wurde festgehalten, daß der Steuersatz gemäß unserem Grundsatz „Forbo wants to be a good tax-citizen", für den gesamten Konzern rund 35 Prozent betragen soll.




Grundsätzlich werden unsere Gesellschaften dazu angehalten, **Investitionen aus dem selbst generierten Cashflow zu finanzieren**. Wichtig ist dabei das Bestreben nach einer Optimierung des Mitteleinsatzes - welcher insbesondere bei der dekorativen Natur unseres Geschäftes eines bedeutende Rolle spielt. Jede Verbesserung des Mitteleinsatzes stellt eben auch Mittel frei für die Eigenfinanzierung von Investitionen.

In dieser Planung wurde ebenfalls festgehalten, daß der **Kapitalumschlag** 1.5 betragen sollte. Und damit kommen wir zum letzten Punkt: Die Aktivenrendite muß der Zielsetzung von 10 Prozent entsprechen. Bewußt werden in der Mittelfristigen Planung weitergehende Details wie beispielsweise Umsatz, Kostenvorgaben oder Marktanteile nicht festgehalten.

## Rechnungs- und Berichtswesen

Forbo ist ein klassischer Veredler von Rohmaterialien. Ein großer Anteil an unserer Produktion nimmt die Beschichtung ein. Ob Linoleum, Kunststoffböden, Teppiche oder Transportbänder, es wird immer **„Etwas"** auf ein Trägermaterial aufgetragen. Entweder oxidierte Korkeiche mit Leinsamenöl auf Jute - ergibt Linoleum, Garne werden in ein Textilgewebe eingestichelt und ergeben damit getuftete Teppiche. Oder ein flüssiger Kunststoff wird auf ein Vlies aufgetragen und ist nach dem Verlassen des Ofens ein Kunststoffboden der Marke NOVILON, eine Bootsplane oder die Grundlage für ein Transportband der Marke Transilon. Zwar ist es doch nicht ganz **so** simpel, aber der Grundsatz bleibt sich gleich und unsere Produktionsabläufe sind relativ einfach. Auch in der Produktion von Fensterprofilen oder Klebstoffen ist der High-tech-Anteil sehr gering, dafür aber der Rohstoffmaterialanteil an den Fertigungskosten sehr hoch.

Andererseits ist die **Mittelbindung** in Vorräten ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Durchschnittlich sind in unserer Gruppe rund 18 Rappen pro Umsatzfranken im Lager gebunden. Und da der große Teil unseres Geschäftes je nach Dekor stark von der jeweiligen Modeströmung resp. dem unterschiedlichen Geschmack der verschiedenen Länder abhängig ist, muß der Wechselbeziehung **„Profitabilität - Liquidität"** große Beachtung geschenkt werden. Ein weiterer bestimmender Faktor ist der rege Austausch von Waren und Leistungen zwischen den einzelnen Konzerngesellschaften.

Diese Umweltfaktoren beeinflußten stets die Entwicklung der Grundsätze des Rechnungs- und Berichtswesens bei der Forbo.

Der **einheitliche Kontenrahmen**, die **einheitliche Kostenstellenstruktur** und die **einheitlichen Bewertungsgrundsätze** bilden die Grundlage, damit das Rechnungswesen transparent und vergleichbar wird.

Das einheitliche Berichtswesen wurde sukzessive verfeinert und angepaßt. Dies allerdings, ohne daß monatlich riesige Papierpakete abgeliefert werden müssen. Grundlage des monatlichen Berichtes sind **Bilanz** (BS) und **Erfolgsrechnung** (PL) sowie unser **Financial Performance Summary** (Abb. 1 - 3). Auf diesen Formularen, die wir der Einfachheit halber PL-1 (für Profit and Loss) und BS-1 (für Balance-Sheet) nennen, finden Sie jeweils separat ausgewiesene Zeilen für Aktivitäten innerhalb der Gruppe, resp. Gruppen-Aktiven und Passiven. Das erleichtert uns natürlich das allmonatliche Konsolidieren, resp. ermöglicht uns die monatliche Berichterstattung innert nützlicher Frist. Zur genauen Abstimmung zwischen den Gesellschaften benötigen wir Angaben zu den einzelnen Gruppenpositionen, die in Detailformularen zur Erfolgsrechnung und zur Bilanz geliefert werden.

Allmonatlich werden die Wechselkurse für die internen Transaktionen von uns bekanntgegeben und alle Konzerngesellschaften rechnen nach dieser Richtlinie um. Lieferungen an Schwestergesellschaften erfolgen immer in der lokalen Währung. Es gibt also keine Rechnung in Schweizer Franken von Forshaga in Schweden an Sarlino in Frankreich, sondern eine Rechnung in Schweden-Kronen.

Die nicht realisierten Gewinne werden ausgeschieden. Das ist in großen Konzernen sonst nicht unbedingt üblich. Wir vergleichen die aktuellen Lagerbestände von Gruppenprodukten mit dem Lagerbestand der Anfangsbilanz, eruieren, wieviel Deckungsbeitrag die verkaufende Forbo-Gesellschaft bei dieser sich auf Transport (Übersee!) oder noch an Lager befindlichen Ware ausweist und eliminieren diese in Tat und Wahrheit noch nicht realisierten Deckungsbeiträge.

Wir praktizieren eine Erfolgsrechnung nach dem **Umsatzkostenverfahren** mittels einer recht anspruchsvollen **Standardkostenrechnung**. Das erlaubt uns, ein sauberes Produktionsergebnis und ein Marketingergebnis auszuweisen.

Dreimal jährlich erstellen wir eine **Kostenträgerrechnung** - nach unseren Hauptproduktgruppen - auf der Basis Deckungsbeitrag.

**BALANCE SHEET** AS AT _____

Currency (000's): _____

Unit: _____

Form: BS-1
Page: _____
Date: _____

| | ASSETS | CURR.MTH.END | PREV.YEAR END |
|---|---|---|---|
| 1 | CURRENT ASSETS | | |
| 2 | CASH ON HAND AND IN BANKS | | |
| 3 | SECURITIES | | |
| 4 | RECEIVABLES | | |
| 5 | Notes Receivable Trade | | |
| 6 | Accounts Receivable Trade | | |
| 7 | Other Accounts Receivable | | |
| 8 | (Allowance for Bad Debts) | ( ) | ( ) |
| 9 | INVENTORIES | | |
| 10 | Raw Materials and Supplies | | |
| 11 | Semi Finished Products | | |
| 12 | Finished Products | | |
| 13 | Adjustment for Variation of Std | | |
| 14 | (Allowance for Inventory W/Off) | ( ) | ( ) |
| 15 | PREPAYMENTS & DEFERRED CHARGES | | |
| 16 | | | |
| 17 | INTERGROUP ASSETS | | |
| 18 | Capital Participations | | |
| 19 | Loans | | |
| 20 | Merchandise Account - Current | | |
| 21 | Merchandise Account - Overdue | | |
| 22 | Other Accounts | | |
| 23 | | | |
| 24 | FIXED ASSETS | | |
| 25 | Land | | |
| 26 | Buildings | | |
| 27 | Plant Machinery & Equipment | | |
| 28 | Office Furniture & Equipment | | |
| 29 | Other Fixed Assets | | |
| 30 | Projects under Construction | | |
| 31 | Capital Participations | | |
| 32 | Goodwill | | |
| 33 | (Allowance for Depreciation) | ( ) | ( ) |
| 34 | | | |
| 35 | TOTAL ASSETS | | |

DAYS OUTSTANDING
INTENTORY TURNOVER

| | LIABILITIES AND EQUITY | CURR.MTH.END | PREV.YEAR END |
|---|---|---|---|
| 36 | CURRENT LIABILITES | | |
| 37 | Banks | | |
| 38 | Notes recivables | | |
| 39 | Notes Payable Trade | | |
| 40 | Accounts Payable Trade | | |
| 41 | Employee Savings Account | | |
| 42 | Other Accounts Payable | | |
| 43 | Accruals | | |
| 44 | Accrual Current Taxes | | |
| 45 | | | |
| 46 | LONGER TERM LIABILITIES | | |
| 47 | Bank Loans | | |
| 48 | Mortgages | | |
| 49 | Pension Institutions | | |
| 50 | Leasing Obligations | | |
| 51 | | | |
| 52 | INTERGROUP LIABILITIES | | |
| 53 | Loans (SFr Lcy ) | | |
| 54 | Merchandise Account - Current | | |
| 55 | Merchandise Account - Overdue | | |
| 56 | Other Accounts | | |
| 57 | | | |
| 58 | DEFERRED TAXES | | |
| 59 | OTHER PROVISIONS | | |
| 60 | SHAREHOLDERS EQUITY | | |
| 61 | Capital Stock | | |
| 62 | Statutory Legal Reserve | | |
| 63 | General Free Reserves | | |
| 64 | | | |
| 65 | Net Income (Loss) Carry Forward | | |
| 66 | Net Income (Loss) Current | | |
| 67 | (Interim Dividend Declared) | | |
| 68 | | | |
| 69 | TOTAL LIABILITIES & EQUITY | | |

GUARANTEES

*Abbildung 1*

**INCOME STATEMENT**
ACTUAL RESULTS
PERIOD: _____

Unit: _____

Form: PL-1
Page: _____
Date: _____

(000's) Local Currency

| | | | MONTH(S) | | CURRENT YEAR YEAR-TO-DATE | | % of Y-T-D Budget | % of Annual Budget | PREVIOUS YEAR YEAR-TO-DATE | | % of Total Prev.Y. |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Amount | % | Amount | % | | | Amount | % | |
| 1 | SALES INVOICED | - TOTAL | | | | | | | | | |
| 2 | | - Trade | | | | | | | | | |
| 3 | | - Interdivision | | | | | | | | | |
| 4 | | - Intradivision | | | | | | | | | |
| 5 | Rebates & Other Deductions | | | | | | | | | | |
| 6 | NET SALES | - TOTAL | | 100.0 | | 100.0 | | | | 100.0 | |
| 7 | | - Trade | | 100.0 | | 100.0 | | | | 100.0 | |
| 8 | | - Interdivision | | 100.0 | | 100.0 | | | | 100.0 | |
| 9 | | - Intradivision | | 100.0 | | 100.0 | | | | 100.0 | |
| 10 | Cost of Goods Sold | | | | | | | | | | |
| 11 | Freight to Customers | | | | | | | | | | |
| 12 | Sampling Cost | | | | | | | | | | |
| 13 | GROSS CONTRIBUTION | - TOTAL | | | | | | | | | |
| 14 | | - Trade | | | | | | | | | |
| 15 | | - Interdivision | | | | | | | | | |
| 16 | | - Intradivision | | | | | | | | | |
| 17 | Variance from SVC of Prod. +(-) | | | | | | | | | | |
| 18 | Inventory Reval. Adj. +(-) | | | | | | | | | | |
| 19 | NET CONTRIBUTION | | | | | | | | | | |
| 20 | Other Operating Income - | - Outside | | | | | | | | | |
| 21 | | - Group | | | | | | | | | |
| 22 | TOTAL CONTRIBUTION | | | | | | | | | | |
| 23 | OPERATING EXPENSES | - TOTAL | | | | | | | | | |
| 24 | Manufacturing | | | | | | | | | | |
| 25 | Logistics | | | | | | | | | | |
| 26 | Development | | | | | | | | | | |
| 27 | Administration | | | | | | | | | | |
| 28 | Marketing | | | | | | | | | | |
| 29 | Other Operating Expense | - Outside | | | | | | | | | |
| 30 | | - Group | | | | | | | | | |
| 31 | PROVISIONS | - TOTAL | | | | | | | | | |
| 32 | Inventory Write-Offs | | | | | | | | | | |
| 33 | Bad Debts | | | | | | | | | | |
| 34 | DEPRECIATION | | | | | | | | | | |
| 35 | OPERATING RESULT | | | | | | | | | | |
| 36 | FINANCIAL INCOME | - TOTAL | | | | | | | | | |
| 37 | Interest Income | - Outside | | X | | X | | | | X | |
| 38 | | - Group | | X | | X | | | | X | |
| 39 | Dividends | - Group | | X | | X | | | | X | |
| 40 | FINANCIAL CHARGES | - TOTAL | | | | | | | | | |
| 41 | Interest Charges | - Outside | | X | | X | | | | X | |
| 42 | | - Group | | X | | X | | | | X | |
| 43 | OTHER INCOME | - TOTAL | | | | | | | | | |
| 44 | Cash Discounts | | | X | | X | | | | X | |
| 45 | Other Income | - Outside | | X | | X | | | | X | |
| 46 | | - Group | | X | | X | | | | X | |
| 47 | OTHER CHARGES | - TOTAL | | | | | | | | | |
| 48 | Management Fee | - Group | | X | | X | | | | X | |
| 49 | Foreign Exchange (Profit)/Loss | | | X | | X | | | | X | |
| 50 | Exchange Adjustment | - Group | | X | | X | | | | X | |
| 51 | Other Charges | - Outside | | X | | X | | | | X | |
| 52 | | - Group | | X | | X | | | | X | |
| 53 | NET INCOME BEFORE TAXES | | | | | | | | | | |
| 54 | Provision for Taxes | | | | | | | | | | |
| 55 | NET INCOME AFTER TAXES | | | | | | | | | | |

*Abbildung 2*

| UNIT: | **FINANCIAL PERFORMANCE SUMMARY (FPS)** | PERIOD: |
|---|---|---|

CURRENCY:
EXCHANGE RATE:

| | | Y-T-D ACTUAL 19___ | Y-T-D BUDGET 19___ | Y-T-D PREV.YEAR 19___ | VARIANCE AGAINST | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | BUDGET | PREV.YEAR |
| | **A. OPERATING RESULTS** | | | | | |
| 1 | Net Sales - Total | | | | | |
| 2 | Net Sales - Trade | | | | | |
| 3 | Contribution | | | | | |
| 4 | - Operating Expenses & Provisions | | | | | |
| 5 | Operating Cashflow | | | | | |
| 6 | - Depreciation | | | | | |
| 7 | Operating Result | | | | | |
| 8 | + Financial Income | | | | | |
| 9 | - Financial Charges | | | | | |
| 10 | + Other Income | | | | | |
| 11 | - Other Charges | | | | | |
| 12 | Income before Taxes | | | | | |
| 13 | Income after Taxes | | | | | |
| 14 | Net Profit a/Int on Equity (10%) | | | | | |
| 15 | | | | | | |
| | **B. ASSETS EMPLOYED** | | | | | |
| 16 | Assets Employed - Total | | | | | |
| 17 | Cash, Securities | | | | | |
| 18 | Accounts Receivable - Outside | | | | | |
| 19 | Inventories | | | | | |
| 20 | Other Current Assets | | | | | |
| 21 | Group Assets | | | | | |
| 22 | Fixed Assets | | | | | |
| | FINANCED BY : | | | | | |
| 23 | Non-Int Bearing Funds - Outside | | | | | |
| 24 | Interest Bearing Funds - Outside | | | | | |
| 25 | Non-Int Bearing Funds - Group | | | | | |
| 26 | Interest Bearing Funds - Group | | | | | |
| 27 | Equity | | | | | |
| 28 | | | | | | |
| | **C. PERFORMANCE INDICATORS** | | | | | |
| 29 | Margin % | | | | | |
| 30 | Operating Cashflow on Sales % | | | | | |
| 31 | Operating Return on Sales % | | | | | |
| 32 | Asset Turnover | | | | | |
| 33 | Operating Return on Assets Employed % | | | | | |
| 34 | Return on Equity % | | | | | |
| 35 | | | | | | |
| 36 | Total Operating Expense per PL-5 | | | | | |
| 37 | Total Payroll Cost | | | | | |
| 38 | Headcount | | | | | |
| 39 | Days Outstanding | | | | | |
| 40 | Inventory Turnover | | | | | |
| 41 | | | | | | |
| 42 | Additions to Current Assets | | | | | |
| 43 | Additions to Fixed Assets | | | | | |
| 44 | Cashflow | | | | | |
| 45 | Outside Financing Need (Increm.) | | | | | |

**D. COMMENTS**

*Abbildung 3*

Die **klaren Schnittstellen im Fertigungsprozeß** sind sehr wichtig für unser Berichtswesen und gleichzeitig oft auch das größte Problem bei der Integration einer neuen Tochtergesellschaft.

Wie Sie dem Formular PL-1 entnehmen können, gibt es **keine Saldierung** von Aufwand und Ertrag und wie bereits angetönt: allmonatlich können die Detailposten der einzelnen Aufwand- und Ertragspositionen eingesehen und verglichen werden. Dazu gehört auch, daß alle Buchungen dann zu erfolgen haben, wenn sie anfallen.

Bei konzerninternen Transaktionen gilt das sogenannte **„Arms Length Prinzip"**, die Preise sind der Realität entsprechend gestaltet. Das kann natürlich auch zu Diskussionen führen, wenn in einem Sortiment einer Verkaufsgesellschaft plötzlich vermehrt Produkte von konzernfremden Lieferanten auftauchen.

**Goodwill**, der bei Acquisitionen unter Umständen anfällt, wird immer aktiviert und abgeschrieben. Das komplette Anlagevermögen aller legalen Einheiten wird dreimal jährlich zu Anschaffungskosten zentral erfaßt und mit der Stichtagskursmethode bewertet.

Alle Forbo-Gesellschaften unterstehen einem einheitlichen externen Revisionsprogramm, das den Richtlinien der **International Accounting Standards** entspricht.

Alle Erläuterungen und Details sind in einem **„Manual of Accounting and Reporting"** festgehalten. Dieses Schriftstück ist - nebst den generellen Unternehmenszielen und Führungsrichtlinien - jeweils auch das Erste, was neu akquirierten Unternehmen abgegeben und erläutert wird. Diese Richtlinien werden ständig à jour gehalten und bilden das Kernstück des Forbo-Berichtswesens.

## Budgetierung

Sie erinnern sich an unsere Mittelfristige Planung. Bei diesen Zielsetzungen - gehen wir wieder vom heute gültigen Plan 1992 - 1995 aus - handelt es sich klar um Annahmen. Es war ja nicht voraussehbar, welche Entwicklungen und Veränderungen in den folgenden 3 Jahren eintreten können. Sie stellen also fest, der Mittelfristige Plan ist bei uns in diesem Sinne nicht „sakrosankt", sondern es bedarf vor dem eigentlichen **Budgetierungsprozeß** einer ständigen neuen Beurteilung der Lage.

**Die wichtigsten Faktoren sind die**
- **Zeitverhältnisse**
- **Umwelteinflüsse**
- **Was haben wir selbst verursacht? und damit die inneren Einflüsse**
- **Der Einfluß von außen, veränderter Wettbewerb, neue Konkurrenten etc.**

Diese Faktoren erzeugen Wechselwirkungen untereinander. Die systematische Analyse ihrer Beziehungen zueinander und zum Auftrag und die dann daraus gezogenen Folgerungen bilden die Grundlage für das Erkennen der Möglichkeiten.

- **Liegen wir mit unseren Zielsetzungen aus dem Mittelfristigen Plan noch richtig oder erfordert die heutige Situation Korrekturen?**
- **Können die Korrekturen mit konventionellen Maßnahmen überhaupt erreicht werden?**
- **Welche Einflüsse des laufenden Jahres wurden von außen vorgegeben, welche haben wir selbst „verschuldet"?**

Nach Vorliegen der Resultate Januar - Juni beurteilt die Konzernleitung mit dem Präsidenten des Verwaltungsrates und dem Finanzchef die Lage. Selbstverständlich wird **durch den Controller** moderiert. Aufgrund der Diskussion resp. diesem nächsten **Top-Down-Prozeß** erstellt das Konzerncontrolling Anfang Juli einen ersten Budget-Vorschlag. Wir nennen das dann bei uns das **„einleitende Szenario"**.

Dieses „Financial Performance Summary" - wir nennen es kurz FPS - besteht aus den Kernzahlen der **Erfolgsrechnung**, diesen der **Bilanz** und aus unseren **Erfolgsindikatoren**. Es dient dann als Diskussionsgrundlage für die erste Budget-Sitzung der Konzernleitung. Der Vorsitzende der Konzernleitung handelt mit jedem Spartenleiter Zielgrößen für seine Sparte aus. Bei dieser Aufteilung werden die im mittelfristigen Plan festgelegten strategischen Schwerpunkte der einzelnen Geschäftsbereiche selbstverständlich berücksichtigt.

Diese Zielgrößen der Sparten werden wie folgt vorgegeben:

* den **betrieblichen Cashflow**, oder auch EBDIT genannt (Earnings before Depreciation, Interest, Tax), in absoluten Zahlen - die wichtigste Kenngröße zur Beurteilung des operativen Geschäftes in unserem Konzern überhaupt.

* Der Erfolgsindikator **Umsatzertragskraft** (den betrieblichen Cashflow in % des Umsatzes)

* Und als letztes die Kennziffer **Aktivenumschlag** (die Umschlagshäufigkeit der Aktiven, gemessen am Umsatz)

Der Spartenleiter setzt nun anschließend dieselben drei Zielgrößen für seine Geschäftseinheiten nach genau denselben vorher erläuterten Gesichtspunkten um. Diese werden den Geschäftsführern anläßlich des sogenannten **„Budget-Kick-Off-Meeting"**, das jeweils Ende August stattfindet, erläutert.

Stellen Sie sich vor, daß die Vorgabe einer Sparte nicht erreicht wird. Wo liegt nun die größte Hebelwirkung? Sollen die Betriebskosten einfach für alle Business Units über einen Leisten geschlagen werden und eine allgemeine Kürzung von 5 Prozent angeordnet werden? Sehr logisch erscheint dies wohl nicht, denn sowohl die Gesellschaften als auch deren Struktur - vorgegeben durch unterschiedliche Arten der Produktion - ist sehr differenziert. Wenn der eine nun 2 Mio. Betriebskosten hat, wäre eine 5 prozentige Kürzung wohl kaum zu verantworten, denn damit könnte er wahrscheinlich gar nicht mehr arbeiten und seine Existenz wäre gefährdet. Auf der anderen Seite ist unter Umständen eine Senkung der

# Der "Guru" des Target Costing kommt nach Frankfurt!

## Prof. Yutaka Kato

**Kobe University, Japan**

**Autor des ersten Buches über Target Costing**

**Untersuchte mehr als 200 japanische, amerikanische und europäische Target Costing-Anwender**

# TARGET COSTING

## Anwendungserfahrungen aus der Praxis

- ❑ **Profitieren Sie von den Untersuchungsergebnissen des japanischen Target Costing-"Gurus" Prof. Yutaka Kato und den Erfahrungen ausgewählter Praktiker!**
- ❑ **Erfahren Sie mehr über gezielte Umsetzungsstrategien für das Target Costing!**
- ❑ **Vertiefen Sie Ihr Wissen über Target Costing, insbesondere:**
  - ○ **Target Planning**
  - ○ **Unterstützungssysteme**
  - ○ **Geschäftsprozeßmanagement**
  - ○ **Strategisches Kostenmanagement**
  - ○ **Implementierungsbeispiele aus der Praxis**

## Mit Erfahrungsberichten von:

IBM · Audi · Vaillant

**26. Oktober 1995**
**in Frankfurt**

### Auskünfte und Anmeldungen

**FORUM** · Institut für Management GmbH
Postfach 10 50 60 · D-69040 Heidelberg
Tel. 0 62 21/47 95 12, Fax 0 62 21/41 16 27

### Der Veranstalter

**FORUM** ist eine internationale Institutsgruppe, die sich mit der beruflichen Weiterbildung von Führungskräften der Wirtschaft befaßt. Gegründet 1979 in Heidelberg, ist das Institut heute an internationalen Plätzen wie London, Wien und Washington D.C. präsent.

### Info-/Anmelde-COUPON

Ja, ich möchte mit

**Prof. Yutaka Kato und Experten aus der Praxis**
über Voraussetzungen und Möglichkeiten des Target Costing diskutieren und

❑ bitte um Zusendung des Tagungsprospektes
❑ melde mich hiermit an

Name: _____
Firma: _____
Straße: _____
PLZ/Ort: _____
Unterschrift: _____

**Tagungs-Nr. M 95 10 370**

Betriebskosten um 5 Mio. in einer Geschäftseinheit mit 300 Mio. Franken Umsatz durchaus möglich.

Die genehmigten Budgets der Business-Units werden dann vom Konzerncontrolling zusammengefaßt, das konsolidierte Konzernbudget und die sechs Spartenbudgets erstellt und mit den Schwerpunkten in dieser Originalform mit Text und Graphiken ergänzt.

Sodann geht es um unsere Präsentation des Konzernbudgets an den Verwaltungsrat. Erster Teil ist immer der Vergleich des Budgets zur Schätzung des laufenden Jahres mit der Zu- oder Abnahme in Zahlen und Prozenten. Der zweite Teil besteht in der Analyse der Abweichung des Erfolgsrechnung-Cashflow und damit wird aufgezeigt, **wo** Verbesserungen und Veränderungen vorgesehen sind.

Das vom Verwaltungsrat endgültig verabschiedete Budget bildet die Grundlage für die gesamten Geschäftsaktivitäten der Unternehmensleitungen im folgenden Jahr.

Sobald die Unternehmensleitungen der Forbo-Gesellschaften die schriftliche Genehmigung des Spartenleiters erhalten haben, erstellen sie ein endgültiges, detailliertes Budget in ihrer lokalen Währung auf den üblichen Formularen, das heißt PL-1, BS-1 und teilen es auf die einzelnen Monate auf. Diese Aufteilung erfolgt nicht einfach, indem durch 12 dividiert wird, sondern ist ganz spezifisch dem Geschäftsverlauf angepaßt. Und der ist je nach Produktlinie natürlich ganz unterschiedlich.

Im Konzern werden diese sogenannten **„gephasten"** Budgets erfaßt - wieder nur die Kernzahlen gemäß FPS - und bilden damit die Grundlage für den monatlichen Vergleich jeder Gesellschaft, jeder Sparte und des ganzen Konzern.

Und damit ist dann auch die **Grundlage für das Budget als Führungsinstrument** vorhanden: Die monatlichen Budgetdaten stellen den Bezugsrahmen für die Leistungsmessung während des gesamten Jahres dar und sind in unserem lokalen PC-Netzwerk jederzeit zur Verfügung. Basis ist immer die Lokalwährung.

## Berichtswesen

Die Umsatzmeldung - unser sogenannter **Flash** - erfolgt am 3. Arbeitstag jeden Monats, also auch für Januar und Juli und wird am selben Tag der Konzernleitung vorgelegt.

Der vollständige Abschluß ist jeweils am 6. Arbeitstag fällig. Die Daten werden elektronisch in einem speziell definierten Format übermittelt und direkt in unser Konsolidierungsprogramm importiert. Seit rund drei Jahren sind alle unsere Gesellschaften untereinander und mit dem Headquarter elektronisch vernetzt. Detailformulare - die nicht erfaßt werden - werden per Fax geschickt. **Wir benötigen rund 1 1/2 Tage, um den Abschluß vollständig zu erstellen.**

Weil das Budget bei uns **nicht** als **„blue print for the future"** angesehen wird, zeigen wir allmonatlich für den Konzern und jede Sparte die **Analyse der Abweichung** zum Budget auf Stufe des betrieblichen Cashflow auf: Es geht hier nicht darum, „einen Schuldigen" zu finden, sondern diese Analyse soll uns klar aufzeigen, aus **welchem** Grund das Budget erreicht, resp. nicht erreicht wurde. Und damit eben auch, **wo** angesetzt werden kann, um etwas zu verändern.

Dreimal pro Jahr - mit dem April-, dem September-Abschluß und dem definitiven Budget erstellen die Gesellschaften **eine Schätzung für das laufende Jahr** mittels Erfolgsrechnung und Bilanz. Diese Schätzung wird im Konzernstab konsolidiert und dient uns als eine zusätzliche Grundlage zur Beurteilung der Lage. **Aber**: die Gesellschaften **werden immer zum Budget verglichen** und wie eingangs erwähnt, wird dies im Laufe des Jahres nie verändert! Rückwärtsanalysen sind für uns von weniger großer Bedeutung - und werden entsprechend auch weniger diskutiert. **Viel mehr Gewicht wird der Zukunft beigemessen!**

## Wir erwarten vom Controller, daß

- er/sie als Dirigent seine/ihre Instrumente so zu stimmen versteht, daß sie im Einklang mit unseren Konzernrichtlinien für das Rechnungs- und Berichtswesen stehen und dadurch fehlerfrei im Orchester zu spielen verstehen;
- er/sie in seinem/ihrem Umfeld dafür besorgt ist, daß die richtigen Werkzeuge bereitstehen, um das Controlling als laufenden Prozeß betreiben zu können und nicht im Tagesgeschäft ertrinkt;
- daß er/sie als Navigator seinen/ihren Kapitän frühzeitig auf Kursabweichungen aufmerksam machen kann und aus diesem Grund sein/ihr Geschäft (und damit eben auch die Produkte) verstehen und kennen muß;
- man den Kollegen aus den anderen Geschäftsbereichen die Zusammenhänge erklären kann, damit diese die Hebelwirkungen selbst erkennen und dadurch auch benutzen können;
- er/sie die treibende Kraft im Planungs- und Budgetierungsprozeß sein muß. Dazu gehören diplomatisches Geschick, sprechen und präsentieren und als Koordinator wirken.

Ich wünsche **Ihnen allen** weiterhin viel Freude und Elan beim Anvisieren der Jahrtausendwende und bin überzeugt, daß **Ihr** effizientes Controlling auch in Zukunft viel zum Erfolg Ihrer Unternehmen beitragen wird! ■

| Zuordnung CM-Themen-Tableau | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 31 | 34 | 37 | G | F | S |

TÜV CERT

# ZERTIFIKAT

DAR

Die TÜV-Zertifizierungsgemeinschaft e.V.
bescheinigt hiermit, daß das Unternehmen

**Controller Institut GmbH**
**82131 Gauting**

für den Geltungsbereich

**Planung und Realisierung von öffentlichen und firmeninternen Seminaren als Träger der Controller Akademie**

ein Qualitätsmanagementsystem eingeführt hat und anwendet.

Durch ein Audit, Bericht-Nr. **24020859**
wurde der Nachweis erbracht, daß die Forderungen der

**DIN EN ISO 9001 :1994**

erfüllt sind.

Dieses Zertifikat ist gültig bis
**Juni 1998**
Zertifikat-Registrier-Nr.
**12 100 5749**

Bonn, 13. Juni 1995

TÜV CERT Präsidium

TÜV
TÜV BAYERN SACHSEN

München, 13. Juni 1995

TÜV CERT-Zertifizierungsstelle
des TÜV Bayern Sachsen

# Aus dem Controller Verein

## 40. AK-Treffen Jubiläumsveranstaltung AK-SÜD I

Der Arbeitskreis SÜD I war der 1. Arbeitskreis im Controller Verein eV.

Die Gründungssitzung war am 28. November 75 bei der Fa. ALKOR in München, mit 12 Mitgliedern.

Die Zusammensetzung ging weit über Bayern hinaus, bis in die Schweiz und Österreich. Diese Struktur hat sich bis heute erhalten, obwohl es mittlerweile auch dort Arbeitskreise gibt.

Die Mitglieder kommen aus ganz unterschiedlichen Unternehmen, vom Klein- bis zum Großunternehmen und fast aus allen Branchen.

Heute umfaßt der Arbeitskreis SÜD I 36 Mitglieder. Einige Altmitglieder sind mittlerweile bis in die Geschäftsführung vorgedrungen, andere sind zwischenzeitlich als „Home-Controller" tätig.

Das frühere strenge Reglement, daß man alle 5 Bausteine der Controller Akademie absolvieren mußte, um Mitglied in dem Arbeitskreis zu werden, wurde inzwischen allerdings etwas gelockert.

Der AK tagt 2 x im Jahr, in der Regel bei einer der Firmen, aus denen ein Mitglied kommt.

Auch sportlich mit familiärem Charakter besteht 1 x im Jahr die Möglichkeit, sich bei Brixen im Tale zum Tennis einzufinden oder auch zu wandern (ohne Controller Tool-Box).

Erfahrungen zu bestimmten Themen, neue Entwicklungen in einem Forum mit Kollegen auszutauschen, ist ein wesentliches Element der Tagungen. Auch werden neue Methoden und Anwendungen vorgestellt und diskutiert. Bei Kollegen nachfragen, mal anrufen und sich speziell was ansehen dürfen, gehört dabei zu den Spielregeln.

So hat sich der Arbeitskreis auch aktiv im Controller Verein, z. B. mit dem Statement „Controlling erfolgreich verkaufen" betätigt. Ein weiteres Statement ist in Vorbereitung. Auch das gehört zur Vereinsarbeit der Mitglieder des Controller Verein eV. Themen, die in letzter Zeit im AK behandelt wurden, waren z. B.

- SAP-Anwendungen
- Kritische Erfolgsfaktoren
- Benchmarking
- Client-Server Technologie
- Target Costing
- TQM

Man muß bei den Tagungen des Arbeitskreises immer wieder feststellen, daß auch bei völlig branchenfremden Firmen die AK-Mitglieder immer wieder Anregungen und Ideen in ihre Firmen mitbringen. Es lohnt sich, dabeizusein und mitzuwirken.

Der AK hat sich seine Motivation bis heute erhalten. Wohl dazu beigetragen hat auch die Struktur der AK-Mitglieder und insbesondere der langjährige AK-Leiter Claus Kohlbauer sowie der jetzige AK-Leiter Wolfgang Assmann.

*Die 40. Veranstaltung des Arbeitskreises SÜD I fand am 27. / 28. April 1995 bei der Firma SAP in Walldorf statt*

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

## AK Nord I

K.-W. Koch, Tel. 040 / 22 663 147 / 148

**nächstes Treffen: 28. / 29. September 1995**
Ort: offen
Firma: offen
Themen:
**1.** Umweltmanagement, Chance für die Zukunft
Welche gesetzgeberischen Vorhaben durch das Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit hat die Wirtschaft bei ihren längerfristigen Planungen zu berücksichtigen? Referat durch den Parlamentarischen Staatssekretär beim Bundesminister für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit, Walter Hirche MdB.
**2.** Vortrag zur Haftung und dem Versicherungsschutz für Unternehmensleiter im Bereich von Umweltrisiken - Ein Vertreter von Grandmann & Holler GmbH

## AK Franken

Claus-Jürgen Scheuer, Tel. 0911 / 703 76 56

**nächstes Treffen: 29. September 1995**
Ort: Nürnberg
Firma: GFK
Themen: Benchmarking Controlling;
Erfahrungen im Softwareeinsatz im Controlling/ Rechnungswesen

## AK Berlin

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

**nächstes Treffen: 6. Oktober 1995**
Ort: Berlin-Neukölln
Firma: Auergesellschaft GmbH
Thema: PPS-Erfahrungen bei der Einführung und Nutzung

Gäste willkommen - schriftliche Anmeldung notwendig unter FAX 030 / 605 37 66

## AK Süd II

Bernd Kapp, Tel. 0751 / 36328-0

**nächstes Treffen: 12. Oktober 1995**
Ort: Weingarten - Hotel Mövenpick
Thema: Lean Controlling

## AK Stuttgart

Gerhard Ranger, Tel. 07157 / 97-305

**nächstes Treffen: 19. / 20. Oktober 1995**
Ort: Bad Teinach - Bad Hotel Bad Teinach
Themen: Controllererfahrung mit Gruppenarbeit; Mercedes-Benz-Erfolgsprogramm Unternehmenskultur im Wandel - Controlling mit neuer Grundhaltung; Controlling in der Bauindustrie und bei der Immobilien-Projekt-Entwicklung

## AK Süd I

Wolfgang Assmann, Tel. 089 / 3822-3747

**nächstes Treffen: 19. / 20. Oktober 1995**
Ort: Raubling
Firma: Amoena GmbH
Thema: ISO-Norm 9001

## AK Süd IV

Hans-Peter Metzler, Tel. 089 / 895 86 16

**nächstes Treffen: 19. / 20. Oktober 1995**
Ort: Regensburg
Firma: Gewerbepark GmbH
Themen: ISO 9000 ff; aktuelle Probleme der Immobilienwirtschaft

## AK Berlin-Brandenburg

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

**nächstes Treffen: 26. / 27. Oktober 1995**
Ort: Lübbenau - Hotel Spreewald-Eck
Thema: Target-Costing

## AK West III

Martin Herrmann, Tel. 0228 / 920-5620

**nächstes Treffen: 26. / 27. Oktober 1995**
Ort: voraussichtlich Münster
Themen: Planung und Budgetierung

## AK Nord III

Hillert Onnen, Tel. 0421 / 398-3455

**nächstes Treffen: 2. / 3. November 1995**
Ort: Zeven
Firma: MAPA GmbH, Gummi- und Plastikwerke
Thema: Einführungsstrategie ISO-Normierung

## AK West I

Dieter Wäscher, Tel. 02131 / 61700

**nächstes Treffen: 6. November 1995**
Ort: Brühl bei Köln
Firma: PROPAN-RHEINGAS
Thema: Liquiditätsplanung

## AK Regio

E. Schmitz-Angelini, Mobil-Tel. 0041 89 320 41 77

**nächstes Treffen:** 15. November 1995
Ort: bei Basel
Firma: Hupfer AG (Bern)
Führung durch das neue Werk - Arbeitsthema steht noch nicht fest

## AK Südwest

Siegfried Gänßlen, Herwig Würthner,
Tel. 07836 / 51 12 81

**nächstes Treffen: 16. / 17. November 1995**
Ort: Weitenburg, Horb/N.
Thema: TQM

*Fortsetzung nächste Seite*

# Erfolgreiche Top-Adresse!

Unser Auftraggeber ist ein namhaftes, international agierendes und expansives Dienstleistungsunternehmen mit mehreren Milliarden DM Jahresumsatz, das in seiner Branche als Marktführer eine trendbestimmende Position bekleidet. Merkmale wie Offenheit, Innovationsbereitschaft und kontinuierlicher Wandel im Sinne starker Markt- und Kundenbezogenheit sind wesentliche Eckpfeiler für den Erfolg von morgen. Sie machen - in Verbindung mit einer ausgeprägten Mitarbeiterorientierung - unseren Auftraggeber zu einem der beliebtesten Arbeitgeber in Deutschland. Gesucht wird ein/e jüngere/r, ambitionierte/r

# Controller/in

Im Zuge erweiterter Aufgabenstellungen wird es darum gehen, im Team das vorhandene Instrumentarium "controllerlike" weiterzuentwickeln. So wird die Begleitung der Planungsprozesse, die Gestaltung des Berichtswesens sowie die Beratung bei Analysen zu Ihren Aufgaben gehören. Dabei arbeiten Sie im Konzern-Controlling auch mit den dezentral eingesetzten Kollegen zusammen.

Wir möchten Sie als fachkompetente/n Interessenten/in ansprechen, wenn Sie einen guten betriebswirtschaftlichen Hochschulabschluß, möglichst mit Schwerpunkt Finanzen/Controlling und zwei bis drei Jahre adäquater Berufserfahrung mitbringen. Gute Kenntnisse moderner Kostenrechnungsmethoden setzen wir ebenso voraus wie gute Englischkenntnisse und die Bereitschaft, DV-Technik aktiv zur Problemlösung einzusetzen. Sie passen gut ins Unternehmen, wenn Sie engagiert und selbständig, dabei aber auch teambezogen arbeiten und Ihre Ergebnisse gut präsentieren.

Die Position ist durch das Unternehmensumfeld sowie die Aufgabenstellung sehr interessant, bietet "high-potentials" spannende Perspektiven und eine Vergütung, die sich in ihrer Entwicklung an Ihrer Leistung orientiert.
Bitte senden Sie Ihre aussagefähigen Bewerbungsunterlagen mit Gehaltsangabe unter Angabe der Kennziffer MA 5222/03 an das ifp. Frau Claudia Schmidt (Tel. 0221 / 20506-40) und Herr Gerd Diesing (Tel. 0221 / 20506-64) geben Ihnen gerne weitere Informationen und freuen sich auf Ihre Kontaktaufnahme, die vertraulich behandelt wird.

ifp
INSTITUT FÜR PERSONAL- UND UNTERNEHMENSBERATUNG
HORST WILL UND PARTNER · DOMKLOSTER 2 · POSTFACH 10 31 44 · 50471 KÖLN
MEMBER OF isg INTERNATIONAL SEARCH GROUP


*Fortsetzung von Seite 309*

## AK Mitte

Jürgen Gelitz, Tel. 06074 - 3453

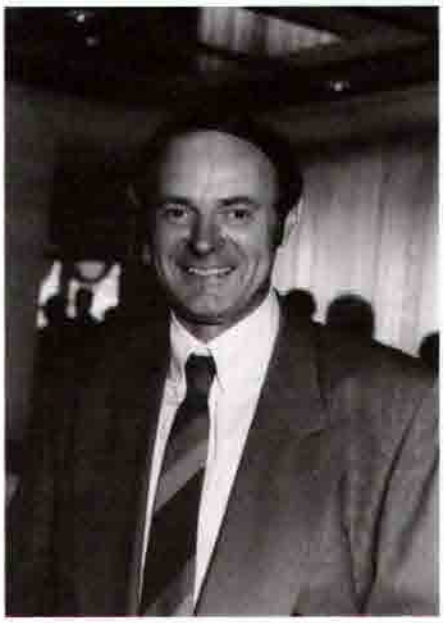
**nächstes Treffen: 24. November 1995**
Ort: Ludwigshafen
Firma: Knoll AG
Thema: EIS

**übernächstes Treffen: 26. April 1996**
Ort: Karlsruhe
Firma: FIDUCIA AG
Thema: ISO-Norm „Beratung"

***Treffen am 28. April 1995:***
Im Mittelpunkt des Treffens von 14 Mitgliedern stand das Qualitätskosten-Controlling, über dessen Einführung in ihrem Unternehmen drei Mitglieder „praxisberichteten". Innerhalb eines Jahres - beim Treffen in 4/94 wurde im AK Mitte eine Projektgruppe zu diesem Thema aktiv - gelang damit die Umsetzung des Praxis-Zieles.

■

# LITERATURFORUM



Liebe Leserin, lieber Leser!

Die heutige Ausgabe vermittelt Ihnen eine breite Palette von Neuerscheinungen und Neuauflagen. Es erwarten Sie folgende Themenfelder:

**In der Diskussion: Reengineering, Prozeßmanagement, Lean-Management**
**Umweltmanagement und Umweltcontrolling**
**Controlling im Trend**
**Aktuelles zum Controlling**
**Bilanzpolitik und Bilanzanalyse**
**Basiswissen Recht**

## In der Diskussion: Reengineering, Prozeßmanagement und Lean-Management

**Nippa, Michael und Picot, Arnold (Hrsg.): Prozeßmanagement und Reengineering**
**Frankfurt: Campus Verlag 1995 - 332 Seiten - gebunden - DM 98,--**

**Autoren und Konzeption**
Michael Nippa ist geschäftsführender Partner der Beratungs- und Forschungsgesellschaft BPU mit Hauptsitz in München. Arnold Picot ist Professor für BWL an der Ludwig-Maximilians-Universität München. Weitere Autoren aus Wissenschaft, Praxis und Beratung ergänzen die Herausgeber. Die Veröffentlichung stellt das Erfolgsrezept von Hammer/Champy auf den Prüfstand und leistet eine Bestandsaufnahme der Praxis im deutschsprachigen Raum.

**Aufbau und Inhalt**
Bewertung prozeßorientierter Organisationsansätze - Reengineering-Konzepte - Reorganisationsbeispiele aus der Praxis.

**Kommentierung**
Das Buch gliedert sich in drei thematische Blöcke. Der erste Teil befaßt sich mit grundsätzlichen konzeptionellen Fragen und der Einordnung des Reengineering unter organisationstheoretischen Aspekten sowie der Gestaltung und dem Management prozeßorientierter Unternehmen. Im zweiten Teil folgt die praxisorientierte Aufbereitung und Darstellung der Konzepte und Methoden ausgewählter renommierter Organisations- und Strategieberatungsunternehmen. Im letzten Teil kommen mehrere Unternehmen mit Erfahrungen zu Worte, die in letzter Zeit Projekte erfolgreich angegangen sind bzw. abgeschlossen haben. Die vorliegende Veröffentlichung gefällt zunächst durch ihren thematischen Spannungsbogen, der von der engagierten Diskussion von Grundsatzfragen über eine recht breite Darstellung von Methodenkonzepten durch eine Reihe namhafter Beratungsunternehmen bis zur relativ ausführlichen Darstellung von Erfahrungswissen durch Praxisvertreter reicht. Insofern ist es den Herausgebern beeindruckend gelungen, den status quo und den Wissensstand im deutschsprachigen Raum zusammenzufassen. Das Buch zeichnet sich darüber hinaus auch durch eine recht fundierte und gründliche Auseinandersetzung mit der Thematik aus, insbesondere werden keine oberflächlichen Erfolgsrezepte und -berichte geboten, sondern in Analyse und Diskussion finden auch kritische Vorbehalte und Einschränkungen, Schwächen und Probleme gebührenden Raum - bei einem positiven Grund-Tenor.

**Brenner, Walter und Keller, Gerhard (Hrsg.): Business Reengineering mit Standardsoftware**
**Frankfurt: Campus Verlag 1995 - 226 Seiten - gebunden - DM 78,--**

**Autoren und Konzeption**
Prof. Dr. Walter Brenner ist Professor an der TU Freiburg für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Wirtschaftsinformatik und Berater in Fragen des Informationsmanagements. Dr. Gerhard Keller ist Entwicklungsleiter für Methoden in der Logistik bei der SAP AG in Walldorf. Weitere Autoren aus Wissenschaft, Praxis und Beratung ergänzen die Herausgeber. Das Buch sucht den Erfolgszusammenhang zwischen Business Reengineering und Standardsoftware aufzuzeigen.

**Aufbau und Inhalt**
Business Reengineering eine Herausforderung für die Unternehmensführung - Management des Business Reengineering - Erfolgreiches Business Reengineering in der Praxis mit drei Fallbeispielen.

**Kommentierung**
Die Veröffentlichung stellt die Potentiale der Informationstechnik in den Mittelpunkt. Der Teil I vermittelt acht grundlegende Prinzipien und skizziert die betriebswirtschaftlichen Grundlagen des Business Reengineering. Der Teil II hat die prozeßorientierte Einführung der SAP Standardsoftware R/3, die Führung und die Vermessung von Prozessen zum Gegenstand. Hier finden sich wertvolle Hinweise für ein modernes Prozeß-Controlling. Der Abschnitt über Barrieren bei der Umsetzung macht deutlich, wo entscheidende erfolgsbeeinflussende Faktoren liegen. Die abschließenden Praxisbeispiele kommen aus den Häusern Kodak AG, BASF Lacke + Farben sowie Swissair. Das Buch folgt einem klassischen Aufbau: Grundlagen und Motivation bzw. Begründung - Fragen der Umsetzung und Realisierung - Erfahrungen und Erfolgsberichte. Ein Buch, das eine positive Grundeinstellung zu Business Reengineering als Philosophie und Methodik vermittelt und auch voraussetzt. Es verbindet konzeptionelles Denken mit Fragen der praktischen Realisierung. Insoweit trägt das Buch Lehrbuch-Charakter.

**Österle, Hubert: Business Engineering - Band 1: Entwurfstechniken**
**Berlin, Heidelberg: Springer Verlag 1995 - 373 Seiten - broschiert - DM 49,80**

**Autor und Konzeption**
Österle ist Informatik-Beauftragter der Hochschule St. Gallen und geschäftsführender Direktor des Instituts für Wirtschaftsinformatik. Dieses Lehrbuch behandelt Grundsätze des Business Engineerings und Techniken zur Entwicklung von Geschäftsprozessen und Informationssystemen. Es sucht die Methoden der Strategieentwicklung, der Organisation und der Wirtschaftsinformatik zu verbinden.

**Aufbau und Inhalt**
Einführung - Organisationsentwurf - Datenentwurf - Funktionsentwurf

**Kommentierung**
Diese Neuerscheinung liefert eine fachtheoretische Fundierung und entwirft ein umfassendes und systematisches Konzept zur Prozeß- und Systementwicklung. Dabei räumt das Lehrbuch der praktischen Verwendbarkeit und der didaktischen Aufbereitung Vorrang vor der Theorie ein. Es baut auf der Geschäftsstrategie auf und macht die Vorgabe für die Softwareentwicklung. Das Buch stellt dazu die notwendigen Gestaltungstechniken vor und baut ein entsprechendes Problemverständnis auf. Im Hauptkapitel „Organisationsentwurf" finden sich einige Abschnitte, die den Controller nachhaltig ansprechen und anregen, so insbesondere die Ausführungen zur Prozeßführung mit der Festlegung kritischer Erfolgsfaktoren, der Ableitung von Führungsgrößen oder der Organisation der Prozeßführung. Hier findet sich das Gerüst des modernen prozeßorientierten Controlling.

**Österle, Brenner, Gaßner, Gutzwiller, Hess: Business Engineering. Prozeß- und Systementwicklung**
**Band 2: Fallbeispiel**
**Berlin, Heidelberg: Springer Verlag 1995 - 174 Seiten - DM 32,80**

Der Band 2 ergänzt den zuvor besprochenen Band durch ein umfassendes Fallbeispiel, das aus einem realen Fall abgeleitet, verfremdet und für Unterrichtszwecke aufbereitet wurde. Es enthält Auszüge aus der Strategie eines Unternehmens (UNTEL Schweiz AG) aus dem Prozeß Verkauf und aus dem Verkaufs-Informationssystem. Kapitel 1 liefert zunächst den methodischen Rahmen. Die folgenden Kapitel befassen sich mit der Geschäftsstrategie, dem Prozeß sowie dem Informationssystem als Ausschnitte aus der Dokumentation des Business Engineering. Das Fallbeispiel deckt so viele Aspekte ab, daß es sich vorzüglich auch als Referenzbeispiel zur Evaluation von Methoden und Werkzeugen des Business Engineering eignet.

**Schultheiß, Wilhelm: Lean-Management**
**Renningen-Malmsheim: Expert Verlag 1995 - 225 Seiten - DM 59,--**

**Autor und Konzeption**
Das Buch erscheint in der Reihe „Praxiswissen Wirtschaft" und befaßt sich umfassend mit dem modernen „schlanken" Management-Ansatz und vermittelt einen aktuellen Überblick über den Stand der Erkenntnisse aus Wissenschaft sowie der praktischen Erfahrungen.

**Aufbau und Inhalt**
Einordnung und begriffliche Grundlagen - Strategischer Ansatz: Die Grundsätze des Lean-Management-Gedankens - Operative Ansätze: Umsetzung im Sinne einer kundenorientierten Produktion - Auswirkungen: Merkmale und Ziele des Wandels der Strukturen und Prozesse im Unternehmen - Ausblick: Kritische Würdigung und zukünftige Entwicklung von Lean-Management - Zusammenfassung und Übersicht über Lean-Management.

**Kommentierung**
Das Buch vermittelt Lean Management als einen umfassenden Ansatz zur Gestaltung des Unternehmens. Schultheiß entwirft ein ganzheitliches Konzept und gibt einen über alle betrieblichen Bereiche reichenden Einblick. Der Leser erfährt sowohl Grundsätze und Leitgedanken dieses Ansatzes als auch Hinweise zur Umsetzung. Das Buch orientiert sich an der betrieblichen Realität und verfällt auch nicht in eine vorbehaltlose Lean-Euphorie, sondern leuchtet kritisch und kompetent die Thematik aus. Fast 100 Bilder unterstützen die fundierten Ausführungen und tragen sowohl zum Verständnis des Wesens dieses Ansatzes nachhaltig bei als auch zur Klarheit über Formen, Voraussetzungen und Probleme der praktischen Realisierung.

**Groth, Klaus: Outplacement**
**München: Wirtschaftsverlag Langen Müller/Herbig 1995 - 284 Seiten - DM 39,80**

**Autor und Konzeption**
Klaus J. Groth arbeitete als Chefredakteur einer Tageszeitung, bevor er sich als freier Autor und Publizist selbständig machte. Das Buch befaßt sich mit Gefahren und Folgen des Lean Management, soweit es sich um die Problematik der Personalreduzierung handelt.

**Aufbau und Inhalt**
Vorwort - Die Zeit des Terminators - Zahlreiche authentische Fälle - Zu neuen Ufern - Anschriften von Outplacement-Beratungen

**Kommentierung**
Groth befaßt sich mit journalistischen Mitteln mit einer diskussionswürdigen und -bedürftigen Problematik der heutigen Unternehmens- und Personalpolitik, er sensibilisiert und macht die Thematik bewußt und den Leser vielleicht betroffen. Am Beispiel authentischer Fälle schildert er Werdegang und Ablauf typischer Vorgänge und persönlicher Schicksale. Er diskutiert, berät und macht darüber hinaus deutlich, auf welche Signale insbesondere leitende und außertarifliche Angestellte achten sollten und welche Rolle Outplacement-Berater vor, während und nach der Kündigung spielen.

## Umweltmanagement und Umweltcontrolling

**Müller, Christof: Strategische Leistungen im Umweltmanagement**
**Wiesbaden: Deutscher Universitäts Verlag 1995 - 406 Seiten - Broschur - DM 118,--**

**Autor und Konzeption**
Diese Dissertation erscheint in der Edition Österreichisches Controller Institut, Hrsg. Prof. Dr. Rolf Eschenbach. Müller versteht seinen Beitrag als Ansatz zur Sicherung der Lebensfähigkeit des Unternehmens.

**Aufbau und Inhalt**
Einleitung - Grundlagen des betrieblichen Umweltmanagements - Der Strategische Erfolgsfaktor Umwelt - Management des SEF „Umwelt" - Ausblick.

**Kommentierung**
In dieser engagierten und beeindruckenden Arbeit entwirft Müller ein geschlossenes System des Strategischen Umweltmanagements und konzipiert die Grundlagen für ein strategisches Umweltcontrolling. Der Autor verfolgt eine anspruchsvolle Synthese zwischen ethnischem Anspruch und wirtschaftlichen Erfordernissen. Die Arbeit macht den vermeintlichen Gegensatz zwischen Ökonomie und Ökologie argumentativ transparent und leistet einen überzeugenden und beachtenswerten Beitrag, betriebswirtschaftliche Sachzwänge und ökologische Einsichten zu harmonisieren. Auf der methodischen Grundlage des modernen Stakeholderbegriffs arbeitet Müller die Bedeutung der Umwelt als strategischen Erfolgsfaktor heraus und vermittelt einen konzeptionellen strategischen Rahmen für ein offensives Umweltmanagement.

**Bundesumweltministerium und Umweltbundesamt: Handbuch Umweltcontrolling**
**München: Verlag Franz Vahlen GmbH 1995 - 663 Seiten - gebunden - DM 54,--**

**Autoren und Konzeption**
Mit diesem Handbuch gibt es erstmals einen praxisorientierten und umfassenden Leitfaden für den Aufbau eines Umweltcontrolling-Systems. Namhafte Experten und erfahrene Praktiker stellten sich zur Verfügung.

**Aufbau und Inhalt**
Grundlagen des Umweltcontrolling - Analyse und Bewertung - Umweltorientierte Produkte - Umweltschutz in der Produktion - Ableitung von Umweltschutzstrategien - Organisation des betrieblichen Umweltschutzes - Informationssystem und Öko-Audit - Systembeispiel - Anhang.

**Kommentierung**
Dieses Handbuch unterstützt mit zahlreichen Tabellen, Checklisten und vor allem profundem Wissen und vielfältigen Tips nachhaltig den Aufbau und die Nutzung eines wirkungsvollen Umwelt-Controllingsystems.

## Controlling im Trend

**r&p Unternehmensberatungen / Controller Verein eV (Hrsg.): Gehälter und Trends im Controlling und Rechnungswesen 1995/96**
**Hamburg: r&p management consulting 1995 - 167 Seiten in A 4 - Preis DM 498,-- zzgl. MWSt. und Versand**
**Anschrift und weitere Infos: r&p Personal- und Vergütungsberatung, Schnackenburgallee 15, 22525 Hamburg; Tel. 040 / 8513925, FAX 040 / 8513928**

---

**Konzeption und Inhalt**
Eine r&p-Studie in Zusammenarbeit mit dem Controller Verein eV mit folgendem Inhalt:
Leitbild des Controllers - Empirische Basis - Organisation des Controlling und RW - Tätigkeitsbild des Controlling - Qualifikation des Controllers - Karriere und Laufbahnplanung - Gehälter - Controlling und Informationsverarbeitung - Aktuelle Problemfelder des Controlling - Trends im Controlling - Auswertung des Stellenmarkts - Anhang.

**Kommentierung**
Diese Vergütungs- und Trendstudie basiert auf einer bundesweiten, branchenübergreifenden Untersuchung bei 170 Unternehmen und analysiert und kommentiert Stand und die voraussichtliche Entwicklung des Controlling und Rechnungswesens in einer Reihe von bedeutsamen Themenfeldern und vermittelt damit ein hohes Maß an Transparenz sowie fundierte Maßstäbe und vielfache Orientierungshilfe.

**Horváth, Péter (Hrsg.): Jahrbuch Controlling 1995**
**Düsseldorf: Verlagsgruppe Handelsblatt 1995 - 222 Seiten in A 4 - DM 96,--**

---

**Autoren und Konzeption**
Das Jahrbuch wird herausgegeben von Prof. Dr. Péter Horváth und seinem Team am Lehrstuhl Controlling der Universität Stuttgart. Die Veröffentlichung erweist sich als kompakte, aktuelle Informationsquelle über wichtige Daten und Fakten.

**Aufbau und Inhalt**
Schwerpunktthema (Controlling und Reengineering) - Controlling-Weiterbildung - Controlling-Kongresse im Überblick - Controlling-Bibliographie 1994 - Wichtige Adressen.

**Kommentierung**
Das diesjährige Schwerpunktthema greift eine sehr relevante, aber auch schwierige Thematik auf. Renommierte Unternehmensberater beschäftigen sich mit den Wechselwirkungen zwischen Reengineering und Controlling. Der Leser erhält eine zusammenfassende fachkompetente Darstellung im Sinne von state of the art und eine Vermittlung der Entwicklungstendenzen. Darüber hinaus zeigt sich das Jahrbuch als umfassende Informationsbörse über wesentliche Veranstaltungen, Termine und Veröffentlichungen. Das Buch vermittelt den Zugriff über alle controlling-relevanten Aktivitäten und Gegebenheiten.

**Horváth, Péter (Hrsg.): Kunden und Prozesse im Fokus**
**Stuttgart: Poeschel Verlag 1994 - 289 Seiten - kartoniert - DM 68,--**

---

**Autor und Konzeption**
Die Beiträge dieses Bandes, die anläßlich des Stuttgarter Controller-Forums 1994 entstanden sind, behandeln den Themenkomplex „Controlling und Reengineering".

**Aufbau und Inhalt**
Das Controlling neu ausrichten - Unternehmensstrukturen grundlegend umgestalten - Kundenorientierte Prozesse schaffen.

**Kommentierung**
Die Beiträge dieses Sammelbandes bringen zum einen Grundlegendes zu Fragen der Um- und Neustrukturierung von Unternehmen und insbesondere zu den Ansatzpunkten für den daraus erwachsenden Gestaltungsbedarf des modernen Controlling. Zum anderen zeigen konkrete Anwendungsbeispiele, welche Instrumente der Controller zur Unterstützung der kundenorientierten Prozesse und Organisationsformen einsetzen kann und welche Probleme sich stellen. Die Beiträge regen dazu an, das eigene Controlling auf den Prüfstand zu setzen und es ggf. neu zu positionieren. Vor allem für neuere Ansätze zum Controlling der Markt- und Prozeßkette vermittelt der Band wertvolle Anregungen und Orientierung.

## Aktuelles zum Controlling

**Deyhle, Günther, Radinger: Controlling-Leitlinie - Sonderheft Controller Magazin mit 3,5 "-Diskette mit Formularen, Tabellen und Begriffen**
**zu beziehen durch den Management Service Verlag, Postfach 1168, 82116 Gauting zum Preis von DM 28,--**

Dieses bewährte und beliebte „tannengrüne" Sonderheft liegt nun in der bereits 16., komplett neu bearbeiteten Auflage vor. Dieses Heft versteht sich als Gebrauchsanleitung, als Leitlinie für den Controlling-anwendenden Manager sowie als fachliche Visitenkarte für den Service-gebenden Controller. Das Heft enthält zahlreiche Formulare, Tabellen etc., die unmittelbar oder mit Modifikationen übernehmbar sind und daher - mit beiliegender Diskette - direkte Unterstützung und Arbeitserleichterung leisten. Ein Heft, das auf den Schreibtisch gehört.

**Inhalt**
Controlling & Controller - Leitbild und Zielsetzung - Rechnungswesen-Toolbox fürs Controlling - Systeme und Bauteile der Unternehmensplanung - Controlling-Berichtswesen - Abläufe und Spielregeln - Anhang.

**Bundesverband Druck e. V., Abt. Betriebswirtschaft (Hrsg.): Controlling-Handbuch Druckindustrie**
**ca. 340 Seiten im Ringordner DIN A 4, einschließlich 3,5 "-Diskette mit Excel-Dateien, 1. Auflage 1994**
**Preis für Mitgliedsbetriebe DM 195,-- -**
**zu erfragen und zu beziehen: Bundesverband Druck e. V., Postfach 1869, 65008 Wiesbaden**

**Autoren und Konzeption**
Der Arbeitskreis Controlling innerhalb des Betriebswirtschaftlichen Ausschusses der Druckindustrie hat gemeinsam mit Prof. Dr. Reichmann, Universität Dortmund, und seinen Mitarbeitern dieses Werk erarbeitet. Es ist durch einen modularen, bausteinförmigen Aufbau gekennzeichnet.

**Aufbau und Inhalt**
Controlling-Verständnis - Bilanz- und Finanz-Controlling - Erfolgscontrolling - Kostencontrolling - Investitionscontrolling - Qualitätscontrolling - Leistungscontrolling - Beschaffungs- und Logistik-Controlling - Personalcontrolling - Strategisches Controlling - DV-gestütztes Controlling - DV-Umsetzung - Stichwortverzeichnis - Glossar.

**Kommentierung**
Das Werk ist auf die besonderen Bedingungen und Anforderungen der Druckindustrie zugeschnitten, vermittelt aber auch wertvolle konzeptionelle Hinweise und Orientierung mit allgemeingültigem Charakter. Die Controlling-Konzeption wird eindrucksvoll an einem „Controllinghaus" verdeutlicht. Das Werk gefällt durch Übersichtlichkeit und Verständlichkeit und durch eine gelungene Kombination von Klarheit im Begrifflichen, Eindeutigkeit in den Aufgaben und Zielen und einer praxisnahen Unterstützung der Umsetzung durch Beispiele, Kennzahlen usw.

**Fischer, Regina und Rogalski, Marlies: Datenbankgestütztes Kosten- und Erlöscontrolling**
**Wiesbaden: Gabler Verlag 1995 - 306 Seiten - Broschur - DM 118,--**

Die Autorinnen, beide habilitieren inzwischen, legen die 2., überarbeitete Auflage ihrer Dissertation an der Universität Bremen aus dem Jahre 1991 vor, die im Rahmen des Forschungsprojektes KOREX entstanden war. Gegenstand der Veröffentlichung ist das Konzept und die Realisierung einer entscheidungsorientierten Erfolgsrechnung. Die Verfasserinnen entwickeln das Konzept eines entscheidungsorientierten Kosten- und Erlöscontrollingsystems, das die Vorzüge der Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung und der Betriebsplankostenrechnung vereint, die Idee einer zweckneutralen Grundrechnung aufgreift sowie weitere Forschungsergebnisse einbezieht. Der Kern des Konzeptes ist ein differenziertes Datenmodell, in das die relevanten Informationen aufgenommen werden. Die Veröffentlichung leistet eine fundierte theoretische Durchdringung, bringt kreative Ansätze in die Überlegung und prüft die Frage der praktischen Realisierung.

**Irrgang, Roland: Entscheidungstabellen-Technik**
**Renningen-Malmsheim: Expert Verlag 1995 - 195 Seiten mit 3,5 "-Diskette - DM 128,--**

Das Buch befaßt sich mit Fragen der Entscheidungstabellen-Technik und stellt das CASE-Tool ET als ein neu entwickeltes Programm zur Entscheidungstabellen-Technik vor. Mit dem Programm ET können Entscheidungstabellen neu erstellt oder optimiert werden.

**Boettger, Ulrich: Cash-Management internationaler Konzerne**
**Wiesbaden: Deutscher Universitäts Verlag / Gabler Verlag 1995 - 346 Seiten - Broschur - DM 118,--**

Zielsetzung dieser Dissertation, zugelassen an der Hochschule St. Gallen, ist es, Strategien für das Cash-Management internationaler Konzerne zu entwickeln, Beispiele zu ihrer Umsetzung aufzuzeigen sowie ein System zur Performance-Beurteilung darzustellen. Den Strategieprofilen kommt dabei in erheblichem Maße modellhafter Charakter zu.

**Oppitz, Volker: Lexikon Wirtschaftlichkeitsrechnung**
**Wiesbaden: Gabler Verlag 1995 - 629 Seiten mit Software 3,5 "-Diskette - gebunden - DM 148,--**

Dieses neuartige Lexikon erläutert mit mehr als 1.000 Begriffen und dem dazugehörigen Instrumentarium anschaulich und anwendungsnah die Thematik der Wirtschaftlichkeitsrechnung von Abbrucherlös über Histogramm oder Kontinuität des Prozesses bis zu Zykluszeit. Beispiele unterstützen Umsetzung und Realisierung des formalisierten Lösungsweges. Die mitgelieferte Anwendersoftware bildet den sprichwörtlichen „Punkt auf dem i". Anhand des jeweiligen Buchstaben-Codes kann das Rechenbeispiel aufgerufen und um die eigenen Daten ergänzt und damit die Lösung ermittelt werden. Insoweit bietet das Lexikon umfangreichen Nutzen: als Nachschlagewerk liefert es neben einer aussagekräftigen Definition kompakte Erläuterungen zum zugrundeliegenden betriebswirtschaftlichen Sachverhalt, die mathematische Formulierung des Problems und den entsprechenden Lösungsweg und zugleich eine zuverlässige rechentechnische Softwarelösung.

**Kruschwitz, Lutz: Finanzierung und Investition**
**Berlin: Verlag Walter de Gruyter 1995 - 452 Seiten - DM 58,--**

Die 6. Auflage dieses Lehrbuches vermittelt die neoklassischen Grundlagen der Finanzierungs- und Investitionstheorie. Es wendet sich an Studierende und an theorieorientierte Praktiker. Das Buch vermittelt umfassende Grundlagen in den Hauptkapiteln: Einmalige und mehrmalige sichere Zahlungen - Unsichere Entscheidungen - Arbitragetheorie - Capital Asset Pricing Model - Theorie der Kapitalstruktur - Investition und CAPM - Optionspreistheorie - Mathematisches Kompendium.

**Horváth & Partner: Das Controllingkonzept**
**dtv-Taschenbuch 5812 - 264 Seiten - kartoniert - DM 16,90**

Diese 2., völlig überarbeitete Auflage 1995 skizziert den Weg zu einem wirkungsvollen Controllingsystem in gut lesbarer und überzeugender, eindrucksvoller Form.

**Mag, Wolfgang: Unternehmungsplanung**
**München: Verlag Franz Vahlen GmbH 1995 - 203 Seiten - kartoniert - DM 48,--**

Prof. Dr. Mag, Ruhr-Universität Bochum, befaßt sich in dieser Neuerscheinung mit den Grundlagen der Planung, dem Planungssystem sowie den Rahmenbedingungen der Planung. Dieses Lehrbuch berücksichtigt theoretische Fragestellungen im Rahmen der wirtschaftswissenschaftlichen Ausbildung ebenso wie Planungsprobleme des Praktikers.

**Wedemeier, Thomas: Unternehmen mit unterschiedlicher Auftragsstruktur**
**Wiesbaden: Deutscher Universitäts Verlag 1994 - 589 Seiten - Broschur - DM 138,--**

In dieser Dissertation, erschienen in der Reihe „Gabler Edition Wissenschaft", wird ein entscheidungsunterstützendes Instrument für das Management von Bauunternehmen entwickelt.

**Sjurts, Insa: Kontrolle, Controlling und Unternehmensführung**
**Wiesbaden: Gabler Verlag 1995 - 406 Seiten - Preis unbekannt**

Diese Veröffentlichung vermittelt einen fundierten Einblick in die Diskussion zu den theoretischen Grundlagen und Problemlösungen für das operative und strategische Management.

## Bilanzpolitik und Bilanzanalyse

**Hilke, Wolfgang: Bilanzpolitik**
**Wiesbaden: Gabler Verlag 1995 - 312 Seiten - DM 59,80**

Dieses bekannte und erfolgreiche Lehrbuch vermittelt in der 4., vollständig überarbeiteten und erweiterten Auflage systematisch und verständlich die für Studium und Praxis relevanten Möglichkeiten der Bilanzpolitik nach Handels- und Steuerrecht. Den Praktiker befähigt die Lektüre, für Steuerberater oder Wirtschaftsprüfer ein kompetenter Gesprächspartner zu sein. Besonders die Aufgaben und Lösungen unterstützen den Lernerfolg nachhaltig. Das Buch wendet sich nicht zuletzt an Fach- und Führungskräfte mittelständischer Unternehmen. Einschränkend ist zu beachten, daß das Buch nur den Einzelabschluß, nicht aber den Konzernabschluß behandelt.

**Wolf, Jakob: Handels- und Steuerbilanz als Instrument der Unternehmensführung**
**Renningen-Malmsheim: Expert Verlag 1995 - 321 Seiten - DM 54,--**

Diese 3., völlig neubearbeitete Auflage gibt einen konzentrierten Überblick zu Fragen der Handels- und Steuerbilanz. Praxisnähe, Beispiele und Kontrollfragen unterstützen die unmittelbare Bilanzierungspraxis. Hauptkapitel: Grundlagen der Bilanzierung - Die Steuerbilanz als abgeleitete Handelsbilanz - Grundlagen der Bewertung - Bewertung der Wirtschaftsgüter im einzelnen - Rücklagen.

**Hesse, Kurt und Fraling, Rolf: Wie beurteilt man eine Bilanz?**
**Wiesbaden: Gabler Verlag 1995 - 320 Seiten - DM 68,--**

Dieses Buch vermittelt den Einstieg in das Bilanzrecht und die Bilanzanalyse. Das Buch erscheint bereits in der 19. Auflage und in der dritten Autorengeneration und hat sich als Standardwerk etabliert. Es wendet sich an alle, die wissen möchten, was Bilanzen aussagen. Hauptkapitel: Das Recht des Jahresabschlusses - Kritik des Jahresabschlusses - Fragen und Antworten - Praktische Beispiele der Abschlußkritik und Bilanzstatistik - Gesetzliche Vorschriften.

**Schmidt, Harald: Bilanztraining**
**Freiburg: Rudolf Haufe Verlag 1995 - 357 Seiten - DM 59,80**

Dieses Haufe-Fachbuch, jetzt in der 7., überarbeiteten Auflage, hat sich in vielen Steuerberatungsseminaren als Trainingsbuch bewährt. Es vermittelt anschaulich durch 70 praktische Beispiele und 100 Übersichten den Stoff des Bilanzierens auf der Grundlage des Bilanzrichtlinien-Gesetzes und des Bilanzsteuerrechts. 27 Fälle mit Lösungen und 254 Fragen mit Antworten unterstützen den Lernprozeß.

**Blödtner, Bilke, Weiss: Lehrbuch Buchführung und Bilanzsteuerrecht**
**Herne/Berlin: Verlag Neue Wirtschaftsbriefe 1994 - 487 Seiten - kartoniert - DM 58,--**

Das Lehrbuch, erschienen in der Reihe „Steuerfachkurs", führt in die für die Praxis und Ausbildung wichtigen Gebiete der Buchführung und des Bilanzsteuerrechts ein. Das Buch wendet sich an Studierende an Fachhochschulen und Universitäten, angehende Steuerfachassistenten und an diejenigen, die sich auf die Bilanzbuchhalter- und Steuerberaterprüfung vorbereiten sowie an Praktiker im Rechnungswesen. Auszug aus dem Inhalt: Buchführungs- und Aufzeichnungsvorschriften - Buchungssatz - Buchungen zum Jahresabschluß - Abschlußbuchungen - Sonderbilanzen - Maßgeblichkeit der Handelsbilanz - Prinzipien der Bilanzaufstellung usw.

**Vogel, Heinz-Wilhelm: Weniger Steuern - mehr Geld**
**Berlin-Bonn-Regensburg: Walhalla Fachverlag 1995 - 192 Seiten - Broschur - DM 16,80**

Dieses neue Taschenbuch wendet sich an Arbeitnehmer und will zeigen, wie man die persönliche Steuerlast auf ein Minimum drücken kann. Checklisten, Tabellen, Beispielrechnungen usw. unterstützen den Leser.

## Basiswissen Recht

Mit der Reihe „Basiswissen Recht" legt der Rudolf Haufe Verlag eine preiswerte und kompakte Alternative zu umfangreichen Handbüchern und Nachschlagewerken vor. Für Studierende werden jene Themen zusammengestellt, die als Basiswissen präsent sein sollten und erfahrungsgemäß geprüft werden. Die recht praxisorientierten Rechtsratgeber vermitteln zudem im betrieblichen Alltag Sicherheit in juristischen Elementarfragen.

**Stebut, Dietrich von (Hrsg.): Arbeitsrecht**
**Freiburg: Rudolf Haufe Verlag 1995 - 168 Seiten - DM 19,80**

**Stebut, Dietrich von (Hrsg.): Handelsrecht**
**Freiburg: Rudolf Haufe Verlag 1992 - 128 Seiten - DM 19,80**

**Stebut, Dietrich von (Hrsg.): Bürgerliches Recht I - Allgemeine Grundsätze**
**Freiburg: Rudolf Haufe Verlag 1992 - 138 Seiten - DM 19,80**

**Stebut, Dietrich von (Hrsg.): Bürgerliches Recht II - Besondere Schuldverhältnisse**
**Freiburg: Rudolf Haufe Verlag 1994 - 140 Seiten - DM 19,80**

Es wäre schön, wenn Ihnen die Lektüre dieser Ausgabe in der einen oder anderen Weise nützlich oder hilfreich sein konnte.

Bis zum Wiederlesen grüße ich Sie herzlich und wünsche Ihnen beruflich und persönlich alles Gute
Ihr

Alfred Biel

*Monika Nebl, Managerin Controller Congress, den Ablauf voraus denkend*

**Nächster Congress der Controller**
**20. / 21. Mai 1996**
**in München**

# MIDAS

## Höchstleistungen für Controller und Manager

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

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

**EIN STARKES PAKET UNTERNEHMENSERFOLG**

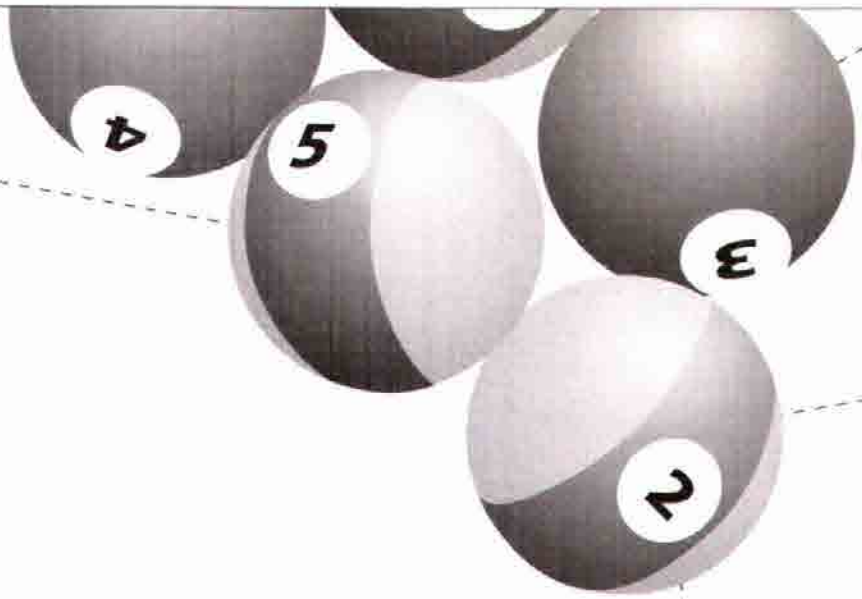
PST®
Ihr Partner für Management-Informations-Systeme

**PST Software GmbH**
Keferloher Straße 24
D-85540 Haar
Tel.: 0 89 / 43 90 06 - 0
Fax: 0 89 / 43 90 06 - 12

**PST Software Vertriebs AG**
Seefeldstrasse 29
CH-8853 Lachen
Tel.: 0 55 / 63 71 71
Fax: 0 55 / 63 71 28

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

© '95 Bergwolf GmbH München



# Intelligente Anstöße: von der Analyse bis zur Implementierung

Wenn Zahlen für sich sprächen, wäre dem nichts hinzuzufügen: 40 Controlling-Spezialisten entwikkelten ausschließlich Controlling Software Systeme, die sie bei 150 namhaften Unternehmen in 26 Ländern implementiert haben.

Insofern bedeuten Serviceleistungen bei CS weit mehr als üblich: Fundiertes Anwenderwissen und strategisches analytisches Denken. Intelligente Anstöße zur Absicherung Ihrer Unternehmensentscheidungen.

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

**CS Controlling Software**
**Die intelligente Entscheidung**

CS CONTROLLING
SOFTWARE SYSTEME GMBH

NH extra 90