

Management Service Verlag
Gauting/München
ISSN 0939-0359

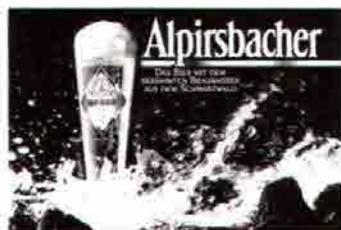


controller magazin

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

6/93

Dieter Wäscher Komplexitäts- und Gemeinkosten-Management	307
Ulrich Lenz Lean-Production: Der Weg zur optimalen Fertigungstiefe	311
Impressum	318
Jens Feldermann Was kostet die Welt?	319
Franz Ederer Projektcontrolling und Kommunikation - Konfliktmanagement im Controlling	324
Karl Dandler Profit Center Informations-Systeme (IS)	332
Sabine Schöler Management des Ausfallrisikos im Kreditgeschäft	335
Alfred Biel Controlling-geprägtes Informationsmanagement	340
Peter J. Oswald Der "Free Cash Flow" als zentrale Zielkennzahl	346
Ronald N. Herter Unternehmenswertsteigerung durch konsequentes Asset Management	351
Josef Wechsler Strategisches Controlling	359
Michael Konnack / Johannes Ottenthal Controlling und Interne Revision	364
Literaturforum	367



MIKsolution bei Alpirsbacher Klosterbräu

Lösungen für Controlling und GL

Der Markt

Die noch immer über 1.000 deutschen Brauereien stehen seit mehreren Jahren unter einem erheblichen Wettbewerbsdruck. Stagnierende Märkte, stärker werdender internationaler Wettbewerb, Veränderungen im Konsumverhalten und die zunehmende Konzentration im Handel beeinflussen alle Bereiche unternehmerischen Handelns. Nur diejenigen Brauereien werden in diesem schwieriger werdenden Geschäft erfolgreich agieren können, die sich ändernden Randbedingungen flexibel anpassen können und ein klares Produkt- und Unternehmensprofil glaubhaft darstellen. Wesentliche Voraussetzung sind hierzu geeignete Controlling-, MIS- oder EIS-Anwendungen, die auf fundierten internen und externen Informationen aufbauen.

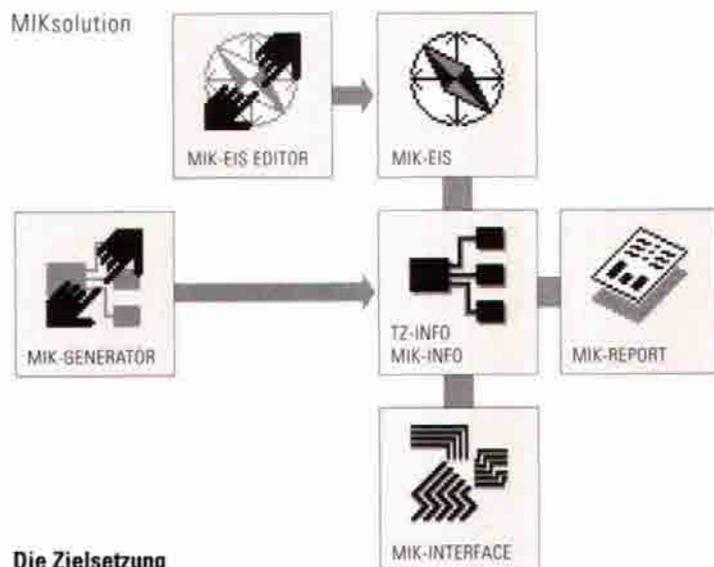
Hans-Peter Tscholl, kaufmännische Leitung Alpirsbacher Klosterbräu, Apirsbach.

Klare Positionen in der Umweltpolitik und gezielte kulturelle Engagements haben dazu beigetragen, ein positives Unternehmensbild Verbrauchern, Mitarbeitern und Lieferanten nachhaltig zu vermitteln.

Die Ausgangssituation

Nachdem bei Alpirsbacher Klosterbräu in allen operativen Bereichen seit Anfang der achtziger Jahre ein hoher DV-Durchdringungsgrad vorzeigbar war, ist bereits 1987 mit der Einführung eines individuellen Management-Informationssystems

MIKsolution



Die Zielsetzung

Nach sechs Jahren TZ-INFO und einem damit einhergehenden immer besser werdenden Verständnis für die Produkt/Markt-, Kunden/Wettbewerbs- und Produktions/Vertriebs-Zusammenhänge wurde im Sommer 1993 entschieden, mit MIKsolution einen weiteren Schritt auf Aussagefähigkeit, Komfort und Schnelligkeit bei allen betriebswirtschaftlichen Überlegungen zu gehen: vom Laptop zum Notebook, von DOS zu OS/2, von Papierberichten und Folien zur interaktiven Analyse, von mehreren Teilsystemen zu einem geschlossenen Gesamtsystem.

Die Lösung

Die Lösung dieser Anforderungen mit MIKsolution basiert auf folgenden Einzelprodukten: MIK-INFO zur Abbildung des gesamten Controlling-Modells, MIK-REPORT als Berichtsgenerator und MIK-EIS als Gestaltungswerkzeug für ein noch geplantes Executive-Informationssystem. Die betriebswirtschaftliche Konzeption, Einführung des PC-Netzwerkes und Schulung der Mitarbeiter wurde maßgeblich von MIK-Partner ManSoft (Konstanz und Hannover) mitgestaltet. Zusätzliche Investitionen von insgesamt etwa 0,2 Prozent des Jahresumsatzes für dieses Thema sind nur dann zu rechtfertigen, wenn eine vorausgehende intensive Kosten-Nutzen-Analyse grünes Licht gegeben hat.

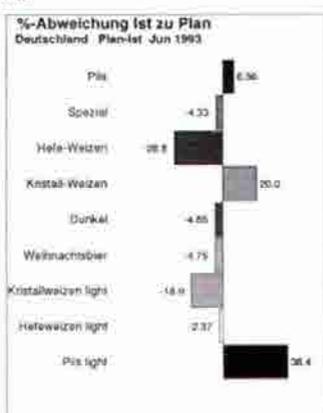
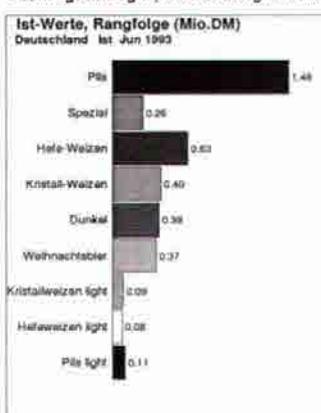
MIKsolution läuft heute in einem Novell-Netzwerk mit sechs Benutzern. Die Anbindung an die AS400 wurde mittels Token Ring und Communication Manager rea-

lisiert. Die Schnittstellen wurden mit einem externen Softwarehaus und MIK-Partner ManSoft gelöst.

Die monatliche Aktualisierung über jeweils 36 zurückliegende Monate dauert für Übertragung und kompettes Durchrechnen aller Daten etwa eine Stunde.

Der Inhaber des Unternehmens, Herr Carl Glauner, zu seinen bisherigen Erfahrungen mit dem Alpirsbacher-MIS: »Strategische Entscheidungen erfordern heute mehr denn je umfassende Kenntnisse über Unternehmensstrukturen und die sich schnell verändernden Märkte. Mit TZ-INFO und jetzt erst recht mit MIK-INFO steht uns ein Instrument zur Verfügung, das unsere Erwartungen hinsichtlich der geforderten Transparenz und Analysefähigkeit weit übertroffen hat.«

Deckungsbeitrag III, Vertriebsweg Gastronomie



Demodaten

Das Unternehmen

Die Alpirsbacher Klosterbräu gehört mit etwa 55 Mio. DM Umsatz und 150 Mitarbeitern zu den kleinen aber feinen Brauereien mit einer klaren Position im obersten Preissegment. Im Kernabsatzgebiet Baden-Württemberg wird ein hoher Bekanntheitsgrad testiert, selektive Absatzwege in ganz Deutschland und im benachbarten Ausland werden durchweg als positiv beurteilt.

auf der Basis von TZ-INFO auch ein Durchbruch in Controlling und Management gelungen: Systematisch aufbereitete, übersichtlich präsentierte Zahlen standen jetzt in einer Form zur Verfügung, wie es vorher nicht denkbar war. Analyse, Berichtswesen und Planung wurden zu einem integrierten Gesamtmodell zusammengefaßt, der Nutzen für alle Verantwortlichen war offensichtlich.

MIK

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

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

KOMPLEXITÄTS- UND GEMEINKOSTEN-MANAGEMENT

mit Hilfe von Prozeßkosten-Rechnung und Prozeß-Controlling

Erfahrungen aus einem Maschinenbau-Unternehmen



von Dipl.-Kfm. Dieter **Wäscher**, Mitglied der Geschäftsleitung, W. Schlafhorst AG & Co., Mönchengladbach

Zielkostenmanagement durch Identifizierung der gemeinkostentreibenden Faktoren

Als Einstieg in das Thema soll das Ergebnis einer Harvard-Untersuchung über die Entwicklung des Anteils der Gemeinkosten an der Wertschöpfung dienen - dargestellt für den Maschinenbau und die Elektronikindustrie in den USA. Es zeigt sich, daß der Anteil der Gemeinkosten an der Wertschöpfung etwa 80 % erreicht hat und der Anteil der Fertigungslöhne auf 20 % gesunken ist.

In Japan ist der vergleichbare Anteil der Gemeinkosten statt 80 % nur 60 %. Das kommt lt. dieser Harvard-Business-Review-Untersuchung durch 2/3 weniger Änderungen im Produktionsprozeß durch weniger Konstruktionsänderungen mit weniger neuen Teilen - und dadurch weniger gemeinkostentreibenden Vorgängen bzw. Prozessen. Der Produktionsprozeß wird in Japan systematischer vorbereitet und ist dann deutlich stabiler als in den USA.

Strategisch orientierter Ansatz zur dauerhaften Senkung der Gemeinkosten durch Identifizierung, Quantifizierung

Eine langfristige Beeinflussung der Gemeinkosten ist nur durch eine Identifizierung und Quantifizierung der gemeinkostentreibenden Faktoren und der ihnen zugrundeliegenden komplexen Vorgänge / Aktivitäten und Prozesse möglich. Herstellkostenkalkulationen müssen die verschiedenen Arten von Prozessen in einer modernen Fertigung mit Blick auf die Fabrik der Zukunft **vorgangs- bzw. prozeßorientiert** aufzeigen. Für brauchbare Entscheidungen müssen Her-

stellkosten und Fertigungskosten die von den einzelnen Prozessen verursachten Kosten eindeutig sichtbar abbilden.

Die Kostenrechnungssysteme sind oft nicht in der Lage, die hinsichtlich des Kostengewichts immer mehr dominierenden **planenden, steuernden, vorbereitenden und überwachenden Vorgänge und Prozesse in der Prozeßkette der Auftragsabwicklung für Entscheidungen abzubilden.**

Das **Activity Based Costing, auch Vorgangskostenrechnung oder Prozeßkostenrechnung** genannt, ist ein neuer Ansatz, um die Kostentransparenz in den indirekten Bereichen dadurch zu verbessern, daß über Leistungsbezugsgrößen eine Produktivitätsmessung und damit auch eine Produktivitätssteigerung in den indirekten Bereichen möglich wird. Maßzahlen sind deshalb so wichtig, denn "If you can't measure the overhead, then you cannot manage it!"

Darüber hinaus erhalten wir über die Analyse/ Definition von Prozessen und den daraus abgeleiteten Leistungsbezugsgrößen für die indirekten Bereiche Ansatzpunkte zum verursachungsgerechten Einbezug dieser verschiedenen Vorgänge / Aktivitäten in indirekten Bereichen in eine strategisch wirkende Produktkalkulation und Produktergebnisrechnung. Bei falscher Gemeinkostenzuordnung nach dem bisherigen Durchschnittsprinzip (Zuschlagsprinzip) forcieren wir ggf. ein Produkt, das Verluste bringt und vernachlässigen ein Produkt, das eigentlich ein Gewinnbringer ist.

Dabei **ergänzen** wir die aus der Grenzplankostenrechnung für die Fertigung **bekanntem Bezugsgrößen um alle wesentlichen repetitiven Tätigkei-**

ten / Vorgänge in den indirekten Bereichen als Ergebnis der Analyse der im Hauptprozeß Auftragsabwicklung enthaltenen Teilprozesse Auftragsakquisition, Angebotserstellung, Auftragsannahme, Produktionsplanung, Materialbeschaffung, Wareneingang, Lagerung, Qualitätssicherung, Versand, Fakturierung, Debitoren-Management, ...

Der Schwerpunkt meiner Ausführungen liegt in der Darstellung der Möglichkeiten, durch die die **Logistikkosten wirksam beeinflusst** werden können, nämlich

- durch die Erkenntnis, welches die kostentreibenden Faktoren im Material- und Logistikbereich sind und
- durch die Nutzenanwendung dieser Erkenntnis über die Wirkung der kostentreibenden Faktoren auf die Herstellkosten- und Produktkalkulation.

Die kostentreibenden Faktoren drücken sich in Prozeßsteuerungsvorgängen aus, wie z. B. Ein- und Auslagerungsvorgängen, Wareneingangsvorgängen, Wareneingangskontrollvorgängen, Transportvorgängen, Werkzeugvorbereitungsvorgängen, Kontrollvorgängen, Überwachungsvorgängen, ...

Eine wirksame Aktivierung der im Logistikbereich steckenden Rationalisierungsreserven ist nur durch eine langfristig angelegte Beeinflussung der kostentreibenden Faktoren möglich. **Wir müssen es verstehen, diese kostentreibenden Faktoren bei allen Entscheidungen über die Preispolitik, über die Produktpolitik, über die kostengünstigste Alternative bei der Konstruktion, über Eigenfertigung oder Fremdbezug zu berücksichtigen und damit zu beeinflussen**, so daß sich auf Dauer

- eine verringerte Anzahl von Teilen einstellen wird und
- wenige komplexe Teile übrigbleiben, mit weniger Arbeitsgängen und Prozeßsteuerungsvorgängen und damit verringerter Fertigungstiefe.

Wir erreichen dadurch eine strategisch orientierte Verringerung der Lagerbestände durch eine geringere Anzahl von Teilen und ebenfalls geringere Material- und Logistik-Gemeinkosten, wenn wir

- eine geringere Anzahl gemeinkostentreibender Steuerungsprozesse auf Dauer für die Herstellung und Auftragsabwicklung unserer Produkte benötigen und
- bei der Durchführung der verbleibenden gemeinkostentreibenden Steuerungsprozesse zu einer ständigen Produktivitätsverbesserung gelangen.

Prozeßorientierte Kalkulation als Steuerungsinstrument bei Entscheidungen

Die prozeßorientierte Kalkulation macht die kostentreibenden Faktoren bzw. die in den indirekten Bereichen versteckten vielfältigen Aktivitäten und Prozesse insbesondere in Logistikbereichen in einer sogenannten strategisch wirkenden Produktkalkulation sichtbar. In der traditionellen Kosten-

rechnung werden die Gemeinkosten der Logistik auf die einzelnen Fertigungsstellen umgelegt, anschließend über die verfahrenen Fertigungsstunden oder andere Bezugsgrößen auf die Produkte verrechnet; ein Produkt, das viele Fertigungsstellen frequentiert und viele Fertigungsstunden benötigt, erhält viele Gemeinkosten zugerechnet und umgekehrt.

Die Material-Gemeinkosten werden in der traditionellen Kalkulation auf das einzusetzende Fertigungsmaterial prozentual bezogen. Dieses Kalkulationsprinzip belastet Produkte mit hohem Materialeinsatzwert mit hohen Materialgemeinkosten.

Für den Einkauf eines Teils in Höhe von 10,- DM oder 1.000,- oder 10.000,- DM sind jedoch die Kosten z. B. einer Bestellabwicklung gleich hoch und nicht vom Materialwert abhängig.

Ebenfalls werden die Fertigungsgemeinkosten nicht von der Anzahl Fertigungsstunden getrieben.

Vielmehr werden Materialgemeinkosten und Fertigungsgemeinkosten im **wesentlichen getrieben von repetitiven Prozeßsteuerungsvorgängen**, nämlich von der

- Anzahl der Dispositionsvorgänge,
- Anzahl der Ein- und Auslagerungsvorgänge,
- Anzahl der Transportvorgänge,
- Art und Anzahl der Kontrollvorgänge,
- Anzahl Werkzeugvorbereitungsvorgänge.

Bei unterschiedlicher Inanspruchnahme der gemeinkostentreibenden Faktoren durch die verschiedenen Produkte müssen die von Prozessen abhängigen Gemeinkosten in der Kalkulation entsprechend der Losgröße der einzelnen Produkte unterschiedlich vertreten sein, je nachdem ob z. B.

- ein Produkt aus vielen oder wenigen Teilen besteht;
- ein Produkt in der Fertigung viele oder wenige Prozeßsteuerungsvorgänge beansprucht.

In welcher Weise beeinflusst nun die Prozeßkalkulation wesentliche unternehmerische Entscheidungen?

Der Einbezug der gemeinkostentreibenden Faktoren in die Kalkulation führt zu einer grundsätzlichen Verschiebung der Herstellkostenstrukturen insbesondere bei komplexen Teilen, an deren Herstellung und Auftragsdurchsteuerung durch den Betrieb viele Prozeßsteuerungsvorgänge beteiligt sind.

Bei Teilen und Produkten mit kleinen Stückzahlen kommen die Prozeßsteuerungsvorgänge bzw. die gemeinkostentreibenden Faktoren in den Stückkosten sehr stark zum Ausdruck.

Durch die verringerten fixen Teile der Maschinenstunden oder Bezugsgrößensätze (nämlich durch die Herausnahme der separat verrechneten Kosten für Prozeßsteuerungsvorgänge) **ergeben sich bei großen Auftragsstückzahlen verringerte Voll-Herstellkosten.**

Mit dieser Art der prozeßorientierten Kalkulation

wird die tatsächliche Komplexität bei der Herstellung eines Teils wertmäßig aufgezeigt, indem alle Prozeßsteuerungsvorgänge, die repetitiver Natur sind, in der Kalkulation sichtbar gemacht werden.

Dadurch ergeben sich völlig neue Entscheidungsstrukturen und Erkenntnisse

- hinsichtlich von Entscheidungen über **Eigenfertigung oder Fremdbezug**;
- hinsichtlich der **Ertragskraft der Produkte** insbesondere bei Varianten und seltenen Ersatzteilen;
- und bei der Entscheidung über konstruktive Alternativen.

Bei mittelfristiger Betrachtungsweise haben die gemeinkostentreibenden Faktoren, die repetitiver Natur sind, kosteninduzierenden Charakter. Das bedeutet, daß die Kosten der repetitiven Prozeßsteuerungsvorgänge den Ausweis des Deckungsbeitrags beeinflussen. Die prozeßorientierte Kalkulation führt somit zu einer erweiterten Qualität der Deckungsbeitragsrechnung.

Voraussetzung hierfür ist, daß es uns gelingt, die eigentlich fixen Prozeßkosten - Strukturkosten - zumindest mittelfristig (Zeitraum: 1 Jahr) entsprechend der Veränderung der Zahl der Prozesse / Vorgänge in freisetzbaren Portionen disponibel zu machen (**leistungsmengeninduzierte Strukturkosten**).

Prozeßorientierte Kalkulation als Steuerungsinstrument bei der Entscheidung über konstruktive Alternativen

Besonders das Entwicklungs-Management muß durch entsprechende Entscheidungsdaten aus Kostenrechnung und Kalkulation in die Lage versetzt werden, die kostenmäßigen Auswirkungen der Komplexität eines konstruktiven Designs quantitativ zu beurteilen und sich damit der "kriegs"-entscheidenden Hebelwirkung ihrer Schlüsselstellung hinsichtlich der relativen Kostenposition für ein bestimmtes Produkt bewußt werden.

Der Konstrukteur entscheidet über die Festlegung der Geometriedaten sowohl über den Materialeinsatz und die Materialart als auch über die zur Anwendung kommenden Produktionsverfahren, die wiederum die zur Anwendung gelangenden Prozeß-Abläufe bestimmen.

Hierbei sei an die alte Regel erinnert, nach der für 70 - 80 % aller Produktkosten das Entscheidungszentrum in der Konstruktion liegt.

Heute verfügt der Konstrukteur in den seltensten Fällen über die notwendigen Informationen, was seine Entscheidungen kostenmäßig bedeuten.

Zwei Probleme sind also zu lösen:

- Erstens müssen Kosteninformationen dem Konstrukteur möglichst schon in den frühen Phasen des Entwicklungsprozesses zur Verfügung gestellt werden.

- Zweitens müssen wir für die Schlüsselentscheidungen des Konstrukteurs prozeßorientierte Kostenstandards verfügbar machen, die die gemeinkostentreibenden Faktoren so abbilden, daß dem Konstrukteur eine gemeinkostenfreundliche Konstruktion ermöglicht wird.

Der Konstrukteur wird so in der Lage sein, komplexere Produkte mit mehr Materialeinsatz und möglicherweise auch mehr Fertigungslohneinsatz zu gestalten, wenn dadurch entsprechend weniger Gemeinkosten durch eine geringere Anzahl von gemeinkostentreibenden Faktoren und Prozessen möglich sind.

Bei Entwicklungsprojekten reden wir in unserem Unternehmen konkret über "**Teilebilanzen**", d. h. wieviele Teile fallen weg und wieviele Teile kommen hinzu. Die positive Teilebilanz eines Entwicklungsprojektes muß sich spürbar in den Herstellkosten niederschlagen, so daß auch der notwendige Druck bzw. die notwendige Motivation zur Standardisierung sich ergibt.

Die Konstrukteure haben nunmehr eine Vielzahl von "Gerechtigkeiten" zu berücksichtigen, nämlich

- * funktions- und qualitätsgerecht;
- * montage- und fertigungsgerecht;
- * zusätzlich (gemein)kostengerecht

zu konstruieren.

**PRAXISTAUGLICHE
PROZESS-
KOSTEN-
RECHNUNG**

DAS SOFTWARETOOL

KOMO sagt Ihnen, was eine Produktvariante kostet und wo die Kosten für diese Variante entstehen und was Sie wo einsparen können. Erstmalig auf der CeBIT '93 von der **GPS** vorgestellt. Wir machen die Kosten mit Ihnen dingfest!

GPS Technologiepark Kaiserstraße 100 52134 Herzogenrath
Telefon 02407-5069 **GPS mbH** Telefax 02407-2778

Dafür müssen wir Betriebswirte bereits für die frühen Phasen der Produktentwicklung **konstruktionsbegleitende prozeßorientierte Kalkulationen** zur Verfügung stellen.

Es ist überraschend, welche **Motivations- und Ideenpotentiale freigesetzt werden können**, dadurch, daß die vom Markt abgeleiteten Zielkosten aufgrund der vorhandenen Kostenstrukturen zunächst scheinbar überhaupt nicht erreicht werden können.

Auf einmal geht es dann doch. Dies muß jedoch zwangsläufig zu Strukturverschiebungen bei den bisherigen Fertigungsverfahren, bei der Art zu konstruieren (modular statt immer wieder neue Teile), bei der Kombination der Gemeinkosten-Ressourcen führen.

Prozeß-Wertanalyse zur Identifizierung der Störstellen an den Schnittstellen von einer Funktion zur anderen innerhalb der Geschäftsprozesse

Welche Erfahrung haben wir nun bei Schlafhorst gemacht mit der von der Prozeß-Kostenrechnung unterstützten Symbiose von Qualitäts-Management, Gemeinkosten- und Prozeß-Management zur Sicherstellung von prozeßorientiertem ganzheitlichem Denken und Handeln und das wiederum mit dem Ziel schneller und effizienter Geschäftsprozesse?

Wir untersuchen prozeß-wertanalytisch unsere wesentlichen Business-Prozesse quer über die verschiedenen Gemeinkostenfunktionen hinweg. Bei dieser Untersuchung der Geschäftsprozesse sollten in erster Linie die Störstellen und Störquellen an den Schnittstellen von einer Funktion zur anderen erkannt und anschließend ausgemerzt werden.

Es ist bekannt, daß **Störquellen** einen überproportionalen Anteil an Gemeinkosten verursachen im Vergleich zur Masse der reibungslos ablaufenden Prozeß-Steuerungsvorgänge.

Wir erkennen dabei, daß die **Anzahl unkorrekter Inputs und Outputs** und der Zeitverzug für die Übergabe von Inputs und Outputs den wesentlichen Anteil an den Störquellen haben.

Termindisziplin und Qualität der Anlieferungen von Informationen von einer Funktion zur anderen innerhalb der Geschäftsprozesse haben offensichtlich die größte Bedeutung bei der Minimierung der Störquellen und Störstellen mit dem Effekt eines verringerten Personalbedarfs und einer Senkung der Durchlaufzeiten für die einzelnen Prozesse. Dabei denke ich nicht nur an den Materialfluß, sondern ebenfalls auch an den Informationsfluß, d. h. an die Verbesserung der Durchlaufzeit der Gesamt-Business-Prozesse.

Gerade der Informationsfluß ist reichlich mit Störfaktoren und Störquellen versehen. **Kommunikations- und Informations-Wertanalysen** zeigen, daß ebenfalls wie beim Materialfluß mehr als 90 % der

Informationen unbearbeitet und ungerichtet auf den Schreibtischen herumliegen und nur höchstens 10 % der Informationsflußzeit auf die Bearbeitung entfällt.

Die über 90 % Liegezeiten sind die Folge von Unzulänglichkeiten, Unzuständigkeiten, Warteschlangen sowie von Störfaktoren, die besonders in der Qualität der Informationen ihren Ursprung haben.

Solche Informations-Aufblähungen können nur vermieden werden, wenn sich die Philosophie durchsetzt, **daß Schnittstellen innerhalb der Geschäftsprozesse nicht als trennende, sondern als verbindende Linien auszugestaltet sind.** Dazu müssen wir die herkömmlichen arbeitsteiligen Prozeßstrukturen verlassen.

Um Prozesse in höherer Qualität und größerer Schnelligkeit durchzuführen, ist eine Reintegration der Teilprozesse zu einer ganzheitlichen Lösung erforderlich. Das führt zu einer Abkehr vom **Taylorismus, dessen ursprüngliche arbeitsteiligen Vorteile sich ins Gegenteil verkehrt haben durch die zunehmende Komplexität** der Teilprozesse und die dadurch notwendig gewordenen vielfältigen Abstimmvorgänge zwischen einzelnen Funktionseinheiten.

Prozeßoptimierung bedeutet neben der Verbesserung vorhandener Abläufe insbesondere eine Überprüfung, welche Teilschritte innerhalb der Prozesse wirklich notwendig sind und welche Subprozesse tatsächlich eine Wertschöpfungssteigerung bedeuten und welche nicht. Beim Prozeßdesign sind grundsätzlich alle Zero-Base-Fragen zu stellen (z. B. was passiert wirklich, wenn eine Tätigkeit wegfällt usw.). Der Erfolg eines totalen Qualitäts- und Produktivitätsmanagements zeigt sich letztlich in der relativen Produktivitätsentwicklung im Vergleich zum Wettbewerb.

Wir müssen den totalen Qualitätsanspruch gleichsam als Geisteshaltung und als kontinuierlichen Prozeß in den Köpfen aller unserer Mitarbeiter verankern. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
31	32	33	E	T	S

"Productivity is improved by unspectacular things, drop by drop and stone by stone", sagte schon Peter F. Drucker.

In Europa setzten wir uns Ziele von 2 - 3 % je Jahr, in Japan gelten durchweg Ziele von 6 - 7 % je Jahr. Das bedeutet in vier Jahren, daß Europa um 12 % besser wird und die Japaner um 28 % besser werden. Das sind 16 %, die uns im Westen fehlen. Unseren Mitarbeitern muß die Einstellung zum "continuous improvement" bei ihrer Arbeit sozusagen in Fleisch und Blut übergehen. Dabei ist wichtig zu wissen und zu verinnerlichen, daß

"Productivity isn't how much you put together, it's how well you put together."

LEAN PRODUCTION: DER WEG ZUR OPTIMALEN FERTIGUNGSTIEFE



von Dipl.-Kfm. Dr. Ulrich Lenz, Ratingen

Lean production ist seit einigen Jahren bekannt und wird zu einem Konzept mit zunehmender Dynamik. Gerade in Zeiten rückläufiger Auftragseingänge scheint der Weg einfach zu sein. Zurückfahren selbsterstellter Leistungen, Freisetzung von Mitarbeitern - und schon sind wir "lean". Spätestens dann, wenn zwar möglicherweise die kurzfristig beeinflussbaren Kosten im Griff sind, aber der Lieferservice schlechter ist, die Reklamationen häufiger werden - dann wird deutlich: Die Sicherstellung einer optimalen Fertigungstiefe erfordert ein systematisches Vorgehen, das strategische und operative Arbeiten integriert.

Grundsätzlich gilt, daß der Controller bei dieser Koordinations- und Planungsarbeit besonders gefordert ist. Er muß sich durch eine verlässliche Aussageform im Berichtswesen, durch Kenntnis der produktionstechnischen und kaufmännischen Ablauforganisation sowie durch die Moderation des Entscheidungsprozesses aktiv in die Entwicklung einer optimalen Fertigungstiefe einbinden.

Eine kurzfristige Kostenoptimierung durch Reduzierung der Wertschöpfungstiefe genügt nicht, um eine Erfolgsposition zu erreichen. Strategische Potentiale und Risiken, die Qualifizierung der eigenen Mitarbeiter und die Überwindung vielfältiger Widerstände gilt es im Auge zu behalten. Zielsetzung dieses Beitrages ist es, Ideen zu vermitteln, wie man den Entscheidungsprozeß für eine "Lean Production" gestalten könnte.

Der Autor war in einer renommierten Unternehmensberatung als Berater und Manager tätig. Die Erfahrungen aus Projekten zur Einführung schlanker Strukturen, insbesondere aber aus der praktischen Umsetzung der Projektergebnisse mündeten in eine zweitägige Seminar-Moderation in Berlin. Die Diskussionsergebnisse aus dem engagierten Teilnehmerkreis wurden in dem vorliegenden Aufsatz berücksichtigt.

Mittlerweile ist der Autor in der betriebswirtschaftlichen Konzernrevision eines Energie- und Technologiekonzerns beschäftigt.

Die Chancen: Warum sich das Nachdenken über die Optimierung der Fertigungstiefe lohnt

Die Anforderungen durch Kunden und Wettbewerb sind bekannt, in allen Branchen zu spüren und werden dennoch zur Zeit nur von wenigen Spitzenunternehmen bereits vollständig umgesetzt:

- Die Bedürfnisse und Anforderungen der Kunden an das Produkt wechseln schnell. **Zum Produkt werden vermehrt Dienst- und Serviceleistungen** nachgefragt, die seitens des Produktionsunternehmens wegen fehlendem Know how unter Umständen zugekauft werden müssen. Dies betrifft zum Beispiel verfahrenstechnische Anwendungen oder Logistik-Dienstleistungen.
- Wettbewerb wird internationalisiert, nicht erst seit dem Binnenmarkt. Unternehmensvergleiche im Rahmen des Benchmarking zeigen, **daß es Muster gibt für stabile Produktionsprozesse**. Solche erfolgreichen Prozesse müssen auch in bisher unflexiblen Unternehmen eingeführt werden, sonst werden diese Unternehmen sich nicht im Markt halten können.
- Nicht nur Leistungen und Produkte, sondern auch **die Zeit ist ein Erfolgsfaktor im Markt**. Bei vergleichbarer Produktqualität ist die Lieferfähigkeit häufig das ausschlaggebende Kaufkriterium. Scheinbare Schlagworte wie "Fluß statt Stau" oder "mach es beim ersten Mal richtig" sind längst zu Handlungsmaximen geworden.

- Die Qualität der Lieferanten wird zunehmend besser. **Der reine Teilelieferant ist tot**, nicht nur in der Automobilbranche. Spitzenlieferanten stellen Baugruppen, Systeme und Dienstleistungen bereit. Damit erhöht sich der Kosten- und Rechtfertigungsdruck für die eigenen Organisationseinheiten, deren Leistungsangebot potentiell substituierbar ist.

Die Folgerung aus solchen Rahmenbedingungen müßte lauten: **Wir laufen nicht Zwängen hinterher, sondern gestalten unser Unternehmen aktiv und zukunftsorientiert.** Es ist höchste Zeit, die Probleme hinsichtlich Informations- und Materialfluß, der Verlagerung ineffektiver Teilprozesse, der Dezentralisierung von Entscheidungen und der Personalqualifizierung zu lösen.

Die Verlagerung von Teilleistungen und die Optimierung der dann noch selbst durchgeführten direkten und indirekten Prozesse bietet **deutliche Chancen zur Ertragsstabilisierung und -verbesserung:**

- Ineffiziente, seit langem bekannte innerbetriebliche Schwachstellen lassen sich in einem systematischen Entscheidungsprozeß zur Verlagerung leichter abstellen.
- Die Motivation der Mitarbeiter aller Ebenen läßt sich wesentlich verbessern durch die notwendige Dezentralisierung von Entscheidungen. Gerade in den direkten Bereichen kann dadurch ein Beitrag zur Qualitätsverbesserung erreicht werden.
- Abteilungen, die bisher neben- oder gegeneinander gearbeitet haben, lernen voneinander und vermeiden Doppelarbeiten.
- Deutliche Kostensenkungen sind möglich, wenn leistungsfähige Lieferanten gefunden werden **und** die Vorhaltung eigener, komplementärer Anlagen abbaubar ist.

Die Risiken bei der Verlagerung der Fertigungstiefe werden häufig unterschätzt. Man beschränkt sich meistens auf den Hinweis, daß japanische Methoden nicht einfach auf Europa übertragen werden können. Diese Diskussion ist aber unsinnig. Natürlich sollten erfolgreiche Konzepte im Hinblick auf ihre Anwendbarkeit für die eigene Problemstellung geprüft werden, ganz egal, woher die Lösungsansätze kommen. Es ist ineffizient, das Rad stets selbst neu erfinden zu wollen, um eine eigenständige Lösung vorweisen zu können. Andererseits läßt sich über die Adaption japanischer Konzepte herrlich diskutieren, wodurch das eigene aktive Handeln aus Angst vor innerbetrieblichen Konflikten verschoben wird.

Statt dessen sollte man in der betrieblichen Praxis frühzeitig eine nüchterne Bewertung der Risiken vornehmen, die mit den Begriffen Koordinationsfalle, Kostenfalle und Schlankheitsfalle charakterisiert werden können.

Die **Koordinationsfalle** ist dadurch gekennzeichnet, daß **direkter Aufwand in indirekten Aufwand verwandelt wird.** Während bei Eigenfertigung der Meister vor Ort Schwachstellen im direkten

Produktionsprozeß beseitigen konnte, werden bei Fremdbezug die eigenen Overheadbereiche (insbesondere Einkauf und Controlling) beansprucht mit telefonischen Abstimmungen, zusätzlichen Kalkulationsarbeiten und Definition von Aufträgen. Die Bearbeitungszeit eines Auftrages kann bei Fremdbezug also zu- statt abnehmen (Kostentreiber).

Dazu kommen die Risiken der internen Koordination, nämlich die (teilweise begründete) Angst des Mittel-Managements, überflüssig zu werden. Diese Gruppe blockiert dann notwendige Anpassungen.

Der Kostenvergleich zwischen Eigen- und Fremdleistungen bereitet immer noch Schwierigkeiten, weil das eigene Rechnungswesen nicht aussagefähig ist. Man tappt in die **Kostenfalle**. Entscheidungsbasis sind häufig die Herstellkosten. Hinzuzurechnen im Kostenvergleich sind aber auch die Kosten der nicht mehr ausgelasteten eigenen Anlagen, **also anteilige Strukturkosten**. Da der Fremdbezug dadurch unattraktiver wird, werden Optimierungspotentiale bei der Fertigungstiefe nicht ausreichend erkannt. Eine geeignete Aussageform im Rechnungswesen ist notwendig, um festzustellen, welche eigenen Strukturen bei Fremdbezug von Leistungen **abbaubar** sind.

Ein zweites Element der Kostenfalle sind die schwer erfaßbaren **Transaktionskosten, die bei Fremdbezug neu entstehen.** Es handelt sich um Kosten der Vorbereitung, der Verhandlung und der Koordination des Fremdbezugs. Gebucht werden solche Kosten zum Beispiel auf Konten für (Rechts-)Beratung, Mehrarbeit im administrativen Bereich oder Reise- und Telefonkosten. Also Prozeßkostenansatz!

Besonders gefährlich ist die **Schlankheitsfalle**. Im Bemühen um eine "Lean-Struktur" kann des Guten zuviel getan werden und ein Know-how-Verlust eintreten, der im Bedarfsfall nur schwer wieder ins Unternehmen zurückgeholt werden kann.

Rahmenbedingungen für Lean Production-Strukturen

Bevor ein Projekt freigegeben wird, sollten zunächst einige **Vorüberlegungen** angestellt werden, die zur späteren Aufwandsbegrenzung beitragen können. Dazu gehört

- > die Feststellung, inwieweit der eigene Fertigungsprozeß technisch segmentierbar ist,
- > die Ermittlung der möglichen Zuliefererbeziehungen, verbunden mit ersten Markterhebungen,
- > die Prüfung, ob die Daten für einen Leistungsvergleich vorhanden oder mit vertretbarem Aufwand ermittelbar sind,
- > die Feststellung, ob die notwendigen personellen und materiellen Ressourcen zur effizienten Projektdurchführung vorhanden sind.

Die Segmentierbarkeit des Fertigungsprozesses ist wichtig, damit unter Umständen die Fertigungstiefe stufenweise abgebaut werden kann; z. B. zunächst die Vorfertigung, später weitere Fertigungsstufen, so

daß zum Schluß eventuell nur ein reiner Montagebetrieb übrig bleiben könnte. Abbildung 1 gibt einen

Überblick, wie sich Fertigungsprozesse systematisieren lassen.

Prozesstyp	Kriterien			Beispiel
	Fertigungsablauf	Zulieferung	Segmentierbarkeit	
In-line-Fertigung	<ul style="list-style-type: none"> • Feste Faktoreinsatzverhältnisse • CIM-orientiert 	<ul style="list-style-type: none"> • Taktzeiten • Lieferantensegmentierung • Bestandsführung 	<ul style="list-style-type: none"> • gering, weil fertigungstechnisch geschlossener Prozess 	Food-Industrie
Mischform: Komponenten- und In-line-Fertigung	<ul style="list-style-type: none"> • Fertigungsinseln für Komponentenausrüstung • Vertaktung und Fließfertigung 	<ul style="list-style-type: none"> • Strenge Segmentierung nach Versorgungssicherheit und prozesskritischen Teilen • Modular sourcing 	<ul style="list-style-type: none"> • Klassischer Fall der Lean production 	Automobil- und Elektronikindustrie
Werkstattorientierte Fertigung	<ul style="list-style-type: none"> • Fertigungs- und Montageinseln • Flexible Faktoreinsatzverhältnisse 	<ul style="list-style-type: none"> • Kooperationsmodelle, teilweise mit Outsourcing von F&E und Verfahrenstests • Modular sourcing für Standard-Baugruppen 	<ul style="list-style-type: none"> • relativ hoch, z.B. komplette Montageleistungen • abhängig von Standards 	Investitionsgüter, Anlagenbau

Abbildung 1: Charakteristische Prozesstypen

Die Verlagerbarkeit von Teilprozessen nimmt in der Abb. 1 von oben nach unten zu. Vorsicht ist geboten bei der Werkstattfertigung. Die Verlagerung beliebiger einzelner Werkstätten führt unter Umständen zu höheren Gesamtkosten, weil **Prozeßketten nicht beachtet** wurden. Wenn in zwei Werkstätten komplementäre Teilprozesse ablaufen (mit Hin- und Rücklieferung von zwischenbearbeitetem Material), dann kann **eine** dieser beiden Werkstätten voraussichtlich nicht extern verlagert werden.

Der Controller sollte sich so weit in die betrieblichen Belange eingearbeitet haben, daß er solche prozeßorientierten Zusammenhänge nachvollziehen kann. Denn oft dient das Argument der Prozeßketten auch dazu, sinnvolle Verlagerungen zu verhindern.

Eine Grobanalyse möglicher Zuliefererbeziehungen sollte bereits in dieser Projekt-Vorphase durchgeführt werden. Dadurch kann man sich einen ersten Überblick über Anzahl und Qualität möglicher Anbieter verschaffen, um prinzipielle Verlagerungsmöglichkeiten beurteilen zu können. In Abhängigkeit vom Outsourcing-Potential lassen sich die in der Abbildung 2 aufgeführten Zuliefererbeziehungen unterscheiden.

Der dritte Checkpunkt, um den man sich bereits in der Vorphase kümmern sollte, ist die Frage nach geeigneten Leistungskennzahlen. Dadurch darf die strategische Entscheidung natürlich nicht beeinflusst werden. **Während des Projekts wird ziemlich kurzfristig nach Leistungsvergleichen gefragt werden.** Wenn die Vorphase aufgrund der Grobanalyse des Produktionsprozesses und der Zuliefererbeziehungen

ergeben hat, daß ein Verlagerungspotential vorhanden ist, dann sollte sich der Controller auch um Leistungskennzahlen bemühen. Dieser Bereich macht erfahrungsgemäß bei der Lieferantenbewertung die größten Probleme. Abbildung 3 zeigt einige Möglichkeiten für die Strukturierung der Kennzahlen in Abhängigkeit vom Typ des Fertigungsprozesses.

Es kommt vor allem auf eine einheitliche und präzise Definition der Kennzahlen an. Der **Lieferservicegrad** kann z. B. in zeitlicher Hinsicht (Anzahl termingerechter Lieferungen/Gesamtzahl der Lieferungen), in mengenmäßiger Hinsicht (Anzahl der Komplettlieferungen/...), vor allem aber in qualitativer Hinsicht (Falsch- bzw. Fehllieferungen/...) gemessen werden. Außerdem wird man zu unterscheiden haben in den Lieferservicegrad des Lieferanten und der eigenen Leistungseinheiten (Lager, Produktion und Distribution), damit man die Veränderung der Auftragsdurchlaufzeit durch Verlagerung von Prozeßelementen ermitteln kann. Es genügen relativ wenige Kennzahlen. **"Lean production" bedeutet auch "lean controlling"**. Der Controller muß in seiner Aussageform zum Punkt kommen und Aufwand vermeiden.

Hinter der gesamten Entscheidungsvorbereitung steht der Gedanke des "simultaneous engineering", also das weitgehend parallele Abarbeiten von Teilschritten, nicht die sequentielle Technik wie früher. Ein Leitgedanke ist, durch eine konzentrierte Vorphase die wesentlichsten Problembereiche möglichst frühzeitig zu identifizieren. Dadurch lassen sich Rückkopplungen während der Projektarbeit vermindern. Definierte Aufgabenpakete werden wegen des einheitlichen Ausgangsverständnisses überlappend abgearbeitet.

Komplettzukauf (OEM)	Kauf der kompletten Leistung (z.B. zur Vermeidung hoher Einführungsrisiken für Neuprodukte); Beispiel: PC-Branche
Verlängerte Werkbank	Lieferant und Abnehmer halten die gleichen Kapazitäten vor. Abnehmer fertigt die Grundlast, Lieferant die Spitzenlast.
Modular Sourcing	Zukauf kompletter Baugruppen, weitgehende Verlagerung von Fertigungs-, Prüf- und QS-Tätigkeiten auf Lieferanten; Beispiel: Automobilindustrie
Dual Sourcing	Wie Modular Sourcing; Beschränkung auf zwei Lieferanten wegen der Komplexität der Baugruppen; Beispiel: Luftfahrtindustrie, Schiffsausrüstung
Kooperation	Weitgehende Verlagerung eigener Wertschöpfung auf einen Lieferanten; Festlegung der Aufgabenteilung; Beispiel: Chip-Entwicklung

Abbildung 2: Möglichkeiten zur Gestaltung einer partnerschaftlichen Zuliefererbeziehung

Prozesstyp	Lieferservicegrad*		Lieferqualität*	Anzahl Fehltelle (PPM)	Innerbetr. Transportleistungen	lagerbezogene Kennzahlen*
	Lieferanten	Interne Bearbeitungszentren				
In-line-Fertigung	◐	○	◐	◐	○	●
Mischform	●	◐	●	●	◐	◐
Werkstatorientierte Fertigung	◐	●	●	◐/●	◐	○

Legende	Kennzahlensystem hat: ● = hohe Bedeutung ◐ = wichtige Bedeutung ○ = relativ geringe Bedeutung
----------------	---

* Kennzahl umfasst mehrere Einzelkennzahlen

Abbildung 3: Leistungsbewertung als Basis zum Vergleich mit Fremdbezug

Gestaltung des Entscheidungsprozesses für die "Lean Production"-Stuktur

Die Vorgehensmethode zur Optimierung der Fertigungstiefe berücksichtigt die enge Kopplung zwischen strategischen und operativen Aspekten. Durch eine exakte Koordination und die erwähnte parallele Bearbeitung von Teilaufgaben lassen sich

strategische Fragen auf ihre operative Durchführbarkeit prüfen. Umgekehrt führen Erkenntnisse aus den operativen direkten und indirekten Prozessen eventuell zu Modifikationen der strategischen Verlagerungspotentiale.

Die strategisch orientierten Gesichtspunkte des Verfahrens beinhalten die Markt- und Kunden-

analyse mit der Identifizierung der eigenen Kernkompetenzen und der Marktposition. Operativ unterstützt wird diese Betrachtung durch eine Prozeßanalyse. Damit wird von der betrieblichen Seite her untersucht, wie der Fertigungsprozeß strukturiert ist und welche generellen Verlagerungsmöglichkeiten aus Sicht des Verfahrensablaufs bestehen. Der Controller hat hier die wesentliche Aufgabe, Kosten- und Leistungsdaten den einzelnen Prozeßstufen zuzuordnen.

Roter Faden für die Frage nach der Make or buy-Struktur ist das Konzept der Kernkompetenzen (Abbildung 4). Nicht das, was wir "schon immer so gemacht haben", sondern das, was aus Markt- und Eigensicht als kritischer Know-how-Prozeß anzusehen ist, ist unsere Kernkompetenz. Deshalb sind wir am Markt akzeptiert und diese Kerne sind auch weiterhin selbst zu machen.

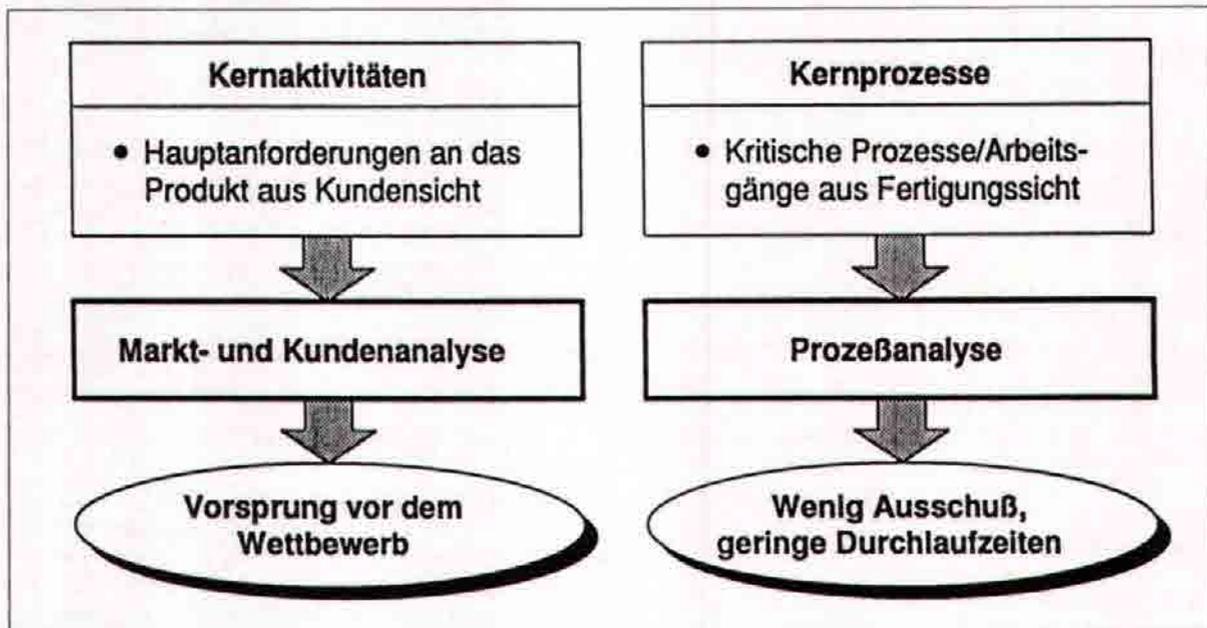


Abbildung 4: Konzept der Kernkompetenzen

Die Methoden zur Bestimmung der Kernaktivitäten - die Markt- und Kundenanalyse - sind vom Marketing in die Projektarbeit einzubringen. Checklistenartig sollten folgende Fragen bearbeitet werden:

- * Welche Produkteigenschaften werden häufig reklamiert?
- * Was sehen wir demgegenüber subjektiv als unsere besondere Stärke an?
- * Wodurch unterscheiden wir uns vom Wettbewerb? Konkrete Mitbewerber benennen und die Differenzierungskriterien begründen!
- * Besuchsberichte des Vertriebs auswerten: Warum verkaufen sich unsere Produkte gut?
- * Auswertung von Messeberichten
- * Kontakte zu Mitbewerbern
- * Branchenstudien und sonstige Quellen, ggf. Datenbanken auswerten.

Anschließend werden die Ergebnisse in einem Workshop zusammengefaßt und bewertet. Methodisch sind hierbei Instrumente wie die Portfolio-Analyse und Rating-Verfahren hilfreich.

Ziel dieses Arbeitsabschnittes ist die Feststellung derjenigen Aktivitäten, die unsere Kunden zum Kauf unserer Produkte und Leistungen bewegen. Die Portfolio-Technik hilft, die Frage nach dem "wohin" zu beantworten: **Wo wollen wir in der Zukunft stehen und inwieweit bleiben wir dabei bei unseren Kernaktivitäten?**

Prozeßanalyse

Parallel zu diesen Arbeiten kann die Prozeßanalyse durchgeführt werden. Folgende Fragen sollten die Leitplanken für den Weg zur Entscheidungsvorbereitung sein:

- Welchen **Fertigungstyp** haben wir?
- **Analyse von Stau- und Leerlaufsituationen:** Bei welchen Bearbeitungsschritten kommt es zu diskontinuierlichem Materialfluß? Gründe (z. B. falsche Maschinenaufstellung, unklare Arbeitsgänge, Kapazitätsfrage, Personalqualifikation)?
- Analyse der **Schwankungen bei der Auftragsbearbeitung:** Gibt es bestimmte Typen von Aufträgen, die regelmäßig zu spät ausgeliefert werden? Werden dabei immer die selben Arbeitsgänge angesprochen (und zu schlecht erledigt)?
- Werden häufig (und nicht nur aus Kapazitätsgründen) **Leistungen zugekauft**, die wir mit unserer maschinellen und personellen Ausstattung auch selbst durchführen könnten? Wenn ja, warum? Wer entscheidet über den Zukauf?
- Sind **Auftragsspezifikationen** (Zeiten, Toleranzen, Materialien) vorhanden und wie stabil sind Qualität und Bearbeitungszeit bei einer Verschärfung der Spezifikationen? Können wir unseren Kunden eine Verkürzung der Auftragsdurchlaufzeit bei konstanter Qualität anbieten? Was müßte dann bei uns anders organisiert werden?

- **Kostenanalyse:** Was kosten uns die einzelnen Wertschöpfungsstufen (z. B. Vorfertigung, Baugruppenfertigung, Montage, Test)? Was kosten uns die Aktivitäten, die in diesem Prozeß keine Erhöhung der Wertschöpfung liefern (Lagerungen, Quertransporte, Nachbearbeitung)?
- Welcher **Investitionsbedarf** resultiert aus den festgestellten Schwachstellen? Finanzierbar?
- Lassen sich Defizite durch **Schulung der Mitarbeiter** stufenweise zurückführen?
- Falls die beiden vorstehenden Fragen zunächst mit "nein" zu beantworten sind: Sind mit den Schwachstellen unsere Kernaktivitäten, die unsere marktseitige Position betreffen, angesprochen?
- Falls nein: Fremdvergabe der Aktivitäten, soweit fertigungstechnisch separierbar.

Falls Kernaktivitäten auf festgestellten internen Schwachstellen beruhen, ist die Marktposition akut gefährdet. Notwendige Preiserhöhungen zur Finanzierung von Ineffizienzen scheiden heute in allen Branchen praktisch aus. Nicht die hektische Suche nach neuen Betätigungsfeldern, eventuell über Akquisitionen, sondern die zügige Verbesserung der internen Abläufe ist notwendig. Auch hierbei sollte geprüft werden, welche Aktivitäten fremd bezogen werden können. Vergleichsbasis sind die in der Vorphase festgestellten Leistungen potentieller Zulieferer und die detaillierten Ermittlungen der eigenen Aufwendungen in jeder Prozeßstufe.

Zusammengefaßt läßt sich die Prozeßanalyse wie in Abbildung 5 gezeigt aufbauen. Diese Analyse darf nicht losgelöst gesehen werden von den strategischen Aspekten. Es ist die Aufgabe des gesamten Projektteams - und natürlich auch des Managements auf oberster Ebene - dafür zu sorgen, daß Markt-/Kundenanalyse und Prozeßanalyse wie zwei Zahnräder ineinandergreifen.

Realisierungsphase

Die Ergebnisse der strategischen und operativen Analysearbeiten werden zusammengefaßt und der Geschäftsführung/dem Vorstand präsentiert. Dann ist eine Basisentscheidung erforderlich, um den Start für konkrete Arbeiten zur Verlagerung von Produktionsteilen zu beginnen.

Folgende Checkpunkte gilt es bei der Umsetzung der Projektergebnisse im Auge zu behalten:

- Festlegung einer klaren Organisation für die Realisierungsphase: Wer verhandelt mit welchen externen Ansprechpartnern? Der Controller sollte zu den betriebswirtschaftlichen Belangen und zur Aufbereitung von Entscheidungsunterlagen aktiv eingebunden werden.
- Aufstellung eines Verhandlungsplans: Zeiten, Prioritäten, Inhalte.
- Konkretisierung der Nutzen- und Aufwandspositionen begleitend zu den Verhandlungen mit Lieferanten.

Besondere Aufmerksamkeit sollten die beiden Punkte

- **Planung der Logistikstruktur**
- **Kommunikations- und Trainingskonzept** erhalten. **Ohne eine Reorganisation der gesamten innerbetrieblichen und externen Logistikabläufe und ohne das Training der Mitarbeiter auf allen Ebenen wird die Einführung der Lean Production zum Fiasko.**

Hier greift das eingangs Gesagte: Die Denkhaltung des Managements ist zur Einführung schlanker Produktionsstrukturen zu verändern. "Self controlling" auf der Ebene der Bearbeitungsgruppe ist kein Wert

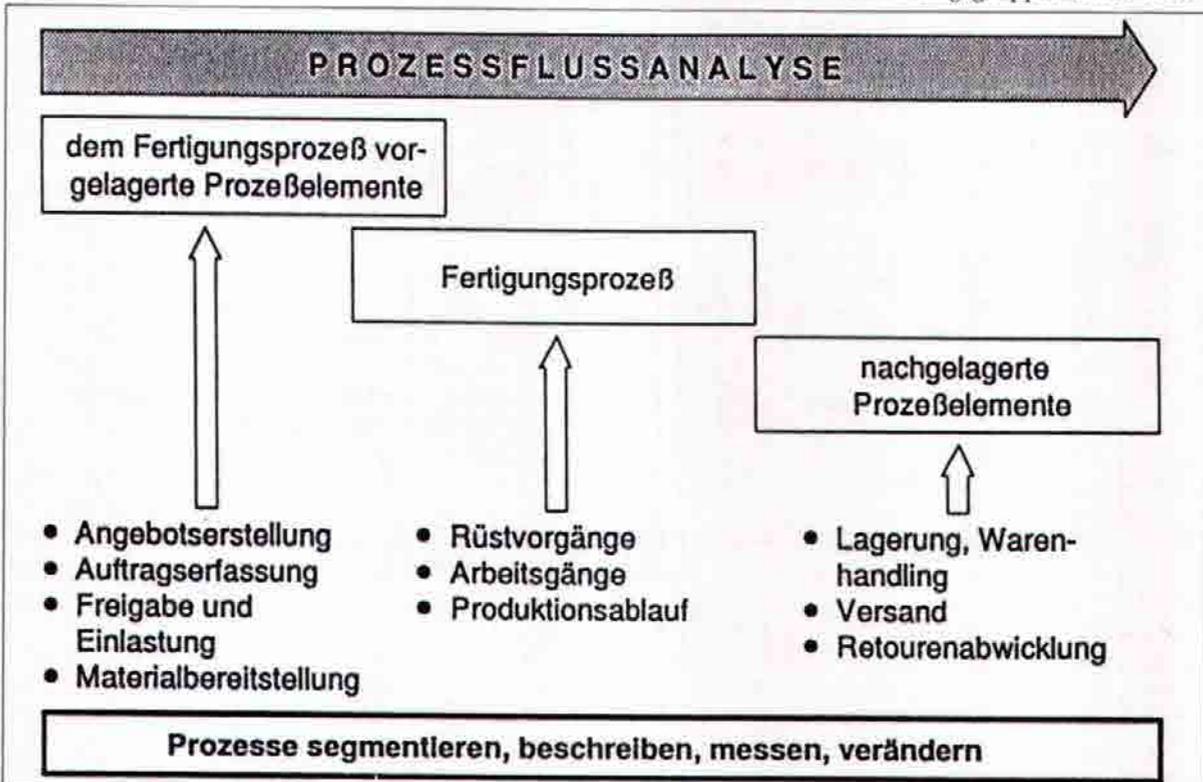


Abbildung 5: Analyse des gesamten Prozeßflusses

an sich, sondern unabdingbare Voraussetzung für verbesserte Flexibilität und Verkürzung von Durchlaufzeiten. Die oberste Ebene im Unternehmen wird unmißverständlich klar machen müssen, daß diejenigen Manager, die diese Kulturänderung nicht aktiv wollen, zukünftig keinen Platz mehr im Unternehmen haben. Manager haben nicht nur "Zahlen zu bringen", sondern müssen in besonderem Maße die Unternehmenskultur mittragen und kommunizieren.

Das Lippenbekenntnis zur Verlagerung von Entscheidungsbefugnissen genügt nicht. Die Arbeitsgruppen müssen intensiv geschult und laufend betreut werden. Hier ist an überlappende Workshops zu denken, die alle Unternehmensebenen und Funktionsbereiche erfassen. Überlappend sind die Veranstaltungen deshalb, weil in vertikaler und horizontaler Hinsicht die Teilnehmer gemischt sein sollten. Motivatoren, die in ersten erfolgreichen Teilprojekten beteiligt waren, sind an mehreren Workshops zu beteiligen, um die Begeisterung für die schlankeren Abläufe zu transformieren. **Inhalt der Workshop-Arbeit** sollte sein:

- Fragestellung: Wie können wir unser unmittelbares Arbeitsumfeld verbessern?
- Erarbeitung der Philosophie der "lean"-Strukturen
- Wollen wir die Änderung?
- Es sollte offen diskutiert werden, ob die Belegschaft dem Management den Reformwillen zutraut.
- Einführung in die wichtigsten betriebswirtschaftlichen Fragen zum "self controlling"
- Gesamtinformation über die produktions-technischen Abläufe
- Konkrete Umsetzung der schlanken Ablaufstruktur: Welche Maßnahmen werden ergriffen, was ist noch notwendig?

Diese Veranstaltungen sind mit wechselnden Inhalten laufend zu wiederholen. Notwendig ist deshalb ein detaillierter Plan. Teilnahme - auch des Top Managements - ist Pflicht.

Zu der **Reorganisation von Abläufen** sind folgende Ideen vielleicht hilfreich:

- > **Es muß Prozeßverantwortliche** geben. Dies bedeutet nicht, einen Generalisten für die Überwachung z. B. der Auftragsabwicklung zu installieren. Prozeßverantwortliche können in verschiedenen Bereichen sitzen. Jeder Bereich liefert an den anderen nach einer vereinbarten Qualitäts- und Terminstruktur.
- > Der **Koordinationsbedarf steigt wesentlich an**. Deshalb ist die Qualifikation der Mitarbeiter, die mit Disposition zu tun haben, deutlich zu verbessern. Dazu gehört die Befähigung, interne Grob- und Feinplanung mit der Lieferantendisposition zu verbinden, die Verhandlungsqualität mit Zulieferern zu erhöhen und die Qualifikation in der Anwendung von EDV-Verfahren zu verbessern.
- > Es hat sich bewährt, die **Planungsebenen zu trennen**. Die Grobplanung und die Materialbereit-

stellung wird von der zentralen Disposition gemacht. Jede Werkstatt erhält für die Auftragsabwicklung einen Start- und Endzeitpunkt. Die dezentrale Feinplanung inklusive Maschinenbelegung innerhalb dieser Schranken liegt bei der Arbeitsgruppe.

Es soll nicht verschwiegen werden, daß trotz einer engagierten Realisierungsplanung bei der Einführung einer optimierten Fertigungstiefe **Stolpersteine** zu erwarten sind. Folgende Probleme treten erfahrungsgemäß in der Praxis auf:

- Die Qualität der Erzeugnisse kann vorübergehend sinken, weil die Belegschaft verstärkt auf die Durchlaufzeiten achtet.
- Lieferanten können verunsichert sein. Häufig treten kürzerfristige Dispositionszyklen und Abrufe von kleineren Mengen auf. Der entscheidende Grund für die Verunsicherung von Lieferanten kann aber sein, daß sie in den Kommunikationsprozeß zu spät eingebunden wurden.
- Eine Verlagerung von Entscheidungsbefugnissen auf untere Ebenen wird von diesen nicht akzeptiert, wenn nicht umfassend informiert und geschult wurde. Daran kann das gesamte Projekt scheitern und ein schlechterer Zustand als vorher ist die Folge!
- Jeder Erfolg ist nur Teilerfolg auf dem Weg zu ständiger Verbesserung. Es muß die Denkhaltung deutlich werden, daß nicht ein genau definierbarer Optimalzustand erreicht werden soll, sondern daß sich das Unternehmen **laufend weiterentwickelt**. Für viele Mitarbeiter ist dieser ständige Wandel häufig eine Ursache für Orientierungslosigkeit und Unsicherheit. Dementsprechend hoch sind die Widerstände gegen einen kontinuierlichen Wandel.

Die Einführung von Lean Production in der Unternehmenskrise

Besondere Brisanz hat die Einführung schlanker Strukturen, wenn das Unternehmen in eine krisenhafte Entwicklung geraten ist. Gerade wegen der momentanen Aktualität im Zuge schlechter Unternehmensnachrichten soll auf diesen Aspekt noch kurz eingegangen werden. Wir nehmen dabei an, daß die Geschäftsführung noch das Primat des Handelns hat und das Heft nicht bereits durch Banken oder einen externen Manager übernommen wurde.

Nicht nur die Mitarbeiter, sondern auch das Management werden sich möglicherweise in solchen Situationen aus unterschiedlichen Beweggründen den beschriebenen Denkansätzen entgegenstellen. Die **Mitarbeiter** befürchten, daß auf ihnen nun qua Entscheidungs-Dezentralisation die Verantwortung abgeladen werden solle. Das Management sieht nicht die Zeit für umfangreiche Motivations- und Schulungsmaßnahmen, sondern möchte möglichst schnell Personal reduzieren. Sozialpläne und Aufhebungsverhandlungen rücken in den Vordergrund und

haben leider in der Krise auch höchste Priorität. Einen solchen Anpassungsprozeß darf man aber keinesfalls als Lean Production verkaufen.

Dennoch ist eine Krisensituation eine gute Chance, Abläufe und Fertigungstiefe auf den Prüfstand zu stellen. Die Durchführung des Projekts bleibt so wie beschrieben. Allerdings ist die Durchlaufzeit wesentlich kürzer und Ergebnisse müssen schnell vorliegen. Die Leistungsträger, die man im Unternehmen halten will, sind an entscheidender Stelle in das Projekt einzubinden, um ihnen ein deutliches Signal zu geben, sich nicht an der einsetzenden Kündigungswelle zu beteiligen. Über Potentiale, die man freisetzen will (Mitarbeiter, Betriebsschließungen, Aufgabe von Produktfeldern) ist möglichst zügig zu entscheiden. Man kommt in der Krise sowieso nicht drumherum. Weiterhin könnten folgende Gedanken hilfreich sein:

- * Die Anforderungen an die **Kommunikation** steigen. Der Kernmannschaft sind durch mitreißende und einprägsame Slogans Impulse zur Annahme der neuen Herausforderungen zu geben.
- * Eindeutige **Spielregeln** für die Projektarbeit und die Einführung der schlanken Strukturen müssen schnell vereinbart werden.
- * Das Management muß deutliche **Zeichen für das Zusammenrücken** setzen. Statussymbole sind, für alle sichtbar, abzuschaffen.
- * Die Arbeitnehmersvertreter sind plausibel davon zu überzeugen, daß die Verbesserung der Transparenz in den Abläufen **nicht zu weiteren umfangreichen Freisetzungen** führt.
- * Suchen Sie sich schnell auf allen Managementebenen **Multiplikatoren**, die aktiv, ja fast aggressiv, für die Umsetzung der schlanken Strukturen werben und arbeiten.
- * Feiern Sie jeden kleinen Erfolg durch **Loben der Beteiligten**.

Schlußbetrachtung

Lean Production, Lean Management usw. werden teilweise mißverstanden als Programme für eine neue Menschlichkeit im Betrieb. Man erhofft sich alleine durch die "neue" Idee des Menschen im Mittelpunkt aller Entscheidungsprozesse die Lösung der Probleme. Damit sind aber die Mitarbeiter schnell überfordert.

Zur Optimierung der Fertigungsstrukturen und zur Straffung indirekter Prozesse ist eine Analyse der Bereiche

- Unternehmensumwelt (Lieferanten, Kunden und Wettbewerber)
- Fertigungsprozesse
- Abläufe

erforderlich. Verlagerungspotentiale sind nachweisbar abzuleiten und sollen nicht aus dem Bauch heraus entschieden werden. Die Mitarbeiter müssen

im Rahmen eines Kommunikations- und Schulungskonzepts intensiv eingebunden werden. Nur dann ist, trotz der genannten Stolpersteine, ein nachhaltiger Erfolg zu erwarten. Allen Entscheidungsträgern muß deutlich klar sein:

Zu einer schlanken Organisation gelangt man nur durch intensive Arbeit, durch Kommunikation nach innen und außen sowie durch eindeutige Identifikation des Managements mit den neuen Denksätzen und Abläufen. Motivations- und Koordinationsarbeit des Controllers ist während des gesamten Prozesses gefragt. Die Einführung schlanker Strukturen im Unternehmen bietet dem Controller gute persönliche Chancen, verpflichtet ihn aber auch seinerseits zu einem "Lean Controlling" !

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
26	31	33	T	L	

Impressum

ISSN 0939-0359

18. Jahrgang

Herausgeber

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

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

Redaktion

Dr. Albrecht Deyhle, Christa Kießling, StR Sibylle Gänster
Anschriß: Postfach 1168, D-82116 Gauting, Tel. 089 / 89 31 34 0
FAX 089 / 89 31 34-25

Herstellung

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

Anzeigen

direkt an den Verlag, z. Hd. Frau Kießling

Verlag

Management Service Verlag, Postfach 1168,
D-82116 Gauting, Tel. 089 / 850 35 51; FAX 089 / 850 81 72

Hannelore Deyhle-Friedrich

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

Erscheinungsweise

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

Abbestellungen mit einer Frist von 3 Monaten zum jeweiligen Laufzeitende.

Bezugsgebühr **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.

Verkauf Schweiz:

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

WAS KOSTET DIE WELT ?

Planung und Controlling von Investitionsaufwänden für technische Großprojekte

von Dr.-Ing. J. Feldermann, Remscheid

Erfolgreiche Projektabwicklung bedeutet, das richtige Produkt zum richtigen Zeitpunkt und zu minimalen Kosten fertigzustellen und das beim ersten Mal. Zur Erreichung dieser Ziele ist eine effektive Projektorganisation und eine jederzeitige Transparenz des Projektstandes erforderlich. Dieser Artikel zeigt **Wege auf, wie während jeder Phase eines Projektes, sogar vor dem offiziellen Projektbeginn, gesicherte Aussagen zu den erforderlichen Investitionen gemacht werden können.** Zielgruppe sind hierbei die Projektleiter, Teammitglieder und Controller technischer Großprojekte.

1 Problemstellung

Es gab einmal Zeiten, zu denen der Verkaufspreis eines Produktes ermittelt wurde, indem (vereinfacht dargestellt) zu den sich ergebenden Herstellkosten eines Produktes ein fest vorgegebener Gewinnanteil aufaddiert wurde. Diese aus der Sicht der Produzenten märchenhaften Zeiten sind weitestgehend vorbei, denn heute diktiert der Markt, also der Kunde, den Verkaufspreis eines Produktes. Dadurch wird der Produzent gezwungen, seine Produkte so kostengünstig zu fertigen, daß er trotz des vom Markt fest vorgegebenen Verkaufspreises einen ausreichenden Gewinn erzielt. Andernfalls produziert er unwirtschaftlich oder er kann sein Produkt aufgrund des zu hohen Preises schlecht oder gar nicht verkaufen.

In diesem Zusammenhang muß der Begriff Investition erläutert werden: eine Investition ist die Beschaffung eines Betriebsmittels, das zum Anlagevermögen des Betriebs zählt und länger als ein Jahr im Unternehmen genutzt wird.^{1) 2)}

Solche Investitionen beeinflussen den Verkaufspreis, da sie über eine angemessene Amortisationszeit auf die Herstellkosten des Produktes "umgelegt"



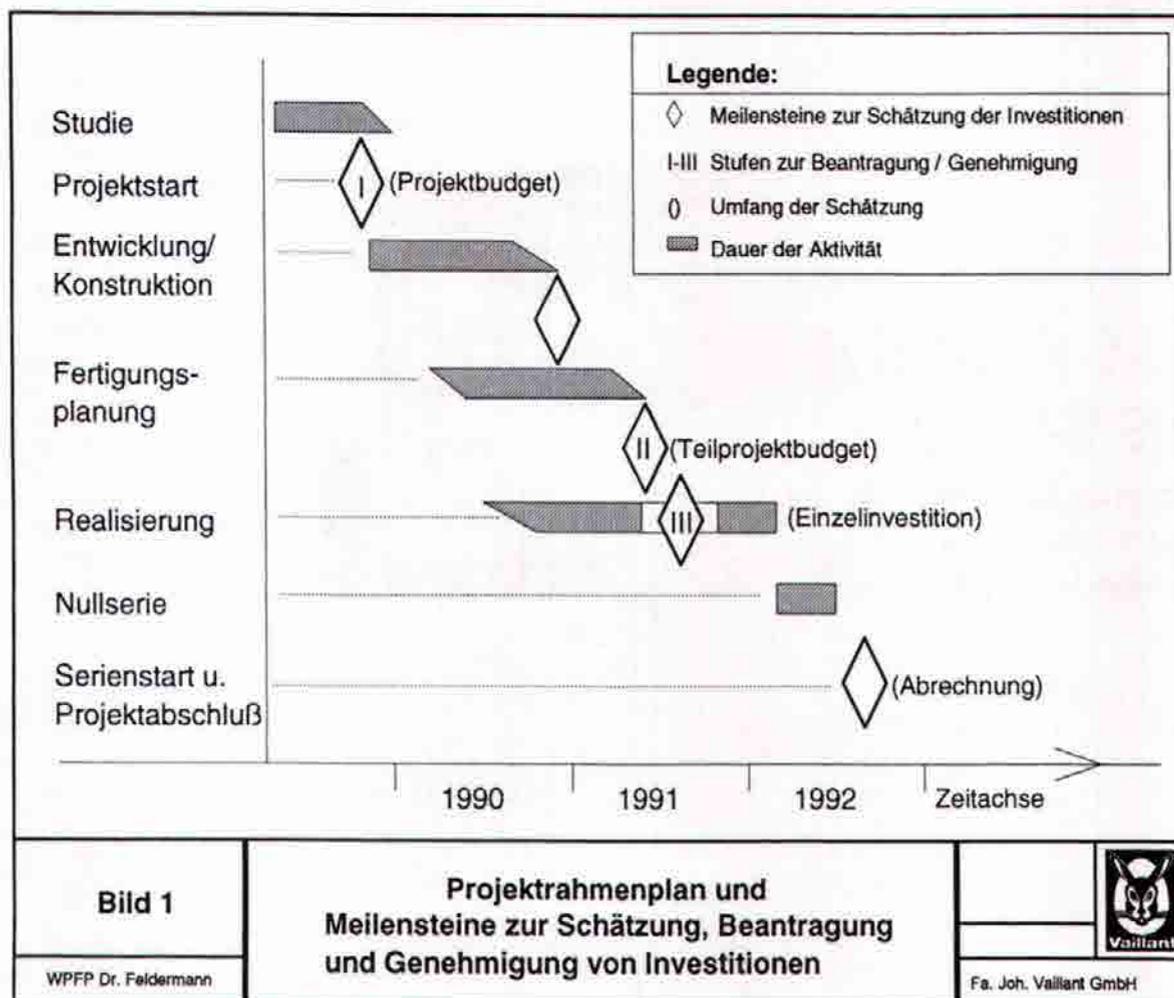
Dr.-Ing. Jens Feldermann, Jahrgang 1959, studierte Maschinenbau mit dem Schwerpunkt Fertigungstechnik an der RWTH Aachen. Anschließend war er wissenschaftlicher Mitarbeiter am dortigen Lehrstuhl für Werkzeugmaschinen des Laboratoriums für Werkzeugmaschinen und Betriebslehre (WZL). Seit der Promotion im März 1990 ist er als Leiter "Fertigungsplanung - Produkt" bei der Joh. Vaillant GmbH u. Co., Remscheid, tätig.

werden. Das bedeutet, daß für die Beschaffung der zur Produktion erforderlichen Betriebsmittel nur ein definierter und begrenzter Finanzrahmen (Haushaltsplan oder Budget des Projektes) zur Verfügung steht. Reicht das Budget zur Realisierung des Produktes nicht aus, müssen die Projektziele korrigiert oder das Projekt sogar storniert werden. Aus diesem Grund ist es unbedingt erforderlich, schon vor Projektstart und jederzeit während des Projektlaufes zu wissen, wie hoch die Herstellkosten des Produktes sind und welche Investitionen zur Realisierung des Projektes, also bis zur Serienproduktion des Produktes erforderlich sind.

Noch vor dem Projektstart stellt sich für den Projektleiter und sein Kernteam eine zentrale, ja sogar existentiell wichtige Frage: Wie sollen Investitionen für ein Produkt bzw. Projekt abgeschätzt werden, dessen Entwicklung, Konstruktion und / oder Fertigungsplanung noch nicht abgeschlossen, vielleicht sogar noch nicht einmal begonnen wurde? Dieses Problem wird noch dadurch verschärft, daß der Projektleiter mit dem einmal beantragten Budget auskommen muß. Er darf also nicht zu niedrig schätzen, da ihm sonst der finanzielle Spielraum für notwendige Kurskorrekturen fehlt; andererseits kann er die Schätzung nicht unverhältnismäßig hoch ansetzen, da sonst das Projekt erst gar nicht genehmigt würde.

2 Investitionsschätzung als fester Bestandteil des Projektrahmenplans

Fester Bestandteil eines Projektrahmenplans sind Meilensteintermine, zu denen der Projektleiter den aktuellen Stand seines Projektes bzgl. der Zielsetzungen Funktionserfüllung, Termineinhaltung und Kostenminimierung ermittelt und dem geplanten Sollwert gegenüberstellt.³⁾ In Bild 1 ist ein Projektrahmenplan dargestellt (Prinzipdarstellung).



Vor Projektbeginn wird häufig eine Studienphase geschaltet, in deren Anschluß der Projektleiter eine Prognose abgeben muß, welches Investitionsvolumen zur Realisierung des Projektes erforderlich sein wird. Hiermit wird das Projektbudget für die gesamte Projektlaufzeit beantragt. Diese als Stufe I der Investitionsschätzung bezeichnete erste Prognose ist relativ unsicher, da zu diesem Zeitpunkt allenfalls Entwicklungskonzepte, jedoch keine Konstruktionsergebnisse oder Resultate einer Fertigungsplanung vorliegen. Zu diesem Meilenstein entscheidet sich, ob das Projekt storniert oder eröffnet wird. Im letztgenannten Fall wird das beantragte Budget freigegeben und entschieden, mit welchen Teilprojekten es weitergeführt wird. Nach der Projekteröffnung arbeiten die Entwicklung, die Konstruktion und die Fertigungsplanung in enger Abstimmung, erkennbar an den überlappenden Zeitbalken im Projektrahmenplan (Simultaneous engineering⁴⁾). Nach Festlegung der konstruktiven Gestaltung sollte eine Grobschätzung zeigen, welche Investitionen für die jetzt konstruktiv beschriebenen Baugruppen erforderlich sein werden. Im Anschluß an die Fertigungsplanung muß erneut eine Schätzung durchgeführt werden. Zu diesem Zeitpunkt ist die Konstruktion abgeschlossen, der Fertigungsablauf erarbeitet, und die Arbeitsgänge sowie die erforderlichen Betriebsmittel sind bekannt. In diesem Projektstadium liegen so viele Informationen vor, daß für jedes Teilprojekt ein separates Investitionsbudget detailliert abgeschätzt, beantragt und genehmigt werden kann (Stufe II).

Während der Phase der Realisierung der Betriebsmittel findet die dritte und damit letzte Beantragung und Freigabe von Investitionen statt (Stufe III). Dabei muß die Investition für jedes einzelne Betriebsmittel, auf der Basis vorliegender Angebote detailliert nachgewiesen, abgeschätzt, beantragt und genehmigt werden. In dieser Stufe III werden **Gelder** und nicht wie in den Stufen I und II ein **Budget** freigegeben.

Mit der Inbetriebnahme der Betriebsmittel für die Serienproduktion wird (unter Berücksichtigung aller eingegangener Rechnungen) eine Schlußabrechnung durchgeführt, die den tatsächlich abgerechneten Investitionsaufwand für das Projekt zeigt.

Normalerweise ist eine Kontrolle der Investitionen und der zugehörige Soll-Ist-Vergleich nur zu den genannten Meilensteinterminen ausreichend. Ist jedoch eine noch größere Transparenz erforderlich, muß eine ständige Aktualisierung der Schätzung erfolgen, z. B. im Wochenrhythmus. Der hierfür erforderliche Zeitaufwand ist jedoch beträchtlich und nur selten gerechtfertigt, z. B. für Projekte, die hart an der Grenze der Unwirtschaftlichkeit liegen.

3 Hilfsmittel zur Abschätzung

Die zu den beschriebenen Meilensteinterminen durchzuführende Schätzung basiert auf den im folgenden beschriebenen vier Säulen, die je nach

Projektfortschritt unterschiedlich stark gewichtet werden (Bild 2):

- Historie abgeschlossener Projekte,
- Standardwerte und Kataloge,
- Expertenwissen aus den Fachabteilungen,
- Sicherheitszuschlag.

In sehr frühen Projektphasen ist die Auswertung abgeschlossener Projekte sinnvoll. Dabei werden für das neue Projekt die Investitionen angesetzt, die in der Vergangenheit für Projekte ähnlichen Umfangs benötigt wurden. Sobald Konstruktionsskizzen oder -zeichnungen vorliegen, läßt sich mit Standardkatalogen grob eingrenzen, welche Investitionen für ein Bauteil einer bestimmten Komplexität erforderlich sein werden. Eine Alternative hierzu ist die Befragung der Experten aus den jeweiligen Fachabteilungen. Diese Methode liefert die sichersten Aussagen, ist jedoch auch die zeitaufwendigste.

Eine Schätzung, ist sie auch noch so sorgfältig erarbeitet, kann nicht alle Unwägbarkeiten berücksichtigen. In der simultanen Projektarbeit ist es nicht auszuschließen, daß z. B. konstruktive Änderungen realisiert werden müssen, obwohl die Betriebsmittel-erstellung schon begonnen hat. Auch können sich während der Projektlaufzeit die Randbedingungen des Projektes ändern (z. B. durch Markteinbrüche oder unvorhergesehene Innovationen eines Wettbewerbers). Auf solche Einflüsse muß der Projekt-

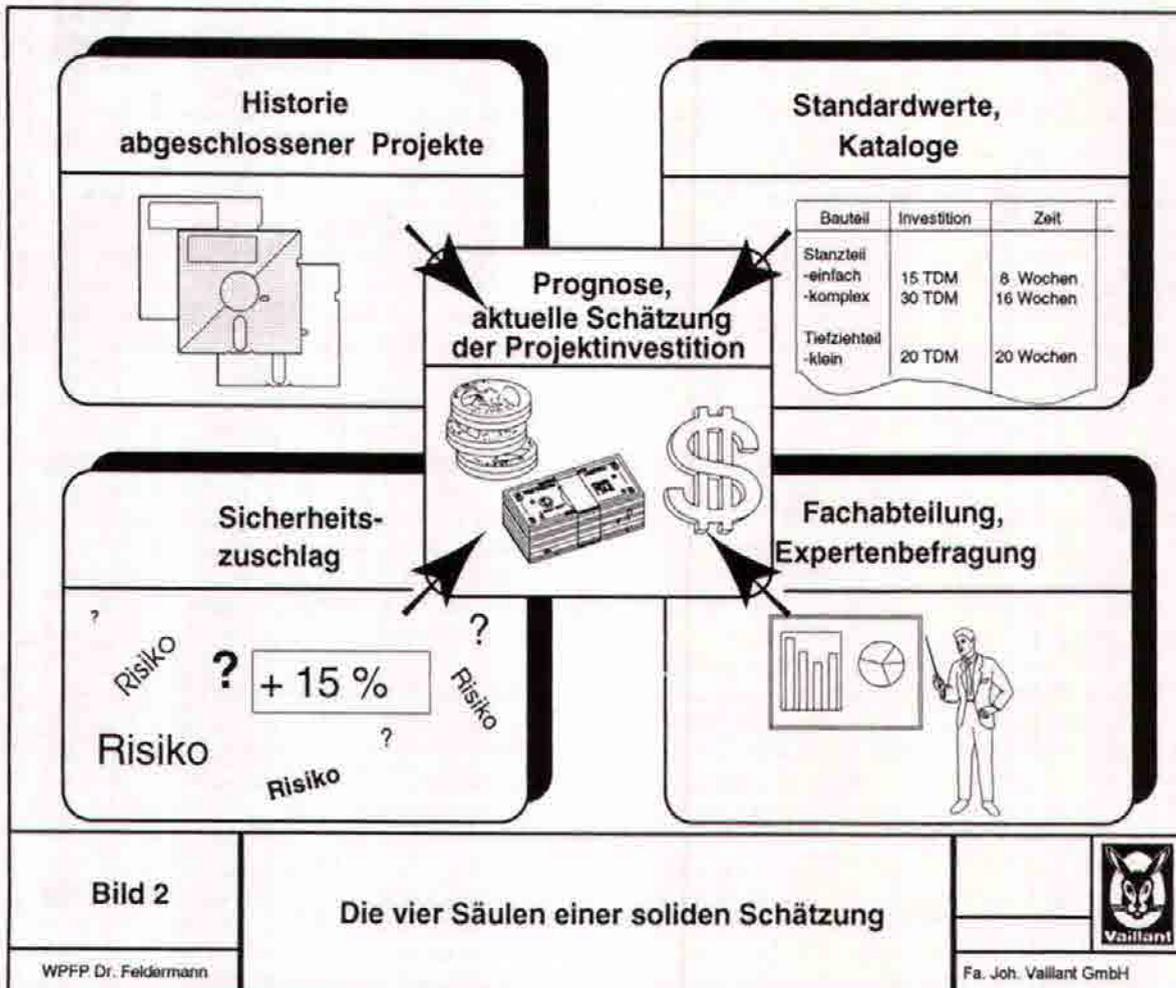
leiter reagieren, was u. U. einen erhöhten Investitionsaufwand nach sich zieht. Um für diese Fälle genügend finanziellen Spielraum zu haben, wird ein Sicherheits- oder Risikozuschlag einkalkuliert, der mit fortschreitender Projektentwicklung reduziert wird und spätestens mit dem Projektabschluß wegfällt.

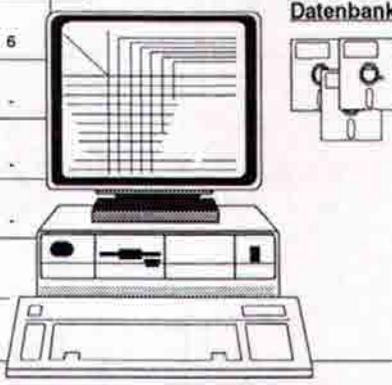
Auf dieser Basis der beschriebenen vier Komponenten läßt sich zu jedem Projektzeitpunkt eine gesicherte Abschätzung der Investitionen abgeben.

Um die so ermittelten Daten reproduzieren zu können und den Weg zu der aktuellen Schätzung nachvollziehbar zu gestalten, ist eine systematische Dokumentation erforderlich. Diese basiert auf der Stückliste des Produktes, das zu realisieren ist und beinhaltet Informationen zu jedem Betriebsmittel und jedem Einzelteil. In Bild 3 ist angedeutet, welche Daten (Attribute) je Stücklistenposition benötigt werden, um eine aussagefähige Interpretation der Schätzung geben zu können. Der Einsatz leistungsfähiger Hard- und Software (z. B. Datenbanken) ermöglicht eine bequeme Dateneingabe, -pflege und -ausgabe.

4 Beantragung und Genehmigung von geschätzten Investitionen

Bisher wurde beschrieben, daß zu bestimmten Meilensteinterminen die Projekt- und Baugruppen-



Attribute	erforderliche Investition [TDM]					Bild 3
	Verantwortlicher [Name] _____ Fertigungsort [Werk ...] _____ Datum der Fälligkeit [Woche] _____ Teilprojekt [1-6] _____ verursacht durch Variante _____ Invest ausgelöst [Woche] _____ ...					
Stückliste und Betriebsmittel						WPFP Dr. Feldermann
V1a						Datenpool
...						zur
V1b						Planung
Rahmen	-	Schulz	6	34	6	und
Halter	30	Müller	1	29	-	Kontrolle
Träger	50	Müller	1	29	-	der
Stufenwzk.	150	Hinz		28	-	Investitionen
Stütze		Müller	1	29		
Montageeinr.	60	Kunz	6	28		
Verkleidung	60	Schulz	2	30	5	
...						Fa. Joh. Vallant GmbH

budgets und die Einzelinvestitionen geschätzt, beantragt und genehmigt werden. Aufgrund der unterschiedlichen Umfänge der Schätzungen in den Stufen I bis III ergeben sich hierfür deutlich unterschiedliche Investitionssummen. Abhängig von der Höhe dieser Summe ist jeweils ein anderer Personenkreis für die Genehmigung verantwortlich. In Bild 4 ist der Umfang und eine geeignete Unterschriftenregelung für die Stufen I bis III dargestellt.

Auf der Stufe I beantragt die Geschäftsführung das Gesamtprojektbudget, das der Gesellschafterausschuß oder der Aufsichtsrat genehmigt. Liegt diese Genehmigung vor, beantragt in der Stufe II der Projektleiter bei der Geschäftsführung die Baugruppenbudgets. Mit der Genehmigung dieser Budgets werden noch keine Gelder freigegeben. Das geschieht erst in Stufe III, wenn vom Fertigungsplaner die Investitionen für einzelne Betriebsmittel beantragt werden. Diese Einzelinvestition der Stufe III wird durch den Projektleiter genehmigt, wenn sie innerhalb des Baugruppenbudgets der Stufe II liegt.

Hinter dieser Vorgehensweise steht das Prinzip, die Verantwortung für die Investitionen von Stufe zu Stufe an die darunter liegende Hierarchieebene weiterzugeben. Damit wird die Zuständigkeit für eine Baugruppe und die Verantwortung für die dafür erforderlichen Investitionen in **eine** Hand gelegt.

Am folgenden Beispiel wird die Unterschriftenregelung etwas näher erläutert. In der Stufe III (Beantragung einer Einzelinvestition für ein einzelnes Betriebsmittel) ist der Investitionsverantwortliche der Fertigungsplaner, der die Fertigungsabläufe, die Arbeitsgänge und die Betriebsmittelplanung erarbeitet hat. Er holt sich den notwendigen Rückhalt zur Absicherung seiner Arbeitsergebnisse bei seinem Fachvorgesetzten und bei den Anwendern, die mit dem Betriebsmittel arbeiten müssen (fachverantwortlich: Betriebsleiter oder -ingenieur). Darüber hinaus bestätigen der Teilprojektleiter, der zuständige Entwickler und der Konstrukteur des Bauteils, daß sie die beantragten Investitionen geprüft haben, für angemessen halten und ihre Mitverantwortung tragen.

Wie läßt sich diese Unterschriftenregelung am effektivsten umsetzen? Bewährt haben sich hierfür Teamsitzungen mit den zuständigen Sachbearbeitern bzw. Teammitgliedern der Fachbereiche Entwicklung, Konstruktion, Fertigungsplanung und Betrieb, deren Führungskräften, dem Projektkernteam und dem Inhaber der genehmigenden Stelle. In dieser Runde wird das Konzept der Baugruppe aus Sicht aller beteiligten Fachbereiche vorgestellt und zur Diskussion gestellt. Nachdem Verbesserungsvorschläge berücksichtigt wurden, können die Investitionsanträge (während der Teamsitzung) von

allen an der Unterschriftenregelung Beteiligten unterzeichnet und vom Inhaber der entsprechenden Stelle genehmigt werden.

5 Literatur

- 1) Priewasser, E.
Betriebliche Investitionsentscheidungen;
W. de Gruyter Verlag, Berlin, New York, 1972
- 2) REFA
Methodenlehre der Betriebsorganisation (MLBO);
Planung und Steuerung, Teil 5: Planung und
Steuerung von Kosten und Investitionen,
Carl Hanser Verlag, München, 1991
- 3) Feldermann, J.
Projektmanagement in der Fertigungsplanung;
erscheint in VDI-Z, VDI-Verlag, Düsseldorf, 1992
- 4) Eversheim, W.
Organisation in der Produktionstechnik;
Bände 1 - 4, VDI-Verlag, Düsseldorf, 1989

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
31	33	38	T	F	S

CV-Orientierungstag in Dresden

Der Controller Verein eV veranstaltete am Samstag, dem 25. September 93 zum ersten Mal einen CV-Orientierungstag. In Dresden wollte der Verein für seine Mitglieder in Sachsen und für Interessenten ein Forum bieten, sich in kompakter Form über Controller und Controlling zu informieren.

Sämtliche Referenten kamen aus dem Kreis der Mitglieder des Controller Verein. Dr. Albrecht Deyhle, Ehrenvorsitzender des Vereins und Leiter der Controller Akademie in Gauting, eröffnete die Veranstaltung mit einer vernetzten Darstellung der Controlling-Themen unter der Überschrift "Controlling-Panorama". Ragnar Nilsson, Zweiter Vorsitzender des Vereins und Direktor der Karstadt AG, stellte in seinem Vortrag die Bedeutung von Ablauforganisation und Informations-Wirtschaft für den Unternehmenserfolg dar. Manfred Rempel, Erster Vorsitzender des Vereins und stv. Vorstandsmitglied der Mercedes-Benz AG berichtete über Erfahrungen mit Center-Konzepten und die Rolle der Controller in diesem Prozeß. "Erfolgs- und liquiditätsorientierte Planungs- und Kontrollrechnung" war das Thema von Prof. Karla Stingl, die als Leiterin des Arbeitskreises "Sachsen" im Controller Verein den Anstoß zu dieser Veranstaltung gegeben hatte.

Fortsetzung Seite 331

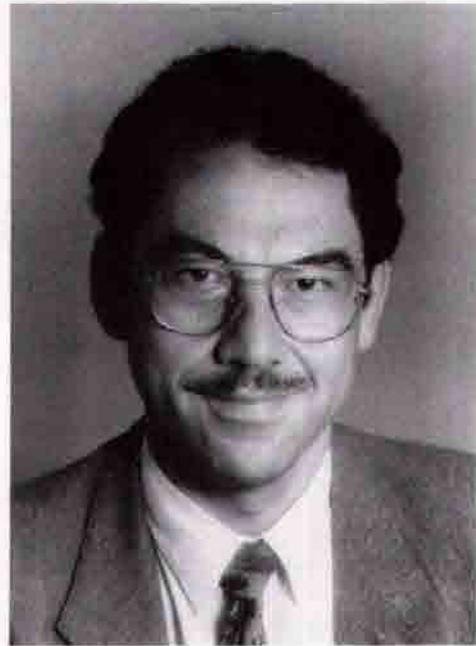
Stufe und Genauigkeit	Umfang	Produktstruktur	Unterschriftenregelung				Genehmigung
			Beantragung der Investitionen				
			Investitionsverantwortlicher	Fachverantwortlicher	MI-verantwortlicher	Vorgesetzter	
I Prognose	Gerätevariante		Geschäftsführung	Projektleiter	Projektteam	=	Gesellschafter
II Schätzung	Baugruppen		Projektleiter	Fertigungsplaner, Anwender	Teilprojektleiter, Entwickler, Konstrukteur	...	Geschäftsführung
III Angebote	einzelne Betriebsmittel		Fertigungsplanung	Anwender	Teilprojektleiter, Entwickler, Konstrukteur	...	Projektleiter

Bild 4

Stufen der Schätzung und Unterschriftenregelung zur Beantragung und Genehmigung von Investitionen

Fa. Joh. Vaillant GmbH

PROJEKTCONTROLLING UND KOMMUNIKATION - KONFLIKTMANAGEMENT IM CONTROLLING



Dipl.-Kfm. Franz Ederer war nach seinem Studium von 1981 bis 1985 Assistent an der Universität der Bundeswehr München mit Schwerpunkt Energiewirtschaft, Ökonometrie und Statistik. Von 1985 bis 1991 leitete er bei MAN Technologie AG das Berichtswesen und die operative Planung. Seit 1991 ist er bei MAN Nutzfahrzeuge AG verantwortlich für das Gemeinkostencontrolling.

von Dipl.-Kfm. Franz Ederer, München

1 Das Projekt - Abgrenzung zum Tagesgeschehen

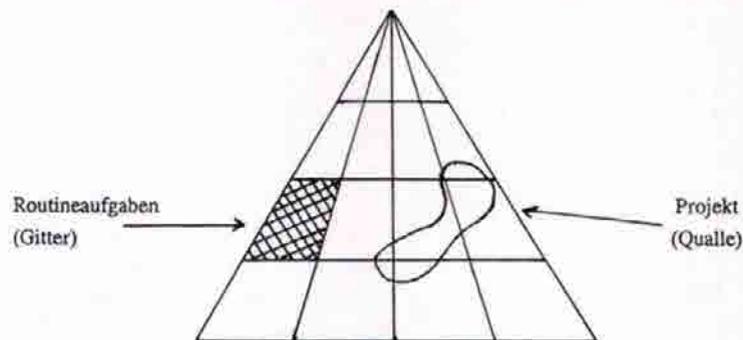
Wer kennt sie nicht, die Negativschlagzeilen über Großprojekte in den Zeitungen, umstrittene, abgebrochene, zu teure Projekte. Den Rhein-Main-Donau-Kanal nannte der ehemalige Verkehrsminister Volker Hauff das unsinnigste Bauprojekt seit dem Turmbau zu Babel, die Wiederaufbereitungsanlage in Wackersdorf wurde gestoppt, nachdem rund 4 Mrd. DM buchstäblich in den Sand gesetzt worden sind. Das Kulturzentrum am Gasteig in München sollte ursprünglich 100 Mio. DM kosten, tatsächlich wurden fast 400 Mio. DM daraus. Sieht man, welche Geldmengen bei derartigen Projekten verpulvert wurden und werden, wird deutlich, wie notwendig effizientes Projektcontrolling ist.

Was ist ein Projekt? Man kann grob sagen, daß ein Projekt ein für ein Unternehmen wichtiges, dringliches, zeitlich befristetes, einmaliges, neuartiges, d. h. vom "normalen" Tagesgeschäft abweichendes Vorhaben ist, mit einem bestimmten Ziel, bei dem sachliche, zeitliche, finanzielle und personelle Begrenzungen wirken. Projekte befassen sich mit Problemarten,

die ressortübergreifend sind, mit Problemen, die von Routineaufgaben abweichen.

Während die Gitterstruktur Probleme der Art "routinehaftes Tagesgeschehen" beinhaltet, bedeutet die Qualle eine für die Projektarbeit typische Struktur. Alles "fließt" über die Ressortgrenzen und hierarchischen Ebenen hinaus. Dies äußert sich auch in der Zusammensetzung des Projektteams und in der Projektorganisation. Beide sind im Verlauf des Projektes veränderbar.

Abgrenzung zwischen Projektgeschehen und Tagesgeschehen

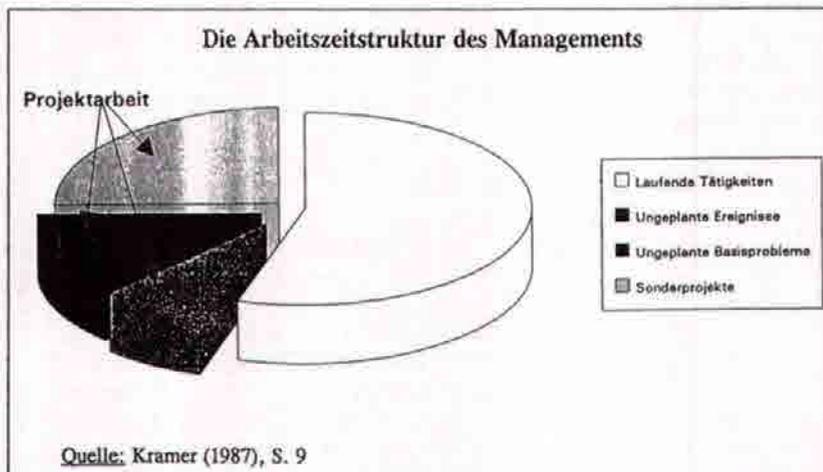


Quelle: Blazek (1990), S. 39

Problemarten der Tagesarbeit sind lokal, abgegrenzt, Wiederholungen unterworfen, taktischer Natur und kurzfristig. Probleme der Projektarbeit sind überlappend, nicht abgegrenzt, einmalig, strategisch und langfristig. Das Problemlösungsverhalten ist im ersten Fall reaktiv, im zweiten aktiv, im Alltagsgeschäft sind die Aufgaben dringlich, im Projektgeschäft jedoch wichtig.

Im normalen Tagesgeschäft kennt man das Mengen-, Zeit- und Kostengerüst relativ genau, hingegen im Projektgeschäft nicht. Deshalb ist schon bei der Projekteröffnung notwendig, das Projekt auf der Basis kompakter, möglichst in sich geschlossener **Arbeitspakete** zu planen. Weiterhin sind simultan Leistung, Termine sowie Kosten zu planen und im Rahmen des Projektcontrollings zu verfolgen. Durch die steigende Komplexität, die wiederum aus der raschen Änderung des Umfeldes resultiert, **wird immer mehr "Tagesarbeit" zur "Projektarbeit"**, d. h. im Gegensatz zur Routinearbeit zur "einmaligen" Angelegenheit.

Betrachtet man die Arbeitszeitstruktur des Managements, so bestehen zwar noch immer mehr als 50 % aus der Erledigung laufender Tätigkeiten, die restlichen fast 50 % sind allerdings "projektnahe" Aufgaben, die Projektarbeit direkt mit rund 25 %, ungeplante Ereignisse (rund 10 %) sowie ungeplante Basisprobleme (rund 15 %).



2 Das Projektteam als soziale Gruppe

Als Gruppe bezeichnet man eine begrenzte Anzahl von Individuen, die während einer bestimmten Zeitdauer zielbezogen interagieren. Gruppenmitglieder entwickeln meist ein ausgeprägtes Gefühl der Zusammengehörigkeit (Wir-Gefühl). Von Außenstehenden wird die Gruppe als Einheit betrachtet. Eine Gruppe ist deshalb mehr als die Summe der einzelnen Gruppenmitglieder. Dies gilt für die Projektgruppe ebenfalls. Die begrenzte Anzahl von Individuen ist das Projektteam, die fest definierte Zeitdauer ist die Projektlaufzeit und das Ziel ist das Projektziel.

Gegenüber Einzelpersonen haben Gruppen hinsichtlich der Problembearbeitung und -lösung eine Reihe

von Leistungsvorteilen. Die Anwesenheit anderer Personen wirkt oft aktivierend und motivierend. Das gemeinsame Tragen der Verantwortung führt grundsätzlich zu größerer Risikobereitschaft und verhindert, daß eine übertriebene Angst vor negativen Konsequenzen zur Entscheidungsunfähigkeit führt. Dieser Vorteil kann allerdings dann zum Nachteil werden, wenn sich bei Fehlentscheidungen keiner verantwortlich fühlt und die Schuld anderen zugeschoben wird. Als weiterer Vorteil gilt die Überzeugung bei den einzelnen Gruppenmitgliedern, maßgeblich an einer Entscheidung beteiligt zu sein. Dies erhöht das Selbstwertgefühl und motiviert. Auch ein gewisser Wettbewerb zwischen den einzelnen Gruppenmitgliedern kann leistungsfördernd sein, solange die Rivalität untereinander nicht kontraproduktiv wird.

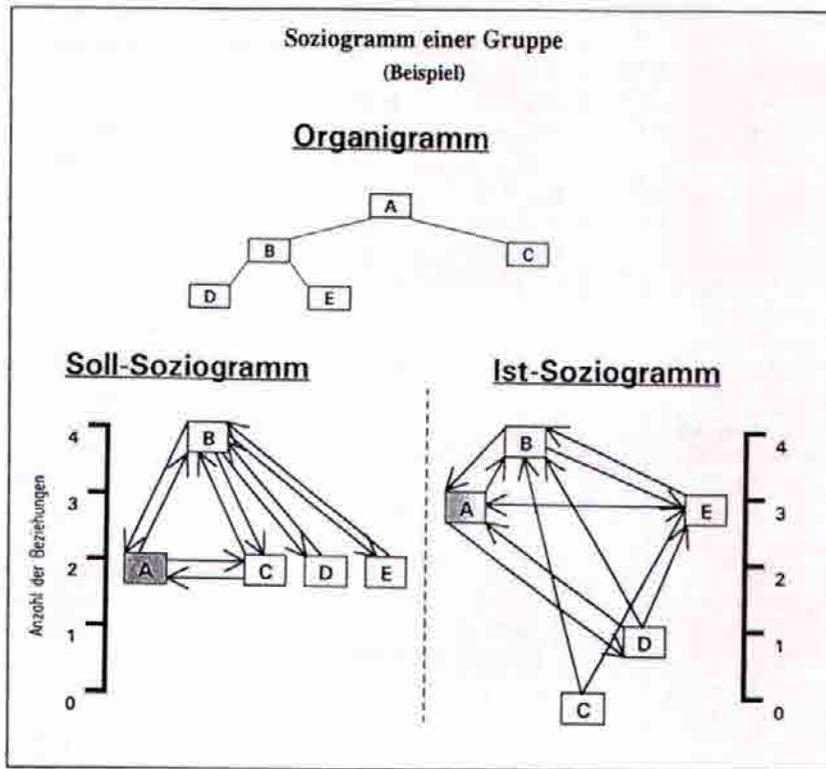
Die einzelnen Gruppenmitglieder bringen unterschiedliche Fähigkeiten in die Gruppe ein, die dem Erreichen des gemeinsamen Zieles dienen. Es handelt sich dabei um fachliche Qualifikationen, aber auch um Einfühlungsvermögen oder Organisationstalent. Aus der Erwartungshaltung der Gruppe hinsichtlich dieser Fähigkeiten ihrer Mitglieder entwickeln sich innerhalb kurzer Zeit Rollenstrukturen. Im Verlauf der Interaktionen prägen sich als Ergebnis interpersoneller Einflußprozesse Gruppennormen aus. Sie haben das Ziel, die Einstellungen der Gruppenmitglieder zu vereinheitlichen und zeigen die

Maßstäbe und Regeln auf, nach denen die Gruppenarbeit ablaufen soll. Der Gruppenzusammenhalt ist aufgrund der Ähnlichkeit der Aufgabe sowie der Häufigkeit der Kontakte untereinander stärker als außerhalb der Gruppe, ebenso die Bereitschaft der Gruppenmitglieder, sich dem Gruppendruck zu beugen (Konformität).

Jedes Gruppenmitglied ist Aufgabenträger (funktional) und hat Beziehungen zu anderen Organisationsmitgliedern (sozial). Letztere können sowohl vertikal (Projektleiter -> Projektmitglied) als auch

horizontal (Projektmitglied -> Projektmitglied) sein. Aufgaben sind in der Regel formal festgeschrieben, Beziehungen sind es meist nicht. Neben den formal festgelegten (Soll-)Strukturen bilden sich meist zusätzlich informelle (Ist-)Strukturen heraus. Weicht die Ist-Gruppenstruktur sehr stark von der Soll-Gruppenstruktur ab, sind Konflikte vorprogrammiert. Deshalb ist es entscheidend für die Gruppenarbeit, daß diese Strukturen erkannt und produktiv für die Gruppenarbeit genutzt werden. Hilfreich hat sich dabei die Gegenüberstellung von Soll- und Istgruppenstruktur in einem Soziogramm erwiesen.

Für die Projektarbeit gelten die gruppenspezifischen Besonderheiten analog. Allerdings sind in kleineren Projekten, in denen die Projektmitglieder nur "nebenberuflich" für das Projekt tätig sind, die sozialen Beziehungen zwischen den einzelnen Projektmit-



Konflikte würden nur dann nicht auftreten, wenn die Ziele aller Gruppenmitglieder völlig identisch wären. Da dies absurd ist, gehören Konflikte zum Leben. Dies gilt auch für die Projektarbeit, die durch ihre Einmaligkeit und Verschiedenheit von eingefahrenen Strukturen und Organisationen zumindest bei Beginn für die Projektteilnehmer neuartig ist. Die Ziele der einzelnen müssen sich erst im Projektverlauf herauskristallisieren. Sehr oft müssen eingespielte Verhaltensmuster und festgefahrene Denkschemata verlassen werden. Dies kann einen je nach Persönlichkeitsstruktur mehr oder weniger stark ausgeprägten Abwehrmechanismus induzieren, der sich in Form von Widerständen manifestiert. Weitere Konflikte ergeben sich, wenn Informationen fehlen, zu spät kommen, unvollständig oder nicht

gliedern nicht so intensiv wie in anderen Gruppen. Andererseits fordert aber gerade ein Projekt als einmaliges Vorhaben mit absehbarem Ende und zielorientiertem Arbeiten ein Höchstmaß an Identifikation mit dem Projektziel und -inhalt, was wiederum nur mit einer positiven Einstellung zur Gruppenarbeit und entsprechend engen Beziehungen der einzelnen Gruppenmitglieder untereinander möglich ist.

empfängerorientiert sind. Informationen haben Sachwert und psychologischen Wert (Kontaktbedürfnisse, Selbstwertgefühle). Wenn kein Informationsmanagement existiert, führt dies zur Informationsbeschaffung über informelle Kanäle mit all den Gefahren, die dadurch drohen, nämlich, daß informelle Machtzentren (= Cliquen) entstehen.

3 Konflikte in der Projektarbeit

3.1. Konfliktursachen

Zu Konfliktsituationen kommt es generell, wenn gleichzeitig zwei Entscheidungsmöglichkeiten bestehen. Es gibt das Paradigma vom Buredanus Esel, der vor zwei gleich weit entfernten, gleich beschaffenen Heuhaufen jämmerlich verhungert, weil er sich nicht für einen der beiden entscheiden kann. In dem Beispiel handelt es sich um einen Konflikt hinsichtlich der Erreichung von zwei gleich angenehmen Zielen (Appetenz-Konflikt). Ebenso läßt sich ein Konflikt vorstellen, der aus der Vermeidung von zwei gleich unangenehmen Eventualitäten (Aversions-Konflikt) resultiert oder ein Konflikt aus der Erreichung eines Zieles mit einer positiven und einer in gleichem Umfang negativen Seite (Appetenz-Aversions-Konflikt). Dieses Entscheidungsdilemma gilt analog für Gruppen, wenn die Ziele einzelner Gruppenmitglieder voneinander abweichen. Es kommt - wie beim Buredanus Esel - zu einem Entscheidungskonflikt zwischen zwei unterschiedlichen Zielen, die für Gruppenmitglieder gleich angenehm oder unangenehm sind und deswegen gleichzeitig angestrebt bzw. vermieden werden.

3. 2. Konfliktarten

Konflikte können persönlich oder sachlich bedingt sein. Sachlich bedingte Konflikte können wiederum Ziel- oder Methodenkonflikte sein. Persönlich bedingte Konflikte treten auf, wenn sich die Kooperationspartner menschlich nicht verstehen (Antipathie). Sie resultieren aus unterschiedlichen Temperamenten, Durchsetzungskraft, Emotionalität, Initiative, Toleranz, aus einem unterschiedlichen Bedürfnis nach Kontakt, Autonomie, Leistung und Geltung und aus unterschiedlichem Arbeitsverhalten wie Konzentrationsfähigkeit oder Pedanterie. Sachlich bedingte Konflikte haben nichts mit der gegenseitigen menschlichen Sympathie oder Antipathie zu tun. Sie sind rein von der unterschiedlichen Auffassung hinsichtlich der Sache geprägt. Allerdings gilt, daß Konflikte nie in Reinkultur auftreten, sondern immer eine Mischung zwischen mehreren Konfliktarten sind.

Zielkonflikte sind vorhanden, wenn Uneinigkeit darin besteht, was erreicht werden soll, wenn der einzelne also etwas anderes will als das Team oder die Projektgruppe. Das Ziel, das sich die (Projekt-)gruppe gesetzt hat, wird von ihm nicht akzeptiert. Gründe dafür können beispielsweise drohende organisatorische Umstrukturierungen aufgrund des Projektes sein, die den eigenen Karriereplänen zuwiderlaufen, sie könnten die Trennung von einer organisch gewachsenen Gruppe bedeuten oder sie

können vor allem bei introvertierten, vegetativ labilen Typen Angst vor dem Neuen, Unbekannten hervorrufen.

Methodenkonflikte treten auf, wenn hinsichtlich der Verfahren zur Zielerreichung Uneinigkeit besteht. Der einzelne will das Ziel auf einem anderen Weg erreichen als das Team oder die Projektgruppe. So können sich Differenzen bezüglich der Vorgehensweise im Projekt ergeben. Ist die Vorgehensweise beispielsweise bottom-up, könnte sich das Projektmanagement umgangen fühlen und mit Widerständen reagieren; ist sie dagegen top-down, können Akzeptanzprobleme bei den unteren Ebenen des Projektteams auftreten. Je mehr der einzelne im Projektprozeß beteiligt ist, desto größer ist seine Bereitschaft, aktiv am Projekt mitzuarbeiten. Bei mangelnder Partizipation hingegen fühlt er sich übergangen und meint, daß sowieso alles ohne ihn geregelt wird. Dies führt dann zu entsprechenden Trotzreaktionen und zum Ohne-mich-Standpunkt. Methodenkonflikte können sich auch gegen das Tempo der Projektdurchführung richten, das dem einzelnen ungemessen erscheint. Sowohl überhastet als auch nur schleppend durchgeführte Projekte können die Akzeptanzwiderstände erhöhen.

Das Auftreten rein zielbedingter Widerstände ist ebenso unwahrscheinlich wie das Auftreten rein methodenbedingter Widerstände. Zielbedingte Akzeptanzwiderstände werden immer methodenbedingte Widerstände induzieren, während die Umkehrung nicht immer gilt.

3.3. Konfliktparteien

Man unterscheidet zwischen intrapersonellen Konflikten, d. h. Konflikten, die sich innerhalb einer Person abspielen und interpersonellen Konflikten, d. h. Konflikten zwischen Personen, zwischen Personen und Gruppen und zwischen Gruppen. Intrapersonelle Konflikte sind deshalb so bedeutsam, weil sie wegen ihrer streßerzeugenden Wirkung zur Leistungsminderung beim einzelnen führen. Das Auftreten dieser Konflikte ist abhängig von der Persönlichkeitsstruktur, die sich im Laufe der Zeit durch Zusammenwirken von Anlage und Umwelteinflüssen entwickelt hat. Grundsätzlich kann man zwei Typen von Projektteilnehmern unterscheiden, den flexiblen und den rigiden Typ. Während der flexible Typ der Dynamik im Projekt leicht gewachsen ist, kommt es beim rigiden Typ eher zu Widerständen, vor allem wenn er seinen "Besitzstand" gefährdet sieht.

Interpersonelle Konflikte treten zwischen Individuen untereinander, zwischen Individuen und Gruppen sowie zwischen Gruppen untereinander auf. Die Projektarbeit wird erschwert, wenn sich informelle Untergruppen gegenseitig bekriegen. Diese Grabenkämpfe können entstehen, wenn Gruppen voneinander direkt (eine Projektgruppe liefert die Ergebnisse an die andere) oder indirekt (beide Projektgruppen sind angewiesen auf gemeinsame begrenzte Ressourcen wie Schreibkraft usw.) abhängig sind. Konflikte zwischen informellen Gruppen sind auch

bedingt durch gruppenspezifische Einflußgrößen, so z. B. die Existenz einer informellen Prestige- und Strukturhierarchie innerhalb der Organisation (Beispiel: die "rangtiefere" Produktion darf der "ranghöheren" Konstruktion keine Vorschriften machen). Bei Gruppen mit sehr starker Bindung kommt es zu Wahrnehmungsverzerrungen und zur Tendenz, der eigenen Gruppe nur positive und der Fremdgruppe nur negative Eigenschaften zuzuschreiben. Für negative Feindbilder eignen sich z. B. die Gegensatzpaare Stab - Linie, Kaufleute - Techniker, Produktion - Vertrieb oder auch Projekt - Alltagsgeschäft.

Ganz allgemein werden Konflikte durch Gruppen gefördert, deren Mitglieder nicht bereit sind, lernoffen an der Lösung des Problems zu arbeiten. Dies ist bei der "Kampfgruppe" der Fall, bei der sich die einzelnen Gruppenmitglieder hinter ihren "Schützengräben" verbarrikadieren und verbale "Handgranaten" in Form von Killerphrasen ("... das haben wir doch schon immer so gemacht ..." usw.) auf den Tisch werfen. Es bilden sich Zufallskoalitionen und das Ergebnis einer solchen Besprechung ist meist ein fauler Kompromiß. Ebenso unergiebig sind meist die Ergebnisse jener Gruppen, in der ein omnipotenter Führer das Sagen hat ("Kopfgruppe") und in der die übrigen Projektteilnehmer ehrfurchtsvoll nicken, wenn dieser Führer seine Ausführungen zum Besten gibt. Der Führer bekommt dann nur das zu hören, was er hören will. Die Beschlüsse sind bei den Besprechungen derartiger Gruppen zwar meist einstimmig, nur will keiner die Konsequenzen dieser Entscheidungen wirklich mittragen.

3.4. Konfliktverlauf

Konflikte können unterschiedlich verlaufen. Sie können lange Zeit vor sich hin schwelen, um dann um so heftiger auszubrechen, sie können sich aber auch spontan entladen. Konflikte können schwach oder stark sein und oft oder selten auftreten. Die latenten Konflikte sind die gefährlichsten, weil sie kein Konfliktgeschehen erkennen lassen und somit auch keinen Ansatzpunkt für die Lösung des Konfliktes bieten.

Eine offene Konfliktaustragung findet dann statt, wenn die am Konflikt beteiligten Parteien ihre gegensätzlichen Interessen ganz oder teilweise durchsetzen wollen. Beharren beide Konfliktparteien vollkommen auf ihren Standpunkten, kommt es zu Machtkämpfen, die in jedem Fall als Nullsummenspiel enden, d. h. der "Gewinn" der einen Konfliktpartei geht voll zu Lasten der anderen. Sind beide Parteien an einer wirklichen Lösung des Problems interessiert, führt nur die Bereitschaft, aufeinander zuzugehen und den eigenen Standpunkt kritisch zu überprüfen, zu einem Ergebnis, das unter Umständen beiden Konfliktparteien Vorteile bringt. Oft hilft es, das Problem aus einer anderen Sicht zu beleuchten oder die Randbedingungen umzugestalten.

Latente Verlaufsformen von Konflikten sind die Konfliktunterdrückung, die Konfliktumleitung und die Konfliktvermeidung. Die Konfliktunterdrückung ist nur möglich, wenn eine Konfliktpartei so mächtig

ist, daß sie den Konflikt untersagen kann. Konfliktumleitung findet statt, wenn sich die Aggression mangels Durchsetzungskraft nicht gegen den eigentlichen Konfliktpartner, sondern gegen andere wendet. Die Konfliktvermeidung kann darin begründet sein, daß die Konfliktparteien den Konflikt noch nicht registrieren oder den Konfliktgegenstand als nicht so wichtig ansehen, daß sich eine Auseinandersetzung lohnen würde. Es kann aber auch eine Konfliktpartei befürchten, durch die offene Austragung des Konfliktes würde sich ihre Position verschlechtern oder die am Konflikt Beteiligten sind aufgrund ihrer Persönlichkeitsstruktur nicht in der Lage, Konflikte auszutragen.

3. 5. Konfliktwirkungen

Konflikte wirken nicht nur negativ, sondern sind nützlich und notwendig für die weitere Entwicklung der Organisation. Entscheidend ist nicht, daß ein Konflikt abläuft, sondern wie und mit welchem Ergebnis er abläuft. So können Konflikte aufgestaute Spannungen abbauen und die Kooperationsfähigkeit, die Diskussionsfähigkeit sowie die Konflikttoleranz fördern. Da jeder Konflikt zunächst einmal auf ein bestehendes Problem aufmerksam macht, bietet er die Chance zur Problemlösung, da man sich intensiver mit dem Problem befassen muß.

Konfliktwirkungen lassen sich nicht nur unter Berücksichtigung eines einzelnen Zieles beurteilen. Betrachtet man mehrere Zielkriterien, kann die Konfliktwirkung sowohl positiv als auch negativ sein. So kann ein Konflikt bezogen auf das Zielkriterium "Verbesserung der Projektarbeit" positiv wirken, auf das Zielkriterium "Erledigung des Tagesgeschäftes" jedoch negativ, z. B. wenn zusätzliche Mitarbeiter von der Fachabteilung zur Projektgruppe abgezogen werden. Ein Konflikt ist auch kein statischer, sondern ein dynamischer Prozeß, in dem durch Rückkopplungen neue Konflikte entstehen, aber auch andere Konflikte gelöst werden können.

4 Das Konfliktmanagement zur Lösung komplexer Probleme

4. 1. Die zunehmende Komplexität in der Gesellschaft

Nicht nur das Verhalten von Einzelpersonen oder von Gruppen macht uns zu schaffen, auch die zu-

nehmende Komplexität der Gesellschaft erzeugt Probleme. Durch sie wird das Umfeld der Unternehmen immer turbulenter. Simultan müssen die Unternehmensführer die Umfeldkomponenten Konkurrenz- und Kostendruck, die fortschreitende Internationalisierung, immer rascher wirkende Innovationen, gestiegenes Kundenbewußtsein sowie gestiegene Kundenbedürfnisse und die Marktsättigung in ihr unternehmerisches Handeln mit einbeziehen. Zusätzliche Komplexität entsteht durch die wechselseitige Abhängigkeit der einzelnen Komponenten voneinander. Dies führt dazu, daß Chancen und Gefahren von Veränderungen nebeneinander liegen.

Die Innovationszeiten werden immer kürzer. Dadurch nimmt das Wissen der Menschheit immer schneller zu. Benötigte die Erfindung der Fotografie noch über 100 Jahre, war es beim 80586er Mikroprozessor nur mehr ein Jahr.

Derzeit beträgt die "Halbwertszeit des Wissens" 5 Jahre, d. h. ein Mensch, der heute noch im Besitz von 100 % des gesamten Wissens wäre, würde - vorausgesetzt sein Wissensstand wäre statisch - in 10 Jahre nur noch ein Viertel des gesamten Menschheitswissens haben. Diese exponentielle Entwicklung des Wissens führt dazu, daß das Spezialistentum mit seinen Spezialisten-Sprachinseln noch mehr zunimmt. Gelingt es nicht, durch Koordination, Kooperation und Kommunikation diese Sprachinseln zu verbinden, entsteht die totale Konfusion.

Oft wird auf diese zunehmende Komplexität gemäß monokausalem Denken mit immer mehr Spezialisten und der Förderung des in einer Person sich manifestierenden, schnell entscheidenden Machers reagiert. Dies bedarf wiederum übersteigerter Koordinationsaktivitäten, damit das Ganze noch funktioniert. Letztenendes nimmt das Störpotential nicht ab, sondern zu. Dies zeigt, daß der Ansatz des monokausalen Denkens in die Irre führt, da der schnell entscheidende Macher mit seinem Heer an "Spezialisten" sehr oft das Gesamtziel nicht oder nur mangelhaft erkennt. **Aufgrund des daraus resultierenden Reparatur- und Reaktionsverhaltens beschränkt man sich darauf, Teile des Systems bis ins kleinste Detail zu behandeln. Dabei wird der Überblick über das Gesamtsystem verloren.** Kausalketten werden nicht berücksichtigt und die Dynamik des Systems wird unterschätzt, was tendenziell zur Übersteuerung führt. Statt bei jeder Planung von vorne neu zu beginnen (zero-based-planning),

schließt man der Einfachheit und Schnelligkeit halber von der Vergangenheit auf die Zukunft. Da oft Dringliches vor Wichtigem erledigt wird, schiebt man die eigentliche Problembearbeitung hinaus. Dies führt zu allgemeinem Aktionismus ohne Effizienz.

Wachsende Komplexität schafft Neuartigkeiten und Abkehr von der Routine des Alltagsgeschäftes. Das heißt aber auch,

Abnehmende Entwicklungszeiten technischer Innovationen

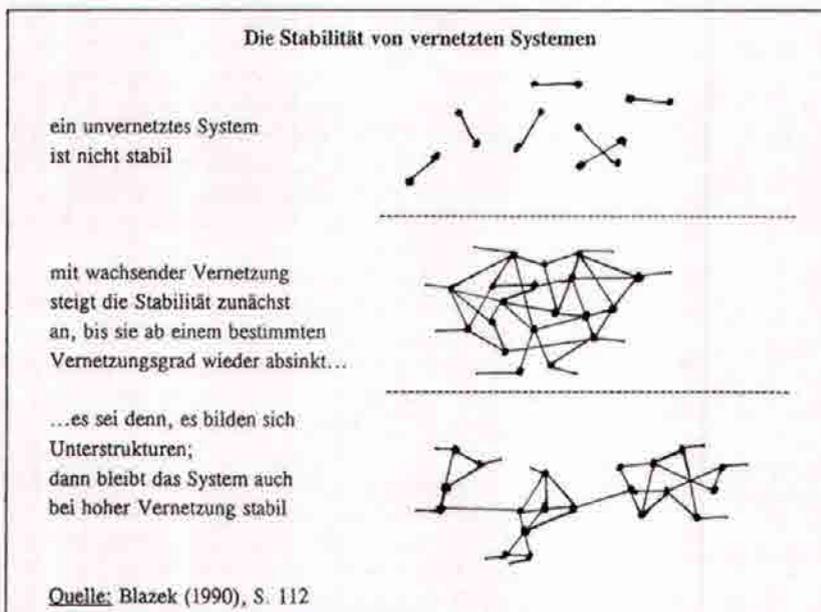
technische Innovation	Jahr der Erfindung	Entwicklungsdauer
Fotografie	1840	112 Jahre
Dampflokomotive	1845	85 Jahre
Telefon	1876	56 Jahre
Radio	1905	35 Jahre
Radar	1940	15 Jahre
Transistor	1953	5 Jahre
Solarbatterie	1956	3 Jahre
Mikroprozessor 80586	1990	1 Jahr

Quelle: Pümpin/Imboden (1991), S. 9

daß die zunehmende Komplexität immer mehr Projektarbeit schafft und daß die Projektarbeit selbst zunehmend mit der gestiegenen Komplexität fertig werden muß.

4. 2. Konfliktlösung durch Erkennen der Komplexität (vernetztes Denken)

Nach allgemeinen mathematischen Berechnungen müßte ein System mit wachsender Komplexität immer instabiler werden. Quasi als Selbstschutz bilden sich jedoch **Subsysteme, die die Instabilität reduzieren**. Die Komplexität wird reduziert, einerseits durch Dezentralisierung, andererseits durch Vernetzung.



Probleme werden handhabbarer, wenn Methoden und Organisationen entkompliziert werden. Wobei hier nicht einer Simplifizierung das Wort geredet werden soll. Überschaubarkeit muß geschaffen werden und die Problemlösung heißt, Bescheid wissen über mögliche Kommunikationsdefekte. Information bringt in Form und schafft Vertrauen.

Ein guter Projektmanager trägt dem Rechnung, indem er Zusammenhänge aufzeigt und dadurch Sicherheit vermittelt. Er baut Instabilität ab, indem er Vorbild ist, die Dinge erklären und die Menschen motivieren kann, Vertrauen und Sicherheit ausstrahlt, motivieren und moderieren kann und vor allem als Person stimmig ist. Dies setzt Bereitschaft voraus, Verantwortung zu übernehmen und die Fähigkeit zur Selbstkritik. Deshalb sind nun ganzheitliches, vernetztes Denken und Handeln gefragt, was mit Behutsamkeit, Nachdenklichkeit und Beachtung der Mehrdimensionalität von Problemen gepaart sein muß.

Instabilität kann man durch das Erkennen und Erfassen der Wirkungszusammenhänge im System und durch die Anwendung bestimmter Regeln im Umgang mit Komplexität bewußt abbauen. Die durch

Arbeitsteilung und Spezialisierung bedingte wachsende Komplexität kann man durch Systeme der Koordination und Integration beherrschbar machen. Ein Instrument zur schematischen Erfassung und zum Handling der Komplexität **bietet das von Frederic Vester entwickelte Sensi-Modell** (ausführlich dargestellt bei Stamm und Gomez/Probst). In bezug auf die Lösung komplexer Probleme, wie sie im Rahmen der Projektarbeit alltäglich sind, hilft das Modell, systematisch Lösungen zu den Fragen nach den Elementen im Projekt, deren wechselseitigen Beeinflussungen, den zeitlichen Verzögerungen dieser Beeinflussungen sowie den Möglichkeiten der aktiven Beeinflussung der Elemente herauszuarbeiten.

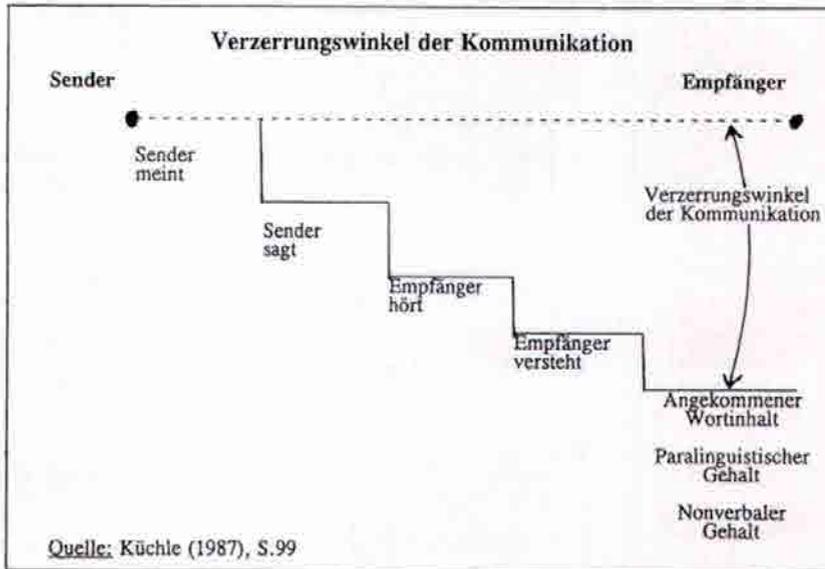
4. 3. Psychologie der Kommunikation im Projekt

Kommunikation (lat. communicare = vereinigen, verbinden) ist ein Prozeß, in dem die Individuen miteinander in Verbindung treten und aufeinander einwirken. Dies geschieht mit Hilfe von Medien (= Kommunikationsmitteln). Oft wird Projektarbeit dadurch behindert, wenn nicht gar verhindert, daß sich die einzelnen Projektteilnehmer nicht verstehen, im doppelten Sinn, nämlich weder sprachlich noch menschlich. Deshalb ist neben der Identifikation mit dem Projektziel die positive Einstellung zur Teamarbeit so wichtig für die Effizienz der Projektgruppe.

Kommunikation ist in der Projektarbeit erheblich wichtiger als im Tagesgeschäft, da gerade bei den Mitgliedern unterschiedlicher Wissensstand, unterschiedliche Ausbildung und unterschiedliche fachliche Kenntnisse auf einen einheitlichen Nenner gebracht werden müssen. Das Zergliedern eines abstrakten Globalzieles in konkrete Teilziele setzt funktionierende Kommunikation voraus. Projektführung ist deshalb in starkem Maß Kommunikationsmanagement im Projekt. Dies bedeutet, daß der Projektmanager die Fähigkeit zur Interpretation zwischenmenschlicher Beziehungen besitzen muß. Gute Kommunikation in einem Unternehmen wird immer mehr zum strategischen Element. Sie ist unabdingbare Voraussetzung für den Ablauf von Gruppenprozessen.

Bei der Kommunikation, die sowohl digital (mit Worten) als auch analog (mit Gesten, Mimik) abläuft, kann es mitunter zu ganz erheblichen Verzerrungswinkeln kommen, die dadurch entstehen, daß der Sender nicht das sagt, was er wirklich meint, und der Empfänger nicht das versteht, was er akustisch hört.

Haben Mitglieder des Projektteams untereinander oder aber auch mit Außenstehenden Probleme, leidet zwangsläufig die Effizienz. Oft werden die Probleme



4. 4. Das Problemlösungsteam - der richtige Umgang miteinander im Projekt

Es ist ganz entscheidend, auf welche Art und Weise Entscheidungen gefällt werden, ob die Entscheidungsteilnehmer viel oder wenig Informationen für ihre Entscheidung besitzen und ob sie viel oder wenig Zeit für die Vorbereitung ihrer Entscheidung haben.

Entscheidungen und Entscheidungsvorbereitungen müssen im richtigen Rahmen stattfinden. Generell gilt, daß die Problemlösung in der Gruppe einer Lösung im stillen Kämmerchen vorzuziehen ist,

nicht offen mitgeteilt, sondern sie äußern sich indirekt beispielsweise in Form ungewöhnlicher Wortkargheit, übertriebenem Sarkasmus, zu spät kommen, depressivem Verhalten.

In diesem Fall kodiert der Sender seine Botschaft. Die Effizienz der Projektarbeit wird somit sehr stark davon abhängen, inwieweit der oder die Empfänger - entweder der Projektleiter oder andere Mitglieder im Projektteam - in der Lage sind, die Botschaft des Senders zu dekodieren und dies dem Sender auch mitzuteilen (aktives Zuhören). Kommunikation bewegt sich hier nicht nur auf der sprachlichen Ebene (Ausdruck des Senders), sondern auch auf der gefühlsmäßigen Ebene (Eindruck des Empfängers).

Kommunikation besteht hier aus einem vierstufigen Prozeß, nämlich dem Kodierungsprozeß mit anschließender Übermittlung der kodierten Botschaft auf der Senderseite sowie dem Dekodierungsprozeß mit anschließender Rückmeldung des Verstandenen auf der Empfängerseite. Entscheidend ist, daß der Empfänger die Botschaft des Senders richtig dekodiert und ihm diese dekodierte Botschaft zurückmeldet.

Voraussetzung für ein solches Klima der Kommunikation ist allerdings die Fähigkeit der Projektmitglieder, sich in den anderen hineinversetzen zu können und zu wollen und weiterhin die Akzeptanz des anderen und seiner Meinung. Dieses Klima der Offenheit zu schaffen ist Aufgabe des Projektleiters. Je besser dies gelingt, desto weniger werden es die Projektmitglieder nötig haben, Energien für den Kodierungsprozeß zu ver(sch)wenden. Sie werden ihrerseits ihre Gefühle direkt äußern und Ich-Botschaften senden. Der Verzerrungswinkel der Kommunikation wird somit verkleinert, da der Sender das sagt, was er meint und der Empfänger auf der anderen Seite das versteht, was er hört. Der Projektleiter muß primär Spezialist für zwischenmenschliche Beziehungen und erst sekundär Spezialist für die Aufgabenstellung sein. Dazu gehört eben ganzheitliches Denken.

vorausgesetzt, daß die Gruppe kooperationsfähig und kooperationswillig ist. Zudem muß die Anzahl und die Zusammensetzung der Gruppe stimmen. Während die Kleingruppe mit 3 - 7 Personen sich für das Vorstrukturieren von Problemen, die Suche nach Alternativen, das Prüfen von Vor- und Nachteilen eignet, kann die Großgruppe (Plenum) mit bis zu 30 Personen nicht mehr das Problem im Detail durchdiskutieren. Aber das Plenum kann neue Aspekte einbringen, kritische Anmerkungen vorbringen und die vorgezeigten Lösungen hinterfragen.

Einen Lösungsweg bildet das **Problemlösungsteam**, das kooperativ und lernoffen an einem Problem arbeitet. Dabei ist es notwendig, daß alle Teilnehmer gleichberechtigt, angstfrei und kreativ miteinander umgehen. Die wichtigste Rolle in einer solchen Gruppe spielt nicht der "Chef", sondern der Moderator, der den **Meinungsbildungsprozeß begleitend und - mäßigend, ausgleichend, balancierend** - ein Bündel von Maßnahmen zum Vortreiben der Problemlösung anwendet. Er durchschaut die ablaufenden gruppendynamischen Prozesse, kanalisiert sie und ermöglicht so eine kreative Problemlösung. Er sorgt auch dafür, daß nicht sofort lösungsorientiert, sondern eher problemorientiert gedacht wird.

5 Die Rolle des Projektcontrollers als Problem- und Spannungsfeldlöser

Die Komplexität und Einmaligkeit von Projekten im Vergleich zu Routineaufgaben impliziert ein sehr enges Zusammenspiel zwischen Projektleiter und Projektcontroller. Während der Projektleiter für eine termingerechte und sachlich richtige Projektentwicklung sorgt, liefert der Controller begleitend das Zahlenmaterial, das zur Verfolgung des Projektes nötig ist. Er macht das Projekt transparent. Basis für eine zahlenmäßige Einschätzung des Projektes bildet der Projektbericht mit dem Soll-Ist-Vergleich. Dabei zählt neben dem Inhalt die Form, auch die der Präsentation. Berichte sollen die Sprache des Berichtsempfängers sprechen. Psychologisch ist es nie gut, wenn sich dieser für etwas, was in der Vergangenheit

passiert ist, rechtfertigen muß (backward-control). Vielmehr ist in einem gemeinsamen Gespräch aufzuzeigen, wie es weitergehen soll (forward-control). Abweichungen sollen nicht als Schuldzuweisungen gesehen werden, sondern als Auslöser für Steuerungsmöglichkeiten und gestaltende Impulse.

Bei den Projektsitzungen wirkt der Controller als Koordinator und Moderator zwischen den beteiligten Fachabteilungen. Er sieht auch die Wechselwirkung zwischen mehreren Projekten und anderen betriebswirtschaftlichen Vorgängen (Stichwort: vernetztes Denken), macht Zielkonkurrenzen zwischen mehreren Aktivitäten (z. B. aufgrund von Kapazitätsengpässen) transparent, zeigt Lösungsmöglichkeiten auf und hilft, daß Synergien zum Tragen kommen, beispielsweise zwischen Technikern und Betriebswirten.

Der Projektcontroller ist in erster Linie Informations- und Transparenzmanager, der durch seine Methodik gesprächsbegleitend, just in time seine "Aufseher"-Funktion dahingehend wahrnimmt, daß er dafür sorgt, daß jeder auf das Problem "draufsehen" kann. Er visualisiert die Gedanken und Ideen und schafft dadurch Transparenz im Projekt. Mit Hilfe eines gesprächsbegleitenden Protokolls zeigt er für alle sichtbar die Gesprächsergebnisse auf und ermöglicht es den Gesprächspartnern, bei eventuellen Unstimmigkeiten sofort Bedenken anzumelden. Der Controller ist Methodentrainer, ein Coach, der das Projektteam betriebswirtschaftlich begleitet. Er sorgt für ein Nebeneinander, nicht für ein Gegeneinander.

Deswegen ist immer mehr der methoden-trainierte Controller (analog dem Verkäufer) gefragt, der neben der Sicherheit im Umgang mit Kommunikationswerkzeugen, Eigenschaften wie ganzheitliches, systematisches Denken, Abstraktionsvermögen, Lernfähigkeit und analytische Neugierde besitzt. Er sollte ebenfalls auf andere zugehen können, die Problemlösungstechniken beherrschen, Geduld und Toleranz aufbringen, über Trainerbegabung verfügen und vor allem fähig sein, sich selbst nicht so wichtig zu nehmen.

6 Literatur

Blazek, A.: Projektcontrolling, Gauting/München 1990
Deyhle, A.: Controller-Handbuch, Band I - VI, Gauting/München 1990
Deyhle, A., Steigmeier, B. und Autorenteam: Controller und Controlling, Die Orientierung Nr. 93, Bern, 1988
Ederer, F.: Projektcontrolling - Enges Zusammenspiel zwischen Projektleiter und Controller, in: Controller Magazin 3/91, S. 164 ff, Gauting/München 1991
Gomez, P., Probst, G.: Vernetztes Denken im Management, Die Orientierung Nr. 89, Bern, 1987
Gordon, Th.: Manager-Konferenz, München 1989
Kramer, F.: Problemlösungs-, Zielsetzungs- und Entscheidungssystematik in der Führungspraxis, Die Orientierung Nr. 89, Bern 1987

Küchle, E.: Menschenkenntnis für Manager, München 1987
Lauxmann, F.: Weniger wissen - mehr verstehen, Stuttgart 1977
Marr, R., Stitzel, M.: Personalwirtschaft, München 1979
Pümpin, C., Imboden, C.: Unternehmungs-Dynamik, Die Orientierung Nr. 98, Bern 1991
Stamm, M.: Erfolgsfaktoren für's Controlling, Gauting/München 1991
Ulrich, H., Probst, G.: Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln, Bern 1988
Vester, F.: Leitmotiv vernetztes Denken, München 1990
Watzlawick, P.: Wie wirklich ist die Wirklichkeit, München 1991

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
07	14	17	G	S	

CV-Orientierungstag in Dresden

Fortsetzung von Seite 323

Nach vielfältigem Erfahrungsaustausch beim Mittagessen setzte dann Wolfgang Kornblum, Mitglied des Vorstandes bei Nordland Papier, die Reihe der Vorträge fort. Sein heiter-nachdenklicher Bericht über die sich ständig wandelnden Herausforderungen an Controller führte zu lebhaften Diskussionen bei der späteren Fragestunde. Die Vorträge wurden abgerundet durch drei Erfahrungsberichte von Mitgliedern des AK Sachsen. Dr. Brunhilde Stall erläuterte die Controlling-Aufgaben innerhalb der Treuhandanstalt, Werner Ende und Klaus Mammitzsch berichteten über ihre Erfahrungen als Controller in mittelständischen ostdeutschen Unternehmen. Anschließend nutzten die Teilnehmer die Möglichkeit, den Referenten ergänzende Fragen zu stellen.

Die Resonanz der Teilnehmer auf diese Veranstaltung fiel sehr positiv aus. "Äußerst gelungene Veranstaltung", "muß unbedingt wieder angeboten werden" - viele solche Äußerungen fanden sich im feedback an die Veranstalter, die zunächst überrascht waren über das große Interesse. 140 Teilnehmer waren beim Orientierungstag dabei, es wären noch einige mehr gewesen, wenn der Veranstaltungsraum nicht begrenzt gewesen wäre. Nun soll es auch im kommenden Jahr wieder einen Orientierungstag in ähnlicher Form geben.



PROFIT CENTER INFORMATIONSSYSTEME (IS)

Anregungen zu einer stufenweisen Einführung eines IS-Leistungsverrechnungssystems



Mag. Karl Dandler,
Leiter Budgetabteilung,
Austrian Airlines, Wien

von Karl **Dandler**, Wien

Die Gesamtkosten der IS-Entwicklung und -Produktion kennt heute nahezu jedes Unternehmen. Differenzierte Aussagen über die Kosten einzelner Applikationen und in der Folge über User beziehungsweise Usergruppen (Abteilungen) auf Knopfdruck sind schon seltener anzutreffen. Zur Beurteilung und Erhöhung der Wirtschaftlichkeit sind aber gerade diese Informationen unabdingbare Voraussetzungen.

In der Folge einige Anregungen für ein IS-Kosten- und Leistungsverrechnungssystem aufgrund von Erfahrungen im Rahmen der Konzeption, Implementierung und Weiterentwicklung eines Profit Center Systems für die IS-Bereiche Produktion und Entwicklung.

1. Konzeption und Einführung

- * Zeitrahmen: "Gut Ding braucht Weil" versus "Die Schnellen fressen die Langsamen". Je nach Verfügbarkeit von Leistungsdaten aufgrund bereits in der Vergangenheit durchgeführter Zeitaufzeichnungen, CPU-Verbrauchsmessungen im Rahmen der IS-Kapazitätsplanung etc. ca. ein bis zwei Jahre.
- * Projektteam: "Viele Köche verderben den Brei!" Basis: zwei bis drei Mitarbeiter aus den Bereichen Informationssysteme und Betriebswirtschaft/Controlling. Bei Bedarf Beziehung von IS-Experten, Systemplanern und Usern.
- * Konzeption: "Keep it simple!" Versuchen Sie nicht, das Rad neu zu erfinden - holen Sie sich Anregungen aus der Literatur und Praxis. Keep it simple! Verrechnungsmodelle mit differenzierten Verrechnungssätzen (z. B. nach Tag, Nacht) sind sinnvolle Hilfsmittel zur optimalen Auslastungssteuerung und damit Erhöhung der Wirtschaftlichkeit, überfordern aber in der ersten Phase aufgrund der Vielzahl von Verrechnungssätzen die Leistungsempfänger und oftmals auch die Leistungsbringer.
- * Verrechnungspreise: Voll-/Teilkosten - Gewinnaufschlag - Marktpreise Verrechnen Sie in der ersten Phase Teilbeziehungsweise Vollkosten; Gewinnaufschläge erhöhen die Verrechnungspreise und erschweren dadurch unnötig die Akzeptanz. Marktpreise sind aufgrund unserer Erfahrungen nur in Teilbereichen wie beispielsweise EDV-Schulung oder Hardware-Wartung verfügbar. Gerade im Applikationsbereich sind Marktpreise aufgrund der Vernetzung der Systeme und der unterschiedlichen Service Level Angebote von Fremdfirmen nur sehr bedingt vergleichbar.
- * Verrechnungsparameter: Online-Minute versus Buchungszeile IS-technische Verrechnungseinheiten (z. B. Online-/Batchminute, CPU-Serviceunit) sind je nach Accountingsoftware relativ problemlos zu

messen, stoßen beim User allerdings manchmal auf Akzeptanzprobleme. Benutzertransparente, ergebnisorientierte Größen wie beispielsweise Kosten pro Buchungszeile oder Reservierungskosten pro Passagier sind aufgrund von Systemvernetzungen und fehlenden Erfahrungswerten in der Anfangsphase kaum beziehungsweise nur mit einem sehr hohen Aufwand zu kalkulieren.

- * Planpreis * Planmenge, Planpreis * Istmenge
Budgetierung - Verrechnen Sie den Leistungsempfängern auf Vollkosten basierende IS-Kosten und im Gegenzug den Leistungserbringern die entsprechenden IS-Erträge.
Istverrechnung - Verrechnen Sie die tatsächlich abgenommenen Leistungen zu den vereinbarten Planpreisen, dadurch bleibt die Verantwortung bei Mengenabweichungen bei den Leistungsempfängern, den Usern, bei Preisabweichungen bei den Leistungserbringern, sprich im IS-Bereich.
- * Verantwortungsergebnis - Einbindung in den Betriebsabrechnungsbogen (BAB)
Eine entsprechende Qualität der Prognosedaten wie beispielsweise Online-/Batchminuten auf Applikations- und Userebene setzt entsprechende Vergangenheitsdaten, die in der Regel nicht vorhanden sind, voraus; d. h. schon aus diesem Grund kann es im ersten Jahr nach der Implementierung zu gravierenden Soll-/Istabweichungen kommen.
Variante: Verrechnen sie die IS-Leistungen im Rahmen des BAB, betrachten Sie diese Verrechnung im ersten Jahr allerdings lediglich als Information für IS-Leistungserbringer und Leistungsempfänger (User). Beispiel siehe Tabelle 1)

In der Regel gibt es für Tätigkeiten wie beispielsweise BAB-Abfragen Fachdienste - in der Anfangsphase werden diese Fachdienste nach dem Prinzip Auftraggeber = Leistungsempfänger auch belastet. Abhilfe schaffen hierbei neben einer Ausweitung der Berechtigungen Userkeys, die vom Fachdienst vor Auftragsdurchführung eingegeben werden.

- * Adaptionen im Kostenstellenplan (KST-Plan)
Abhängig vom bestehenden KST-Plan erfordert eine Profit Center orientierte Verrechnung mehrere Verrechnungsstufen. Ansätze aus der Prozeßkostenrechnung bieten Ansatzpunkte zur Verringerung der Anzahl von Verrechnungsstufen und führen damit zu einer genaueren und transparenteren Verrechnung von IS-Leistungen.
- * Verrechnungspreise - Standard of Performance
Mittelfristige Zielvereinbarungen mit Einbau von entsprechenden Produktivitätsfortschritten für die Verrechnungspreise der nächsten zwei bis drei Jahre "zwingen" einerseits die Leistungsersteller laufend über Verbesserungen nachzudenken, bieten andererseits - beispielsweise bei Koppelung mit variablem Gehaltsbestandteil - Anreize in Form von Belohnungen.

Ein Kosten- und Leistungsverrechnungssystem lebt, d. h. vor allem in der Anfangsphase werden Adaptionen nicht zu umgehen sein. Andererseits führen laufende Änderungen von Verrechnungsparametern (zusätzliche Differenzierungen etc.) nach einer gewissen Stabilisierungsphase zu Mißtrauen, d. h. sie zerstören mehr als sie bringen.

2. Ansätze für Weiterentwicklungen

"Alles menschliche Tun und Denken geht den Weg vom Primitiven über das Komplizierte zum Einfachen" (Antoine de Saint-Exupéry)

- * Differenzierung der Verrechnungsparameter nach Zeitenlagen (Tag, Nacht), PC-/Druckertypen, Entfernungparameter bei Wartung, Installation etc.
- * Service Level Agreements
Informationen zu den IS-Leistungen über Antwortzeiten, Fehlerquoten, Betriebsunterbrechungen (geplant, ungeplant) analog zu Vereinbarungen bei Bezug von IS-Leistungen von Dritten erleichtern Wirtschaftlichkeitsüberlegungen (Interne Preise - Marktpreise) und erhöhen die Transparenz/Akzeptanz des Verrechnungssystems.
- * Auftraggeber von IS-Leistungen - Leistungsempfänger

Zuordnung CM-Themen-Tableau				
	32	33	L	S



Prof. Dr. Karla Stingl, AK-Leiterin Sachsen, beim Orientierungstag in Dresden

KOSTENSTELLENBERICHT in Mio. ATS			Bereich: IS-Produktion Kostenstelle	PERIODE: 1-12/92 BAB-Variante: CO			
Plan 12 (1)	Ist 12 (2)	Abw. abs. (2-1)	Kostenart	Plan 1-12 (5)	Ist 1-12 (6)	Abw. abs. (6-5)	Fuß- note
In diesem Teil werden die Werte des letzten Monats angedruckt, z.B. bei Periode 1-12/92 die Monatswerte Dez. 92							
			Direkt budgetierte Kosten/Erträge				1
			Personalkosten	50,0	48,0	(2,0)	
			Raum/Anlagen	80,0	78,0	(2,0)	
			5,0	4,0	(1,0)	
			Ergebnis 1	135,0	130,0	(5,0)	
			= Summe der vom Budgetstellenverantwortlichen budgetierten Kosten/Erträge				
			Umlagen/Verteilungen	10,0	9,0	(1,0)	1
			Ergebnis 2 (= Ergebnis 1 + Uml./Verteilungen)	145,0	139,0	(6,0)	2
			= Verantwortungsergebnis vor IS-Verrechnung bzw. in der Übergangsphase				

			IS-Verrechnung				
			IS-Kosten o Applikationskosten	2,0	2,0	0,0	
			o Kosten Telekommunikation	1,5	1,8	0,3	
			o Kosten Endbenutzersysteme	0,5	0,7	0,2	
			Summe IS-Kosten	4,0	4,5	0,5	
			Ergebnis 3 (= Erg. 2 + IS-Kosten)	149,0	143,5	(5,5)	3
			= Nettokosten inkl. IS-Kosten = Basis zur Ermittlung der Verrechnungspreise				
			IS-Erträge	(149,0)	(145,0)	4,0	4
			Ergebnis 4 (= Erg. 3 + Erg. 4)	0,0	(1,5)	(1,5)	5
			= Verantwortungsergebnis nach Systemstabilisierung				

Tab. 1a) BAB (monatlicher Soll-/Istvergleich) für z.B. IS-Produktion (Leistungserbringer), BAB wird analog auch pro Applikation erstellt

Fußnote

- 1 Die Kosten-/Ertragsgliederung orientiert sich am Verursachungs- und Verantwortungsprinzip, d.h. bei den direkt budgetierten Kosten/Erträgen ist Verursachung gleich Verantwortung. Bei Umlagen/Verteilungen erfolgt die Budgetierung durch Fachdienste (z.B. Raumkosten) - duales Verantwortungsprinzip, wobei der Fachdienst i.e.L. für Preis-, der Leistungsempfänger (Kostenstellenverantwortliche) für Mengenabweichungen verantwortlich ist
- 2 Ergebnis 2 (= Verantwortungsergebnis) ist Basis für die monatliche Erfolgskontrolle. Die in der Folge angedruckten Informationen haben in einer Übergangsphase (1-2 Jahre) i.e.L. Informationscharakter. Nach der Stabilisierung des Verrechnungssystems (abhängig von der Prognosegenauigkeit der Verrechnungsmengen) ist das Verantwortungsergebnis "Ergebnis 4"
- 3 Bei einer Verrechnung zu Vollkosten ist das budgetierte Ergebnis 3 die Kostenbasis für die Unitberechnung
- 4 Die IS-Erträge setzen sich zusammen aus Erträge für Batch-/Onlineverarbeitung, Plattenbelegung, Wartung etc.
- 5 Das Budgetergebnis ist bei Vollkostenverrechnung gleich Null, das Istergebnis weist im vorliegenden Fall eine Kostenüberdeckung auf

KOSTENSTELLENBERICHT in Mio. ATS			Bereich: Betriebswirtschaft Kostenstelle	PERIODE: 1-12/92 BAB-Variante: CO			
Plan 12 (1)	Ist 12 (2)	Abw. abs. (2-1)	Kostenart	Plan 1-12 (5)	Ist 1-12 (6)	Abw. abs. (6-5)	Fuß- note
			Aufbau siehe Tabelle 1 a)				
			Ergebnis 2 (= Ergebnis 1 + Uml./Verteilungen)	12,4	11,5	(0,9)	
			= Verantwortungsergebnis vor IS-Verrechnung bzw. in der Übergangsphase				

			IS-Verrechnung				
			IS-Kosten o Applikationskosten	4,0	4,2	0,2	6
			o Kosten Telekommunikation	0,2	0,1	(0,1)	
			o Kosten Endbenutzersysteme	0,1	0,1	0,0	
			Summe IS-Kosten	4,3	4,4	0,1	
			Ergebnis 3 (= Erg. 2 + IS-Kosten)	16,7	15,9	(0,8)	
			= Nettokosten inkl. IS-Kosten				
			IS-Erträge				7
			Ergebnis 4 (= Erg. 3 + Erg. 4)	16,7	15,9	(0,8)	
			= Verantwortungsergebnis nach Systemstabilisierung				

Tab. 1b) BAB (monatl. Soll-/Istvergleich) für z.B. Betriebswirtschaft (Leistungsempfänger = User)

Fußnote

- 6 Zeigt die von der Stelle Betriebswirtschaft verursachten Kosten für IS-Leistungen an
- 7 IS-Erträge fallen nur bei den Leistungserbringern (IS-Bereich und dezentrale Systemplanerstellen) an

MANAGEMENT DES AUSFALLRISIKOS IM KREDITGESCHÄFT



Sabine Schöler ist Diplom-Informatikerin (FH). Der vorliegende Aufsatz basiert auf ihrer Diplomarbeit, die im Frühjahr dieses Jahres angefertigt und von Herrn Prof. Dr. von Landsberg an der Fachhochschule Köln betreut wurde."

von Sabine Schöler, Erkrath

Ausfallrisiko durch Bonitätseinbrüche - Unsicherheitsfaktor im Kreditgeschäft

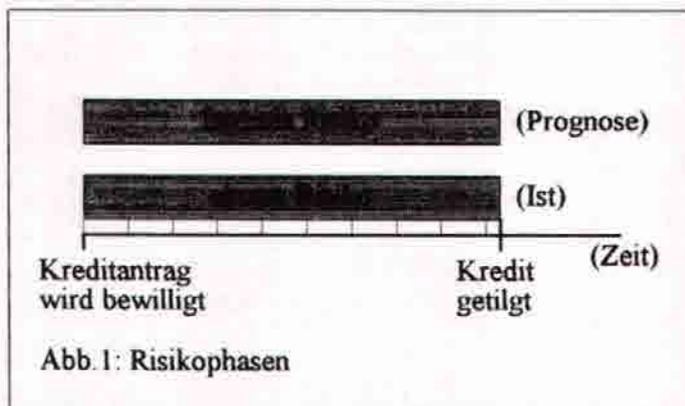
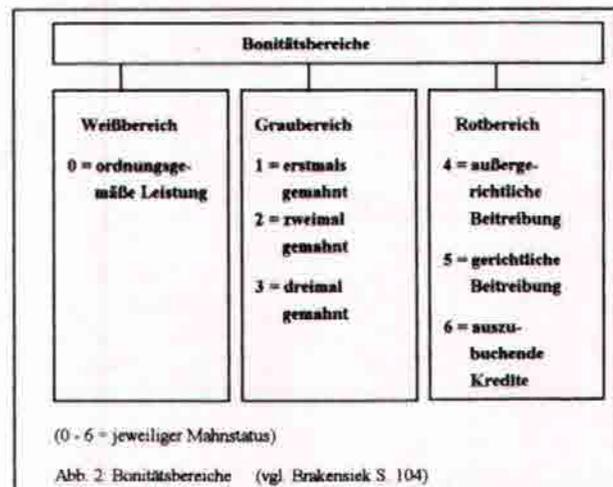
Risiko ist die Möglichkeit, daß angestrebte Ziele nicht oder nur zum Teil erreicht werden. Voraussetzung für das Entstehen von Risiko ist die Ungewißheit, ob die Ziele erreicht werden oder nicht.

Bezieht man diese Definition auf das Kreditgeschäft, so ist das Ziel: "ordnungsgemäße Kredittilgung während der Kreditlaufzeit". Das Ausfallrisiko beschreibt demnach die Gefahr des teilweisen oder vollständigen Verlustes von Forderungen.

Die Voraussetzung für das Ausfallrisiko ist die Ungewißheit des Kreditgebers darüber, ob ein Kredit ausfällt oder nicht. Da diese Ungewißheit gleichzusetzen ist mit einem unzureichenden Informationsstand über aktuelle und zukünftige Ereignisse, muß der Faktor Zeit berücksichtigt werden. Hierzu wird das Risiko in Risikophasen unterteilt:

In der Phase des akuten Ausfallrisikos wird untersucht, inwieweit die Kunden ihren Zahlungsver-

pflichtungen der Bank gegenüber zum jetzigen Zeitpunkt nachkommen. Es handelt sich hier um Momentaufnahmen, die die tatsächlichen Bonitätseinbrüche der Kunden in ihrer Gesamtheit darstellen.



Hierzu werden drei Bonitätsbereiche gebildet, die sich an den Maßnahmen orientieren, die die Bank bei Zahlungsstörungen getroffen hat.

Im weißen Bonitätsbereich werden alle die Kredite zusammengefaßt, die ordnungsgemäß von den Kunden getilgt werden. Wurden Kunden jedoch schon ein- oder mehrmals gemahnt, ihren Tilgungsverpflichtungen nachzukommen, so werden diese Kredite zu dem grauen Bonitätsbereich gezählt. Je nach Anzahl der Mahnungen können hier auch verschiedene Mahnzustände vorgesehen werden. Zu dem dritten Bonitätsbereich, dem Rotbereich, gehören alle Kredite, für die die

Bank - nach erfolgloser Mahnung - versucht, die Forderungen beizutreiben. Hier kann unterschieden werden, ob die Beitreibung gerichtlich, z. B. durch Zwangsvollstreckung, oder außergerichtlich erfolgt. In der letzten Phase erfolgt die Einstufung als auszubuchende Kredite.

Die Phase des latenten Ausfallrisikos liegt zwischen dem Zeitpunkt des positiv bearbeiteten Kreditantrags und dem Zeitpunkt der vollständigen Rückzahlung des Kreditbetrags. Die Unsicherheit liegt darin, ob der Kredit ordnungsgemäß zurückgezahlt wird oder nicht. **Daher ist es notwendig, ein Verfahren zu finden, mit dessen Hilfe hierüber eine treffsichere Prognose abgegeben werden kann.**

Die Kredite fallen aus, weil die Kunden ihren Zahlungsverpflichtungen nicht nachkommen. Da also grundsätzlich nicht die ausgefallenen Kredite, sondern die ausgefallenen Kreditnehmer die Risikoquellen sind, muß versucht werden, **die Kunden näher zu beschreiben und daraus mögliche Verhaltensweisen abzuleiten.**

Hierzu wird im Rahmen einer Bonitätsüberprüfung untersucht, inwieweit der Kreditnehmer fähig ist, seinen Verpflichtungen aus dem Kreditgeschäft nachzukommen.

Um darüber hinaus eine Aussage über das Ausfallrisiko des Gesamtkreditvolumens treffen zu können, müssen jedoch die Ergebnisse der Bonitätsprüfungen einzelner Kreditnehmer auf die Gesamtheit der Kreditkunden übertragbar sein. Ein Verfahren, mit dem die Gesamtheit der Kreditkunden im Hinblick auf ihre Bonität strukturiert werden kann, ist das Credit Scoring Verfahren.

Danach wird versucht, statistisch Zusammenhänge zwischen den Kreditausfällen und den einzelnen Merkmalsausprägungen der Kunden herzustellen. Im Beispiel wird davon ausgegangen, daß insgesamt einhundert Kunden ihren Zahlungsverpflichtungen nicht mehr nachgekommen sind. Es wird genau aufgeführt, welche Eigenschaften diese Kunden haben (siehe Abb. links unten).

Aufgrund dieser Erfahrungen werden die einzelnen Merkmalsausprägungen gewichtet. Besteht anscheinend ein großer Zusammenhang zwischen dem Bonitätseinbruch des Kunden und der Merkmalsausprägung, so ist die Gewichtung hoch. Die Arbeitslosigkeit der Kunden wird hier im Beispiel mit 0,3 stärker gewichtet als die Beamtenätigkeit mit 0,05. Die Summe der Gewichtung der einzelnen Ausprägungen ergibt pro Merkmal 1.

Um aufgrund dieser Bewertungen zu einer Beurteilung einzelner Kreditnehmer zu kommen, müssen die einzelnen Faktoren zusammengefaßt werden. Dies geschieht durch die sogenannte Diskriminanzanalyse. Es handelt sich hier um eine Funktion, die die einzelnen Merkmale und die gewichteten Ausprägungen zu einem Wert, dem Score, zusammenfaßt. In dem Beispiel würde ein Score von 0,85 für folgende Person errechnet werden:

50 Jahre alter	Mann	ledig, ohne Kind	Beamter	
1 x 0,1 +	1 x 0,5 +	1 x 0,2 +	1 x 0,05	= 0,85

Ein deutlich höherer Score und damit auch schlechterer Score würde für folgende Person errechnet werden:

30 Jahre alter	Mann	ledig ohne Kind	arbeitslos	
1 x 0,4 +	1 x 0,5 +	1 x 0,2 +	1 x 0,3	= 1,4

Das Credit Scoring Verfahren - Aus Erfahrung klug werden

Das Credit Scoring Verfahren ist ein Punktbewertungsverfahren, das die Kreditwürdigkeit von Kreditantragstellern beurteilen soll. Zunächst wird eine Anzahl von Merkmalen der Kunden aufgestellt. Im Beispiel wird davon ausgegangen, daß der Kunde lediglich mit vier Merkmalen ausreichend beschrieben ist. Diese sind: Alter, Geschlecht, Familienstand, Soziale Stellung.

Alter	Anzahl	Faktor	Geschlecht	Anzahl	Faktor
bis 20 Jahre	10	0,10	weiblich	50	0,50
von 21 - 30 Jahre	40	0,40	männlich	50	0,50
von 31 - 40 Jahre	20	0,20			
von 41 - 50 Jahre	10	0,10			
von 51 - 60 Jahre	10	0,10			
ab 61 Jahre	10	0,10			
Σ	100	1,00	Σ	100	1,00
Familienstand	Anzahl	Faktor	Soziale Stellung	Anzahl	Faktor
ledig, ohne Kind	20	0,20	Landwirte	5	0,05
Elternteil mit Kind	30	0,30	Selbständige	15	0,15
Ehepaar ohne Kind	20	0,20	Beamte	5	0,05
Ehepaar mit Kind	30	0,30	Angestellte	10	0,10
			Arbeiter	25	0,25
			Arbeitslose	30	0,30
			Nichterwerbstätige	10	0,10
Σ	100	1,00	Σ	100	1,00

Der Grenzscore - Die Schmerzgrenze im Risikomanagement

Um die Bonität eines einzelnen Kreditnehmers bzw. Kreditantragstellers zu beurteilen, wird eine Höchstpunktzahl festgesetzt, die unterschritten werden muß. Diese Höchstpunktzahl wird als Grenzscore bezeichnet. Überschreitet ein Kreditnehmer diesen Grenzscore, so ist er ein "schlechter Kunde", erzielt er aufgrund seiner Eigenschaften einen niedrigeren Punktwert, so ist er ein "guter Kunde". Hierdurch kann jeder einzelne Kreditnehmer der Gruppe "Gute Kunden" oder der Gruppe "Schlechte Kunden" zugeordnet werden. Die Schwierigkeit liegt darin, den geeigneten Grenzscore zu finden.

In einem neuen Beispiel wird angenommen, daß 10.000 Kreditnehmer vorhanden sind und Scores von 0 bis 3,0 erreicht werden können. Um den dazu nötigen Überblick zu bekommen, wieviel Kunden welchen Score erreichen, bietet sich folgendes Verfahren an.

1. Dieser Wertebereich wird in sechs Scoreklassen unterteilt.

2. Danach werden für die 10.000 Kreditnehmer die Scores errechnet und diese je nach dem errechneten Score den Scoreklassen zugeteilt.
3. Danach wird der prozentuale Anteil der Kreditnehmer in den einzelnen Scoreklassen ermittelt.
4. Die prozentualen Anteile werden kumuliert und geben an, welche Scores von wieviel Prozent der Kreditnehmer überschritten werden.

1. Schritt	2. Schritt	3. Schritt	4. Schritt	
Scoreklassen	Kreditnehmer Anzahl	Kreditnehmer prozentual	Prozente kumuliert	Score-Grenzen
2,51 - 3,0	250	2,5	2,5	> 2,5
2,01 - 2,5	750	7,5	10	> 2,0
1,51 - 2,0	1000	10	20	> 1,5
1,01 - 1,5	5000	50	70	> 1,0
0,51 - 1,0	2000	20	90	> 0,5
0,01 - 0,5	1000	10	100	> 0,0
	Σ 10000	Σ 100		

Das heißt, daß z. B. siebzig Prozent der Kreditnehmer einen Score erreichen, der höher ist als 1,0. Dreißig Prozent der Kreditnehmer erreichen demnach einen Score, der 1,0 oder kleiner als 1,0 ist und werden damit bonitätsmäßig besser eingeschätzt als die restlichen siebzig Prozent.

Zur Unterteilung der Kreditnehmer in Gut und Schlecht könnte man den Grenzscores von 2,0 wählen. Dies würde bedeuten, daß 10 % der Kunden diesen Score überschreiten und somit schlechte Kunden sind und die restlichen 90 % der Kunden als gute Kunden klassifiziert werden.

Mit dem Instrument Credit Scoring werden die in der Vergangenheit ausgefallenen Kredite und die Kundeneigenschaften in Zusammenhang gestellt und darauf basierend das zukünftige Kreditausfallvolumen prognostiziert. Die Treffsicherheit dieser Prognose hängt im wesentlichen davon ab, ob auch genau die Kundeneigenschaften berücksichtigt werden, die sich auf die Ursachen, die zu Bonitätseinbrüchen bzw. Insolvenzen führen, beziehen.

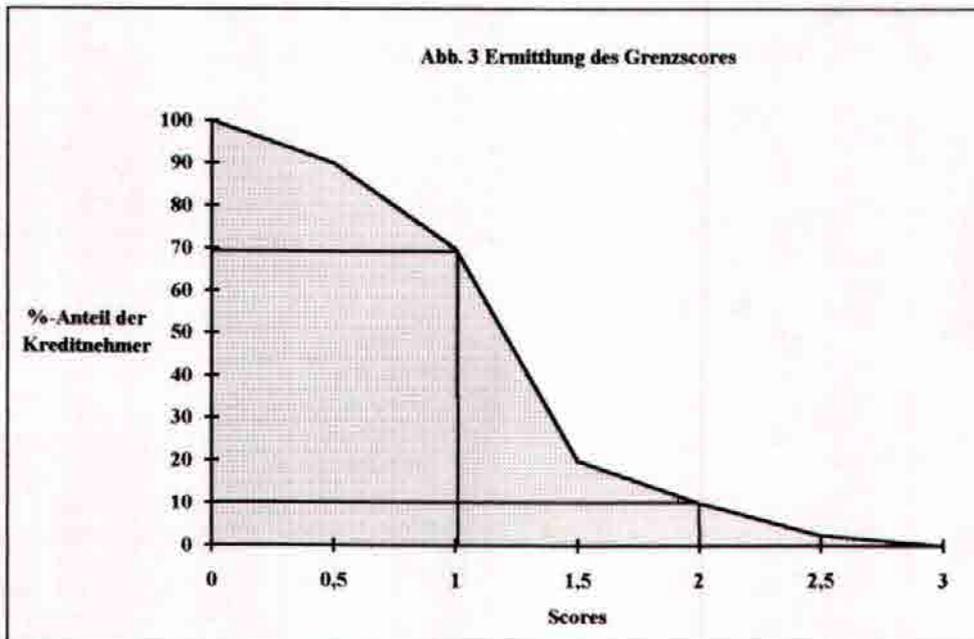
Ursachenforschung - Viele Wege führen zum Bonitätseinbruch

Ein Kredit fällt aus, weil der Kunde seinen Verpflichtungen aus dem Vertrag nicht mehr nachkommen kann. Ursachen, die zum Bonitätseinbruch privater Kunden führen können, sind z. B. Arbeitslosigkeit, Trennung/Scheidung, Schwangerschaft, Niedrigeinkommen.

Durch welche Merkmale in dem Credit Scoring Modell könnte ein Privatkunde beschrieben werden, der aufgrund einer Schwangerschaft seinen Zahlungsverpflichtungen nicht mehr nachkommt? Eine mögliche Beschreibung einer Risikogruppe wäre zum Beispiel: Ein junges Ehepaar, bisher keine Kinder, das Einkommen beider wurde bei der Festsetzung der Darlehensraten berücksichtigt.

Versucht man jedoch abzuschätzen, welche Privatkunden von einer drohenden Arbeitslosigkeit

betroffen sind, ist es notwendig, ihre Rolle als Arbeitnehmer zu berücksichtigen. Wichtiger Anhaltspunkt ist sicherlich der Wirtschaftsbereich, in dem der Kunde erwerbstätig ist. Um branchenspezifische Entwicklungen zu beobachten, können die Statistischen Jahrbücher hinzugezogen werden. Durch die Auswertung der entsprechenden Tabellen ist es



Es ist aber letztendlich nicht entscheidend, wieviel Kunden mit Bonitätsproblemen behaftet sind, sondern wieviel Forderungsvolumen aufgrund dieser Problematik auszufallen droht. Daher ist es notwendig, ausgehend von der Gruppe der "schlechten Kunden" das dazugehörige "schlechte Kreditvolumen" zu ermitteln. Dieses "schlechte Kreditvolumen" dient dann als Grundlage, das Ausfallrisiko, das latent im Kreditgeschäft steckt, zu bewerten.

möglich, daß branchenspezifische Trendberechnungen durchgeführt werden. Stellt man fest, daß eine Branche kontinuierlich in den letzten Jahren einen höheren Anteil an den Insolvenzen im gesamten Bundesgebiet hat, so sind Privatkunden, die in dieser Branche erwerbstätig sind und Firmenkunden, die dieser Branche zugeordnet werden können, höher und damit schlechter zu bewerten als andere.

Früherkennungssysteme - Schwache Signale können starke Gefahren ankündigen

Sowohl die Auswertung im Rahmen des Credit Scoring Verfahrens als auch die Hinzuziehung von externen Statistiken sind Abschätzungen, die auf bereits eingetretenen Ereignissen beruhen. Diese Ereignisse treten meistens nicht plötzlich ein, sondern werfen ihre Schatten voraus. Diese Schatten oder auch schwachen Signale kündigen Trendeinbrüche oder auch nur Trendveränderungen an. Nimmt man diese Signale frühzeitig wahr, so erkennt man mögliche Entwicklungen noch vor deren Eintritt und kann sich darauf vorbereiten.

Diese Signale sind Informationen, über die grundsätzlich jeder Mitarbeiter verfügen kann, die aber nicht systematisch im Unternehmen gesammelt werden. Ein Beispiel für solch ein Signal sind die Demonstrationen der Stahlarbeiter in Nordrhein-Westfalen im Februar 1993. Welchen Einfluß dieser Sachverhalt auf das in Zukunft ausfallende Kreditvolumen hat, läßt sich abschätzen, wenn man überprüft, wieviel Kreditnehmer in der eisenschaffenden Industrie erwerbstätig sind und welches Kreditvolumen auf diese Kundengruppe entfällt.

Um das Informationsangebot zu systematisieren, bietet sich eine Einteilung in Informationssphären an. Ein Signal wie "Demonstration der Stahlarbeiter" gehört zu ökonomischen Sphäre. Ebenso ist das Signal "Umsatzeinbußen der Automobilindustrie" dieser Kategorie zuzuordnen.

Daneben kann ein Signal aus der technologischen Sphäre stammen und sich in neuen Produkten, Dienstleistungen, Verfahren oder Anwendungen äußern. Als Beispiel kann hier die Umstellung des Produktionsverfahrens auf eine andere Setztechnik in der Verlagsindustrie Ende der Siebziger / Anfang der Achtziger Jahre genannt werden, die dazu führte, daß der Berufszweig der Setzer fast überflüssig wurde.

Darüber hinaus können aus der politischen Sphäre Signale wahrgenommen werden, die sich in Gesetzen, Verordnungen, Vorschriften äußern. Zu dieser Gruppe gehören Hinweise wie "Privatisierung der Bundesbahn", "Solidarzuschlag", "Scheidungs-gesetze".

Als letzter Bereich kann die soziale Sphäre angeführt werden. Hieraus stammen Hinweise, die sich in Änderungen demographischer Faktoren, in neuen

Einstellungen gegenüber Arbeit, Konsum, Staat, Altersvorsorge oder Unternehmungen äußern.

Durch den Einbezug von schwachen Signalen kann ein Prognoseinstrument aufgebaut werden, das echten Früherkennungscharakter hat. Wie man mit den prognostizierten Risiken umgeht, ist Sache der Planung.

Zur Veranschaulichung: "Prognosen sind wie das Fernlicht beim Autofahren. Der Fahrer will beizeiten sehen, wenn eine enge Kurve auf ihn zukommt und nicht erst dann, wenn er kurz davor ist. [...] Planung wäre, wieviel Gas gegeben wird oder in welchem

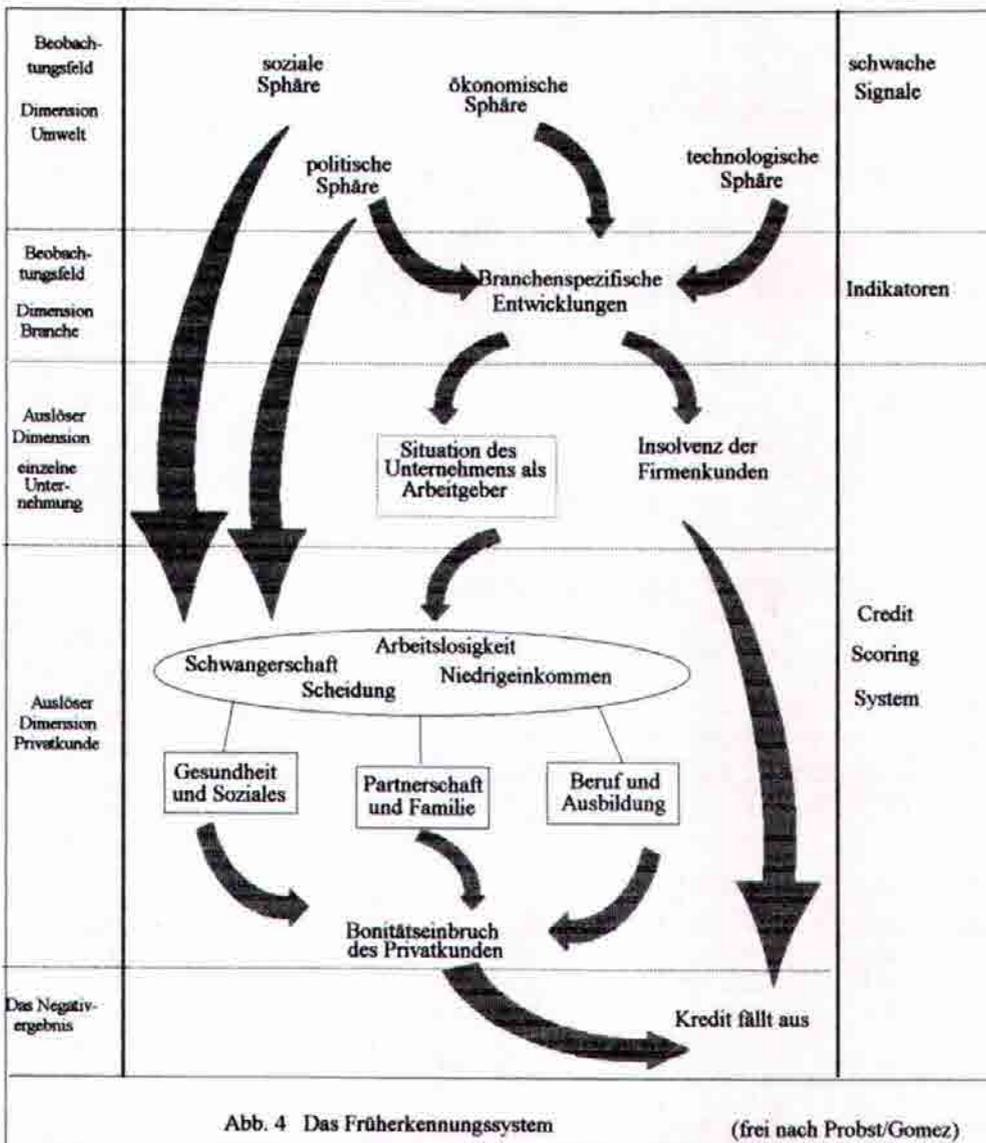


Abb. 4 Das Früherkennungssystem (frei nach Probst/Gomez)

Gang der Fahrer die nächste Kurve nimmt. Langfristige Planung (unter Zuhilfenahme langfristiger Prognosen) würde die Frage betreffen, in was für einem Auto der Fahrer sitzt, ob es für diese Art Marktgebiet und die jeweiligen Straßenverhältnisse auch wirklich geländegängig ist.

Bezogen auf die Risikobetrachtung im Kreditgeschäft heißt das, daß beizeiten die enge Kurve, das hohe Kreditausfallvolumen, erkannt wird und nicht erst dann, wenn tatsächlich die Kunden ihren Zahlungsverpflichtungen nicht nachkommen. Geplant werden kann, wie die Kurve, das hohe Kreditausfallvolumen, genommen wird. Es können Deckungspotentiale frühzeitig aufgebaut werden oder der mögliche Ausfall wird durch zusätzliche Kreditbesicherungen begrenzt. Langfristig kann gefragt werden, ob das Auto, die Unternehmenspolitik, für den Markt mit seinen Risikogruppen die richtige ist oder ob gezielt die "falschen" Kunden angesprochen werden.

Literatur

Brakensiek, Dr. Thomas: Die Kalkulation und Steuerung von Ausfallrisiken im Kreditgeschäft der Banken; Frankfurt am Main 1991

Brugger, Rolf: Entwicklung eines Frühwarnsystems für die Patria Versicherung; in Probst, Gilbert J. B. / Gomez, Peter (Hrsg.); Vernetztes Denken; Wiesbaden 1991

Deyhle, Albrecht: Controller Praxis, Führung durch Ziele, Planung und Controlling; Band I Unternehmensplanung und Controller-Funktion Gauting b. München 1991

Hub, Peter K.: Credit Scoring in Deutschland - aktuelle Situation und Zukunftsperspektiven in bank und markt; Heft 7 (Juli 1992)

Ingerling, Richard: Das Credit-Scoring-System im Konsumentenkreditgeschäft; Berlin 1980

Korcak, Dr. Dieter / **Pfefferkorn**, Gabriela: Überschuldungssituation und Schuldnerberatung in der Bundesrepublik Deutschland Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Familie und Senioren und des Bundesministeriums der Justiz; Schriftenreihe des Bundesministeriums für Familie und Senioren (Hrsg.); Stuttgart 1992

Neubürger, Klaus W.: Chancen und Risikobeurteilung im strategischen Management; Stuttgart 1989

Probst, Gilbert J. B. / **Gomez**, Peter: Die Methodik des vernetzten Denkens zur Lösung komplexer Probleme; in Probst, Gilbert J. B. / Gomez, Peter (Hrsg.); Vernetztes Denken; Wiesbaden 1991

Schierenbeck, Henner: Ertragsorientiertes Bankmanagement; Wiesbaden 1991

Weber, Jürgen: Einführung in das Controlling Teil 2: Instrumente; Stuttgart 1991

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
		37	F	K	

Profitmanagement

KORAC, die starke Standard-Software für Ihre **Kosten- und Leistungsrechnung**

- Flexibilität mit 26 Modulen
- Parameter-Steuerung integrierbar
- über 200 Installationen
- HP, IBM, Siemens-Nixdorf

Profitorientiert führen: kurzfristige Erfolgsrechnung mit **KORAC**



Das europäische Informatikunternehmen

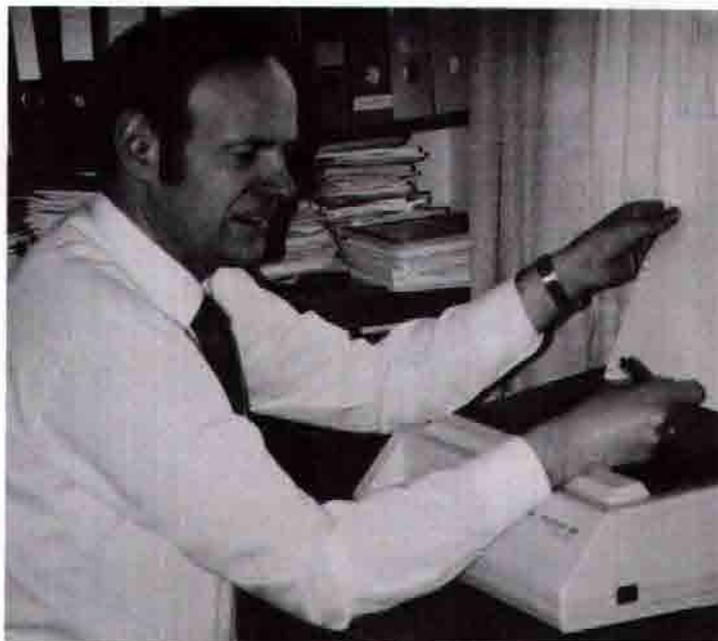
Berlin, Düsseldorf, Frankfurt, Hamburg, Leipzig, München, Nürnberg, Stuttgart, Wien, Wels, Brüssel, Luxemburg, Wettingen/Zürich

AC-Service GmbH
Zentraler Infodienst
Postfach 80 01 80
70501 Stuttgart
Fax: (07 11) 7 88 07 29

0130 / 21 13

CONTROLLING- GEPRÄGTES INFORMATIONSMANAGEMENT

von Alfred Biel, Diplom-Betriebswirt,
42655 Solingen



Dieser Beitrag befaßt sich mit vielfältigen Aspekten, die dem Controller - unter den Bedingungen der Praxis - beim Aufbau eines Informationsmanagement oder beim Einsatz von Informationssystemen wichtig sind, um ein "controlling-geprägtes" Informationsmanagement mit dem Ziel einer informationsbewußten Unternehmensführung zu erreichen.

Informationsmanagement

In Anlehnung an das moderne betriebswirtschaftliche Verständnis ¹⁾ soll hier Informationsmanagement verstanden werden als die Umsetzung der Informationstechnik in der Unternehmensführung, d. h. das Zusammenwirken von informationsbewußter Unternehmensführung, dem Management des Informationssystems und dem Management der Informatik. Aus Sicht des Controlling bedeutet Informationsmanagement das Analysieren, Bewerten, Gestalten und Steuern der Informationen, Informationsstrukturen und Informationsflüsse in einem Unternehmen derart, daß die gesetzten Unternehmensziele möglichst optimal erreicht werden ²⁾. Ein controlling-geprägtes und damit zielorientiertes Informationsmanagement, wie es hier verstanden wird, führt zu einer informationsbewußten Unternehmensführung, d. h. der Verwendung der Ressource Information unter Einsatz der Informationstechnik mit dem Ziel der Optimierung der Informationsversorgung und -nutzung in allen Bereichen des Unternehmens.

Controller's Thema

Nach Horvath läßt sich die allgemeine Controllingaufgabe in zwei große Teilbereiche gliedern, nämlich in die Bildung des Planungs- und Kontrollsystems und des Informationsversorgungssystems der Unternehmung einerseits sowie der Sicherung des zweckentsprechenden Einsatzes der gebildeten Systeme durch planmäßige oder außerplanmäßige Mitarbeit innerhalb dieser Systeme andererseits. ³⁾ Dem Controlling kommt als umfassende Führungs-Unterstützungsfunktion eine nachhaltige Aufgabe in

der inhaltlichen Gestaltung der Planungs-, Steuerungs- und Kontroll-Systeme sowie in der inhaltlich-methodischen Integration der betrieblichen Informations-Versorgungssysteme zu ⁴⁾. Insofern hat der Controller bei der Gestaltung aller Arten von Informationssystemen mitzuwirken. Darüber hinaus steht das Controlling dann in der Verantwortung, prinzipiell die Wirtschaftlichkeit der Informationssystem-Entwicklungs-, Pflege- und Wartungsprozesse sicherzustellen.

Ein so verstandenes Informationsmanagement ist im Schwerpunkt **nicht technik-orientiert, sondern kommunikations-bezogen und controlling-orientiert**. Insofern ist Informationsmanagement der systemtechnische und insbesondere methodische Weg zur Beschaffung, Aufbereitung sowie Übermittlung an betrieblichen Zielen und Fragestellungen orientierter Informationen und Informationsflüssen.

Informationsversorgungs-Prozeß

Es läßt sich ein Informationsversorgungs-Prozeß skizzieren, wie ihn Abbildung 1 schematisch darstellt. Controlling ist stets zielorientiert, daher bilden die vereinbarten Ziele Beginn und Ende des Prozesses. Der Informationsversorgungs-Prozeß bildet sozusagen eine Schleife von und zu den operativen und strategischen Zielen. Eine wesentliche Funktion der informationsbewußten Unternehmensführung ist die Verankerung der betrieblichen Ziele und damit der Steuerungsinhalte im Informationssystem. Aus den Zielen lassen sich kritische Erfolgsfaktoren ableiten. Kritische Erfolgsfaktoren, auch Schlüsselfaktoren, sind Faktoren, die als generell gültig und von besonderer Bedeutung für den Unternehmenserfolg angesehen werden. Diesem Konzept liegt also die Vorstellung zugrunde, daß der Unternehmenserfolg von einer begrenzten Zahl von Einflußfaktoren im wesentlichen bestimmt wird ⁵⁾.

Erfolgsfaktoren muß man controlling-gerecht ausdrücken, um sie steuern zu können. Falls es sich um quantifizierbare Größen handelt, sind Meßkriterien in Form geeigneter Zahlengrößen gefragt, bei qualitativen Größen muß man mit entsprechenden Indika-

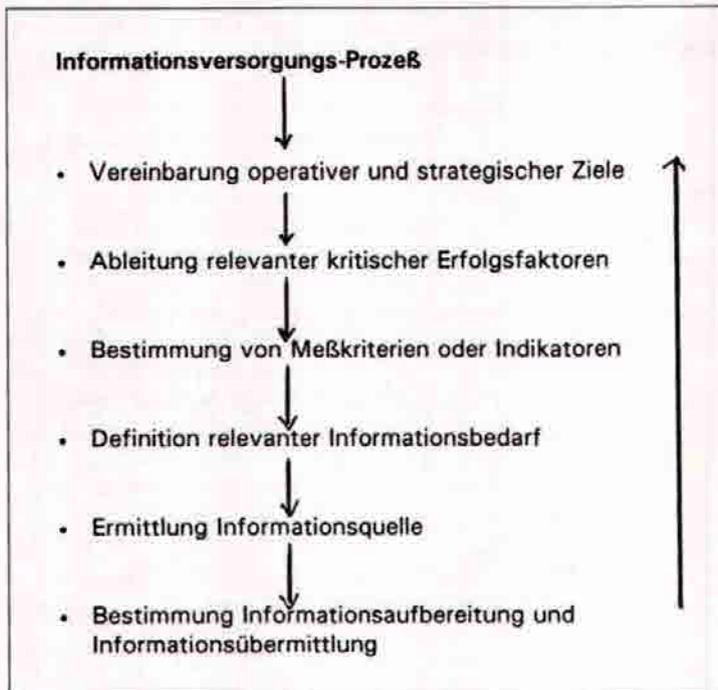


Abbildung 1

toren arbeiten. Daraus leitet sich der relevante Informationsbedarf ab, den Fach- und Führungskräfte haben, um ihre Ziele verfolgen und steuern zu können. Um einen Informationsbedarf erfüllen zu können, ist es notwendig, die relevanten Informationsquellen bzw. die entsprechende operative Daten- und Systembasis zu definieren. Der letzte Schritt in der Informationsversorgungs-Kette bildet die Informationsaufbereitung und Informationsübermittlung. Es zeigt sich, daß die Informationsqualität einerseits von inhaltlichen Kriterien wie insbesondere Zieladäquanz und andererseits von eher formalen Aspekten wie benutzerfreundliche und anwendungsgerechten Aufbereitung abhängig ist. Grundsätzlich sollte sich der Informationsversorgungs-Prozeß an vier Qualitätskriterien orientieren und diese sicherstellen, nämlich Aktualität (zeitliche Relevanz), Entscheidungs- und Zielrelevanz sowie Informationsgehalt und Aufbereitungsqualität (siehe Abb 2).

Informationsbedarfsermittlung

Kernpunkt der Optimierung der Informationsversorgung bildet die Informationsbedarfs-

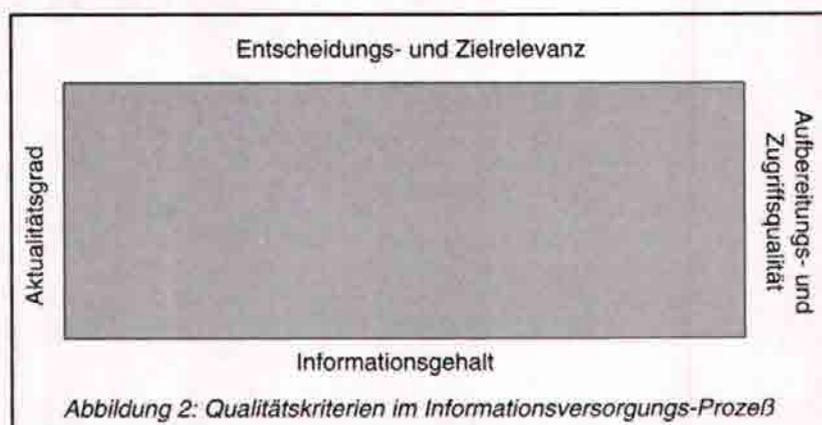


Abbildung 2: Qualitätskriterien im Informationsversorgungs-Prozeß

ermittlung. Diese beginnt mit einer **Informationsbedarfsanalyse**⁹⁾ als eine Methode zur Erhebung und Bewertung des zukünftigen Informationsbedarfs eines Unternehmens. Schwerpunkt ist die Ermittlung des bereits vorhandenen, jedoch ungedeckten Informationsbedarfs und die **Prognose des zukünftigen Bedarfs**. Kernziel ist die Feststellung der **mutmaßlichen Lücke** zwischen Informationsbedarf und Informationsversorgung.

Der Praktiker stößt im Zuge dieser Analyse auf zwei betriebliche Phänomene, nämlich den Anwendungsstau und den Anwendungsbacklog. Der **Anwendungsstau** beschreibt den in vielen Unternehmen anzutreffenden Sachverhalt, daß mehr Anwendungen realisiert werden sollen als personelle, teils auch maschinelle Ressourcen verfügbar sind. Der **Anwendungsbacklog** beschreibt bei der Beurteilung des Status computergestützten Anwendungen die Differenz zwischen dem vorhandenen Bedarf und den tatsächlich realisierten Anwendungen. Aus

qualitativer Sicht werden fehlende, überalterte und zu ergänzende Anwendungen festgestellt; unter zeitlichem Aspekt werden zum Abbau des Anwendungsbacklog die Mannjahre für Eigenentwicklung bzw. unter dem monetären Aspekt die Software bzw. bei Fremdbezug die Beschaffungs- oder Mietpreise für geeignete Softwareprodukte betrachtet.

Voraussetzung für die Ermittlung des Informationsbedarfs ist die Bestimmung der betrieblichen Ziele, Aufgaben und deren Analyse, wie bereits bei der Darstellung des Informationsversorgungs-Prozesses skizziert wurde. Dies erfolgt zweckmäßigerweise in einer Datengruppen- und Aufgabenmatrix. Die Praxis zeigt, daß in der Regel eine "Mischung" aus Top-down- und Bottom-up-Vorgehensweise angezeigt ist.

Wie Abbildung 3 zusammenfassend darstellt, ist der Informationsbedarf durch insgesamt 7 Kriterien oder Dimensionen gekennzeichnet. Nur unter hinreichender Klarheit und Eindeutigkeit dieser Dimensionen ist unter Bedingungen der Praxis eine systemmäßige Umsetzung und Realisierung sinnvoll zu betreiben. Dies zeigt das Maß an konzeptioneller Detailarbeit, die zielorientiertes Informationsmanagement erfordert. Es ist hilfreich und nützlich, über entsprechende Erhebungs- und Analysebogen den Informationsbedarf sorgfältig zu strukturieren und darzustellen, um ihn nicht zuletzt innerhalb der betrieblichen Führungsebenen vor einer weitergehenden Entscheidung über ein Informationssystem den Informationsbedarf kommunizierbar zu machen.

Dimensionen des Informationsbedarfs

- welche Information (Berichtsfeld, z. B. Umsatz)
- worüber (Berichtsobjekt, z. B. Kostenstelle oder Berichtsgebiet)
- wofür wird sie gebraucht (Verwendung oder Zweck, insbesondere Entscheidungssituation)
- wer braucht die Information
- in welchem Zustand wird sie benötigt (Soll, Ist, Zeitraum etc.)
- wie soll sie vorliegen (Frage der Aufbereitung und Darstellung)
- wann soll sie vorliegen (Aktualität und Periodizität)

Abbildung 3

Informationswertanalyse und Informationslogistik

Die Informationsbedarfsanalyse ist zu verbinden mit einer Informationswertanalyse als einer Methode zur Analyse und Bewertung von Informationsstrukturen und -flüssen und zur Entwicklung von Verbesserungsvorschlägen im Hinblick auf die langfristige Planung der betrieblichen Informationssysteme. Es erweist sich als hilfreich und nützlich, Kriterien und Perspektiven der Logistik anzuwenden, d. h. die Informationsverarbeitung als Produktionsvorgang und die Informationsversorgung als logistisches Problem zu erfassen⁷⁾. Insoweit ist es auch konsequent und sinnvoll, heute von einer "Informationslogistik" zu sprechen. Es ist also zu fragen, ob ein geplanter oder vorgegebener Nutzen mit einem Minimum an Informationsaufwand erzielt wird, und auf welche Weise ein System zur Informationsversorgung so gestaltet werden kann, daß es die benötigten Informationen in der erforderlichen Qualität und Menge, zum richtigen Termin und zum richtigen Ort bzw. Empfänger zur Verfügung stellt. Zur Verbesserung der Informationsversorgung lassen sich demnach ähnliche Fragen stellen, wie bei der Optimierung der Material- und Teileversorgung in der Fertigung.

Bei der Informations-Beurteilung und der Analyse der Informationsflüsse und -strukturen sind analog folgende Prüfkriterien hilfreich, wie sie bei Materialfluß-Untersuchungen zu stellen sind. So ist insbesondere das Handling von Informationen zu analysieren auf unnötige Medienbrüche, vermeidbare Schnittstellen, auf Hol- statt Bringprinzip bzw. der bedarfsweisen Versorgung statt Informationen auf Vorrat. Ebenso Art, Umfang und Gründe von Liegezeiten, auf Ursachen der Stapel unerledigter Vorgänge mit verspäteter Informationsverfügbarkeit für nachfolgende Bearbeitungsstationen oder Prozesse, auf ungeeignete Aufbereitung, z. B. dicken Liste statt aussagefähiger Grafiken, oder auch die Vermeidung von Datenredundanzen zu untersuchen. Ziel ist es,

den Informationsfluß, insbesondere im Verhältnis zur eigentlichen Bearbeitungszeit, zu optimieren.

Controlling-Anforderungen und -Perspektiven

Es versteht sich nahezu von selbst, daß beim Aufbau und der Strukturierung der Informationsdienste Controller's Methodik zur Zahlen-, Ergebnis- und Steuerungstransparenz gebührend einzuarbeiten ist. Die zentralen Controlling-Perspektiven Ziel, Ist, Vorschau sollten ein Informationssystem prägen. Sind Ziele und Ist-Erwartungen genügend transparent und vor allem über die Organisations- und zugleich Zielpyramide verankert, so ist zu fragen. Es ist sorgfältig zu analysieren, wieweit der Controlling-Prozeß durch das Informationsmanagement unterstützt und gefördert wird.

Werden Exceptions dargestellt? Ist eine "Berichtswesen-Redaktionskonferenz" möglich? Wieweit ist das System dialogorientiert und in welcher Weise wird das aus der Arbeit der Controller Akademie bekannte Manager-/Controller-Schnittstellenbild mit Hilfe des Informationssystems unterstützt und wie läßt es sich konkret leben. In welcher Weise werden z. B. die Präsentationsaufgaben des Controlling erleichtert. Vor dem Hintergrund der aktuellen Anforderungen besteht ein laufender Bedarf an flexiblen Auswertungen, an der Bearbeitung von ad hoc-Fragestellungen. Ein anderer Aspekt ist der, bestimmte Sachverhalte aus unterschiedlichen Perspektiven zu betrachten und mit allen gängigen methodischen Mitteln zu bearbeiten, das können z. B. Struktur- oder Zeitreihenanalysen sein, mit denen man ein Thema modellieren kann, um nur einige der drängenden Fragen zu skizzieren.

Daneben sollte sich der Controller, da in der Regel die Realisierung nur über ein mehr oder minder komplexes EDV-System führt, für zahlreiche weitere Fragen interessieren, wie z. B. Handling, Akzeptanz und Benutzerorientierung, Ablaufstabilität, Datenbasis, Schnittstellen- und Integrationsfähigkeit, Leistungsdaten und Wirtschaftlichkeit des Systems, um nur einige der zahlreichen Aspekte beispielhaft anzudeuten. Eine Gefahr soll nicht unerwähnt bleiben. Der Controller sollte sich nicht auf ein System einlassen, dessen Prämissen, Begrenzungen und Arbeitsweise er nicht ausreichend durchschaut.

Ein Informationssystem ist letztlich dann controlling-adäquat, wenn es einen signifikanten Beitrag zur Sicherung der betrieblichen Zielsetzungen leistet.

Bausteine zum Vernetzten Informationsmanagement

Die Abbildung 4 versucht, das Vernetzte Informationsmanagement als komplexe Gestaltungsaufgabe darzustellen. Es zeigt sich, daß das Informationsmanagement aus mehreren Perspektiven zu sehen und auf- bzw. auszubauen ist. Im Mittelpunkt aller Überlegungen stehen die Informations- und damit auch Steuerungsinhalte, wie sie über die Informations- und Steuerungsbedarfs-

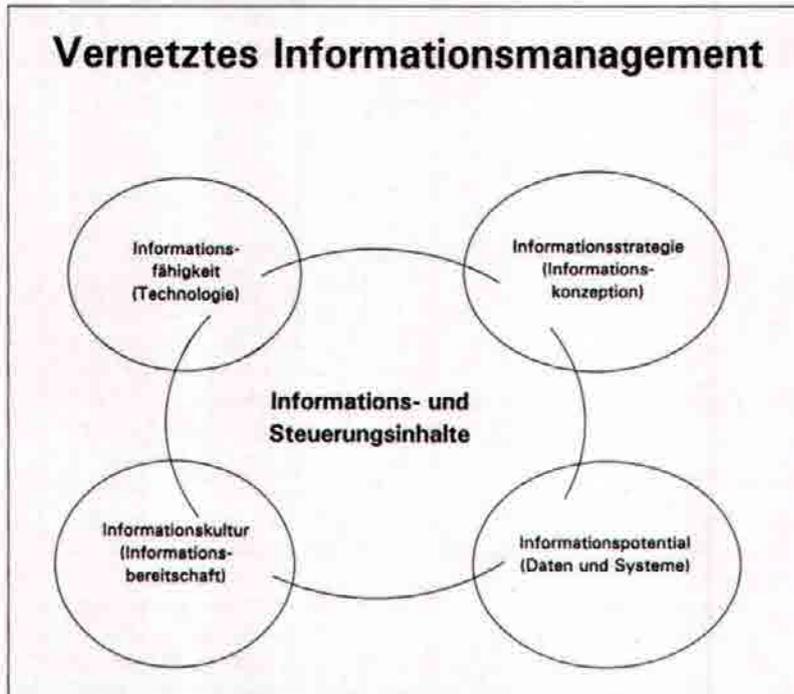


Abbildung 4

analyse und über den Informationsversorgungsprozeß bestimmt werden. Damit die Informations- und Steuerungsinhalte wirksam werden können, bedarf es des abgestimmten und durchdachten Zusammenspiels gleich mehrerer Komponenten. Ein Informationsmanagement bedarf einer übergeordneten Ausrichtung und Einfügung in die Unternehmensstrategie und -struktur, einer ausreichenden Datenbasis, die aufbereitet und ausgewertet werden kann, einer Informationskultur, die die positive und aktive Nutzung der Informationssysteme ermöglicht und steuert und letztlich DV-technische Voraussetzungen⁹⁾.

Ein controlling-geprägtes Informationsmanagement beginnt mit einer **Informationsstrategie** bzw. eines Informationskonzeptes, d. h. ein langfristiges Gesamtkonzept der Informationsfunktion, u. a. eine Verknüpfung von Informationsmanagement und Strategischem Management, aktive Unterstützung der gewählten Wettbewerbsstrategie, aktive und bewußte Ausrichtung auf die Unternehmensziele und nachhaltige Verankerung der Unternehmensziele über das Informationssystem.

Ferner muß ein ausreichendes Informationspotential gesichert sein. Die operative System- und Datenbasis stellt gleichsam das Reservoir des entscheidungsrelevanten Wissens für die Unternehmensführung und damit der Informations- und Steuerungsinhalte dar. Art, Menge und Qualität aller aktuell und potential verfügbaren Informationen und Informationsquellen bestimmen die Leistungsfähigkeit des Informationsmanagements. Der Controller muß sich stets fragen, ob er für eine Erhöhung von Aktualität, Qualität, Entscheidungsbezug und Aussagekraft des betrieblichen Informationsstandes sorgen muß bzw. ob die vorhandenen Basisdaten und -systeme diesen Ansprüchen voll gerecht werden.

Die in der Praxis für den Erfolg des Informationsmanagements besonders wichtige Informationskultur erfordert eine konstruktive Informationsbereitschaft, d. h. die Motivation zu einem positiven Informationsverhalten, das Vorhandensein günstiger Rahmenbedingungen in Führungs- und Organisationsstruktur, schnelle und direkte Informations- und Kommunikationsflüsse, den Abbau von Informationsbarrieren usw.

Die betriebliche Informationsfähigkeit umfaßt die Netz-, Hardware- und Softwarestruktur des Unternehmens sowie die eingesetzten Methoden, Instrumente und Systeme der betrieblichen Informationsverarbeitung. Sie repräsentieren somit die technischen Aspekte des Informationsmanagements.

Somit versteht sich ein vernetztes Informationsmanagement als eine sinnvolle Einbindung in das betriebliche Gesamtkonzept, der "Rohstoff"- bzw. Daten- und Systembasis, den controlling-gerechten Regeln des Umgangs mit Informationen und letztlich technischen Fragen der Realisierung. Erst wenn diese vier Komponenten bzw. deren Zusammenspiel "stimmen", sind unter den Bedingungen der Praxis die Erfolgsvoraussetzungen erfüllt.

Nutzen und Potentiale (Nutzendreieck)

Jedes System muß sich rechnen und erklären. Dies gilt für Controlling-System in besonderer Weise. Auch hier sollte der Controller beispielgebend sein. Wie die Abbildung 5 veranschaulicht, lassen sich die Nutzenaspekte im wesentlichen dreifach gliedern.

Die **Verbesserung der Steuerungskompetenz**, d. h. wirksamere und erfolgssicherere Steuerungsentscheidungen, hängt insbesondere von objektiven und eher subjektiven Faktoren ab. Es kommt zunächst auf die Art der Daten und deren Sensibilität an. Es kommt darauf an, ob bei besserer Informationsqualität, d. h. einem Plus an Aktualität, Aufbereitung, Bearbeitungsfähigkeit etc. überhaupt innerhalb bestimmter Toleranzen die Chance zu ergebnissteigerndem Verhalten und Entscheidungen gegeben ist. Es ist die Frage, bei welchen Informationsarten es sich lohnt, in bessere Informationsqualität zu investieren, da ist letztlich eine skalierende und differenzierende Betrachtung gefordert. Bestimmte Finanz- oder Marktdaten sind sicher anders einzuordnen und zu behandeln als z. B. die laufenden Entnahmen von Hilfs- und Betriebsstoffen auf die Kostenstellen.

Neben diesen Informationsarten-bedingten unterschiedlichen Nutzenpotentialen hängt es nicht zuletzt **von der Fähigkeit und der Bereitschaft der nutzen-**

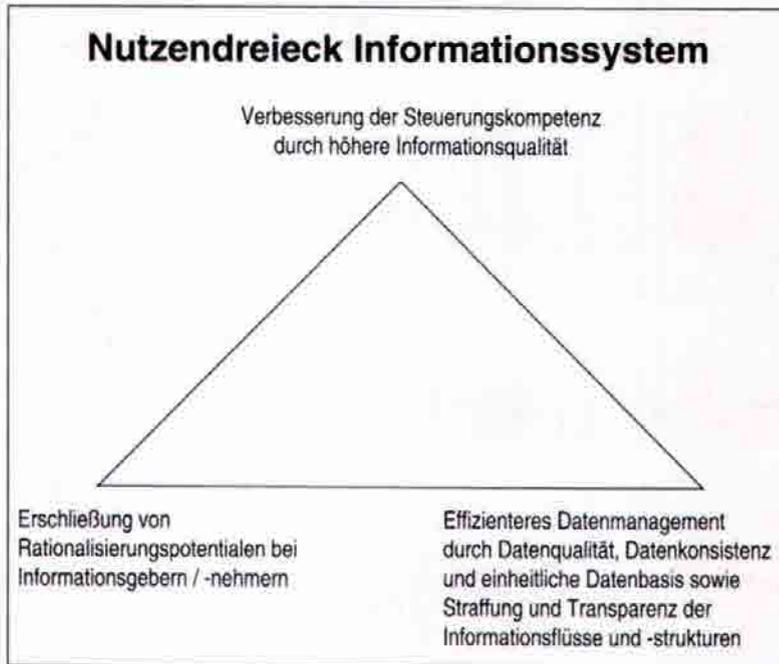


Abbildung 5

den Fach- und Führungskräfte ab, ob ein Mehr an Informationsqualität auch gleichzeitig ein Mehr an Entscheidungsqualität und ein Mehr an Ergebnissen darstellt. Im positiven Fall kann bessere Informationsqualität "Neugierde und Spieltrieb" anregen und die Beschäftigung mit Sachverhalten und Zahlen nachhaltig fördern, **sozusagen einladen, Controlling zu betreiben**. Es kann aber auch sein, daß eine gewisse Hemmschwelle im Umgang mit der zusätzlichen, unvermeidbaren Technik der Nutzung enge Grenzen setzt. So wie es z. B. unterschiedliche Führungsstile gibt, finden sich in der Praxis auch recht unterschiedliche "Informations- und Entscheidungsstile". Diesen Aspekt sollten Überlegungen zum Aufbau von Informationssystemen stets gebührend Rechnung tragen.

Auch der Frage der Erschließung von Rationalisierungspotentialen sollte genügend Aufmerksamkeit gewidmet werden, um nicht u. U. falschen Erwartungen aufzusitzen. Es sollte zunächst sorgfältig analysiert werden, welche Einsparungen bei den verschiedenen Informationslieferanten realisiert werden könnten, indem bisherige Auswertungen und Meldungen ersetzt und abgelöst werden. Dies setzt in der Regel eine eingehende Kenntnis bisheriger Aufgaben und Abläufe voraus, die durch die beabsichtigte Reorganisation tangiert werden. Ohne ausreichende Kenntnis kann keine Bewertung möglicher Änderungen erfolgen. Zugleich kann dies wiederum einen Einstieg in die Informationswertanalyse darstellen. Manchmal reicht ja auch ein Mehr an "Ordnung, Disziplin und herkömmlicher Reorganisation", sofern es nicht um "Ersatz oder Anders" geht, die die Frage nach den Ratiopotentialen aufdrängen, sondern um neue oder grundsätzlich andere Auswertungen und Informationen geht, die sich letztlich aus ihrem Nutzen rechtfertigen lassen müssen, sollte sorgfältig überlegt werden, ob zunächst nicht zusätzlicher Aufwand zur ggf. erforderlichen inhaltlich-methodischen Klärung

und Aufarbeitung erbracht werden muß. Denn in der Regel sind es nicht nur datentechnische Gründe, wenn eine an sich sinnvolle Information unterbleibt.

Auch beim Informationsnehmer bzw. beim Nutzer müssen Ratiopotentiale analysiert werden, die sich erklären durch Erleichterungen im Zugriff auf Informationen etc., indem z. B. nicht - wie in der Praxis häufig der Fall - der Weg zur Ermittlung einer gesuchten Information nur über intensive Sucharbeit in umfangreichen und unübersichtlichen EDV-Listen unter Zuhilfenahme von Papier, Bleistift und Taschenrechner führen.

Es müssen sich also Ratiopotentiale sowohl bei der Informationsgewinnung und -übermittlung als auch bei Zugriff und Nutzung einstellen, wenn sich das System rechnen lassen soll. Und diese

Potentiale sind vereinbarungspflichtig und sollten gemeinsam von allen Beteiligten controlled werden.

Verbesserungen im Datenmanagement stehen zwischen Nutzen- und Ratiopotentialen. Datenqualität, Datenkonsistenz, einheitliche und eindeutige Datenbasen und Dateninhalte sind elementare Voraussetzungen des Informationsmanagements. Nicht selten kommt es in der Praxis zu der prekären Situation, daß anlässlich einer Besprechung ausgiebig diskutiert oder gestritten wird, welche Daten die wirklich richtigen seien. Eine u. U. unerquickliche Diskussion zu Lasten der eigentlichen Steuerungsaufgaben.

Unter den Bedingungen der Praxis münden derartige Überlegungen häufig in die Fragestellung: Was ist es uns wert, daß wir bestimmte Nutzen- und Ratiopotentiale erschließen könnten. Wir aber nicht sicher wissen, in welchem Umfange und in welcher Zeit wir diese Potentiale auch tatsächlich erschließen können.

Hier ist Controller's "Wenn-dann-Prinzip" entscheidend gefragt. Es gilt, unterschiedliche Service-Niveau-Level zu erarbeiten und auszuloten. Dabei sollten strenge Maßstäbe angelegt und eindeutig kategorisiert werden wie z. B. "Must-, Lean-, Can- oder Nice-To-Have-Niveau".

Betriebswirtschaftliche Systeme sollen Einsparungen bringen (Save Money-Systeme) und/oder Gewinne erzielen (Make Money-Systeme). Daneben sollen sie eine Ordnungsfunktion ausüben, die im Einzelfalle beachtlich sein kann, indem - bezogen auf das Informationsmanagement - die Datenqualität verbessert wird, die Informationsflüsse gestrafft werden oder überhaupt ein zielorientiertes Informations-Modell entsteht.

Zuordnung CM-Themen-Tableau				
	04	31	G	L

Realisierungsrisiken

Jeder verantwortliche Systementwickler und Systemgestalter muß sich selbstkritisch Fragen stellen und Rechenschaft abgeben, wie das Realisierungsrisiko bemessen ist. Dazu gehört nicht nur eine realistische und vorsichtige Einschätzung des Nutzendreiecks im Wege von Sensitivitätsanalysen, sondern auch die Fragen nach den vielfältigen Umstellungsrisiken, nach unentdeckten Risiken bei der Datenbasis und in den inhaltlich-methodischen Fragen. Nicht zuletzt Fragen des Umstellungsaufwandes oder Fragen eines möglichen Parallelbetriebes alt/neu sind zu beantworten. Von ganz besonderer Wichtigkeit ist, daß man nicht in eine "Komplexitätsfalle" tappt, weil man einem zu umfassenden und weitgehenden Anspruch naheifert. Haberland weist warnend darauf hin, daß die Veränderungsgeschwindigkeit, die Menge der Daten und der Wechsel der Prioritäten und Arten der Informationen einen so hohen Änderungs- und Programmieraufwand hervorrufen kann, daß der Nutzen in keinem Verhältnis mehr zum Aufwand steht⁹⁾.

Auswirkungen und Forderungen an den Controller

Generell führen diese Bemühungen und Bestrebungen zu höheren Anforderungen an den Controller. Zunächst werden Kreativität und Innovationsfähigkeit ebenso wie sowohl visionäres als auch pragmatisches Denken mit enger Bindung an Wirtschaftlichkeitsaspekte eingefordert. Ein Informationsmanagement erfordert eine hohe Daten- und Informationsqualität und zieht bezüglich der tangierten Fachbereiche ein gesteigertes Betreuungseingagement nach sich. Ein verbessertes Informationsmanagement verändert innerhalb des Controllings Aufgaben- und Verantwortungsbereiche. Einfache operative Tätigkeiten wie das Erstellen von Berichten, Tabellen und Grafiken etc. auf der Basis von EDV-Listen oder manuellen Aufbereitungen entfallen. Aufgrund der breiteren, tieferen und gleichzeitig leichter zu selektierenden und auszuwertenden Informationsbasis verlagert sich der Schwerpunkt mehr auf Analyse-, Methoden- und Beratungsaufgaben¹⁰⁾.

Literatur- und Quellennachweise

- ¹⁾ Vgl. Vahlens Großes Controllinglexikon, München 1993, S. 294 f.
- ²⁾ Vgl. Fickenscher, Hanke, Kollmann: Zielorientiertes Informationsmanagement, Braunschweig 1990, S. 15
- ³⁾ Vgl. Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, Teilband 1, Stuttgart 1993, Spalte 670
- ⁴⁾ Vgl. Handwörterbuch des Rechnungswesens, Stuttgart 1993, Spalte 902 f.
- ⁵⁾ Vgl. Lexikon des Controlling, Landsberg 1991, S. 321
- ⁶⁾ Vgl. Gablers Wirtschafts-Lexikon, Wiesbaden 1992, S. 1610 ff.
- ⁷⁾ Vgl. Müller/Rupper: Lean Management in der Praxis, Zürich 1993, S. 129 ff.
- ⁸⁾ Vgl. Rüttler, M.: Information als strategischer Erfolgsfaktor, Bielefeld 1991, S. 208 ff
- ⁹⁾ Vgl. Haberland, G.: Checklist Unternehmensanalyse, Landsberg 1993, S. 233
- ¹⁰⁾ Vgl. Hichert/Moritz: Management-Informationssysteme, Berlin 1992, S. 152



Hermann Becker

Was ist Controlling, was darf es nicht sein?

Ein Leitfaden für Planungs-Verantwortliche und Controller

1993, 164 Seiten, kartoniert,
39,— DM / 300,— ÖS / 37,— SFR
ISBN 3-472-00744-3

Controlling als Feinsteuerung des Unternehmens ist ein wesentlicher Bestandteil moderner Führungskonzepte. Der Leser erfährt, welchen direkten Einfluß ein kompetentes Controlling auf die Gewinn- und Verlustrechnung des Unternehmens wie auch auf dessen Langzeiterfolg nehmen kann.

Aus dem Inhalt:

- Controlling und Unternehmensführung
- Instrumente der mittelfristigen Planung
- Die Controlling-Instrumente
- Die Management-Aktionen

Erhältlich im gut sortierten Fachbuchhandel oder direkt beim Verlag



BESTELL-COUPON

Ja, bitte senden Sie mir

— Expl. Hermann Becker, „Was ist Controlling, was darf es nicht sein?“

1993, 164 Seiten, kartoniert,
39,— DM / 300,— ÖS / 37,— SFR
ISBN 3-472-00744-3

Firma _____

Name, Vorname _____

Straße _____

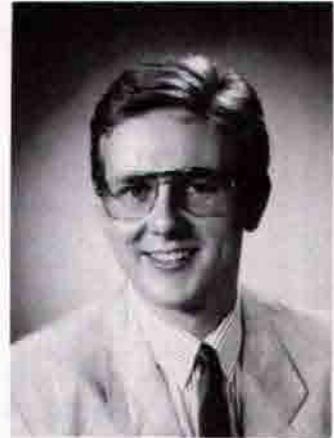
PLZ, Ort _____

Unterschrift _____

3038

Luchterhand Verlag
Postfach 2352
56513 Neuwied

DER "FREE CASH FLOW" ALS ZENTRALE ZIELKENNZAHL



Peter J. Oswald ist Konzerncontroller der FRANTSCHACH-GRUPPE, Wien

von Peter J. Oswald, Wien

1. Warum die zentralen Zielkennzahlen jetzt zu hinterfragen sind

Die folgenden Überlegungen sollen sich auf die **zentralen** - maximal zwei - Zielkennzahlen und deren Ergänzung bzw. Veränderung beschränken. Als "zentrale" Zielkennzahlen sollen jene Zielkennzahlen definiert sein, die in einem Unternehmen im Management am häufigsten in Verwendung sind, wenn über Erfolg oder Mißerfolg gesprochen wird. Sie scheinen in Monatsberichten als Gesamt- oder Spatenergebnis, in Budgets und langfristigen Planungen als **Kerngröße** immer wieder auf. Meiner Erfahrung nach sind es eben nur bis zu zwei Zielkennzahlen, die **das Denken des Managements wesentlich beeinflussen** und die im Laufe der Zeit **mit dem Erfolg des Unternehmens identifiziert** werden. Die weiteren Zielkennzahlen (wie Eigenkapitalquote, Verschuldensgrad, ...) dienen mehr der Information des Controllings, der Finanzabteilung und des Vorstandes, prägen aber weniger das Denken des gesamten Managements und sollen nicht Gegenstand dieses Beitrages sein.

In der Vergangenheit, v. a. in den 50er und 60er Jahren, war der **Produktionsausstoß** in vielen Industrieunternehmen die Zielkennzahl schlechthin. Für einen unersättlichen Markt war es vollkommen richtig, Produktionsmengen zu zählen. Sie waren der Engpaß. Mehr Produktion bedeutete in diesem Fall mehr Verkauf, was wiederum zu einem höheren Gewinn führte. Bei Absatzproblemen kann diese Erfolgsmessung tödlich sein. Die Produktionssteigerung führt zu steigenden Lagerbeständen oder sinkenden Margen aufgrund einer immer aggressiveren Preispolitik. Ebenso verhält es sich mit der **Zielkennzahl Umsatz**. Unter stabilen Marktverhältnissen mag ein steigender Umsatz mit steigendem Gewinn verbunden sein. Bei Marktanteilkämpfen und volatilen Märkten kann aber das Starren auf den Umsatz zum Verhängnis werden.

Nach dem Abflauen von Produktions- und Umsatzfetischismus haben **Deckungsbeitrag, Betriebsergebnis oder Cash-Flow** als zentrale

innerbetriebliche Zielkennzahlen weitgehende Anerkennung gefunden (extern auch andere wie z. B. ROI, ROE, ...).

Die Frage soll im folgenden aufgeworfen werden, ob diese zentralen Zielkennzahlen die betrieblichen Entscheidungen über Investitionen, Produkt- und Preispolitik sowie andere Entscheidungen "richtig" steuern und den Unternehmenserfolg am besten wiedergeben, ob sie die Sensibilität für nicht ausreichend bedachte Nebeneffekte wecken oder ob es nicht eine zusätzliche - zentrale - Zielkennzahl gibt, deren Kenntnis und laufende Beobachtung äußerst nützlich sein kann.

Wie die eben beschriebene historische Abfolge zeigt, können Änderungen des betrieblichen Umfeldes oder Strukturbrüche im Markt Zielkennzahlen in Frage stellen. Der derzeit zu beobachtende Konjunkturreinbruch in Deutschland sollte ein Anlaß sein, darüber nachzudenken. Denn gerade in schwierigen Zeiten trifft der - meines Wissens nach allerdings empirisch nicht belegte - Ausspruch zu, daß mehr Unternehmen am fehlenden Geld als an ihren Verlusten scheitern - und gerade das soll die Zielkennzahl Free Cash Flow verhindern.

2. Die Schwächen der gängigen zentralen Zielkennzahlen

Was sind unsere zentralen Zielkennzahlen?

- Deckungsbeitrag pro Sparte, Profit Center usw.
- Betriebsergebnis (Unternehmensergebnis vor Steuern, vor ab Bereich und vor Zinsen)
- Cash flow definiert als Gewinn vor oder nach Steuern plus Abschreibungen plus / minus Veränderung langfristiger Rückstellungen (v. a. Pensionen)
- "Unternehmensergebnis" vor oder nach Steuern.

Im einzelnen haben diese Ergebnisgrößen gerade in schwierigen Zeiten einen gefährlichen Nachteil: Sie achten zu wenig auf **Kostentreiber** (nicht Kosten!) und auf **Risiken** einer hohen Kapitalbindung. Dazu im einzelnen:

1. Das Ziel, mit knappen Mitteln, sprich geringen Anlageinvestitionen, niedrigen Lagerständen und geringen Außenständen zu arbeiten, wird in den Zielkennzahlen **Betriebsergebnis und Deckungsbeitrag nicht dargestellt**. Mögliche Folge kann sein, daß zur - vermeintlichen - Ergebnisverbesserung hohe Forderungsausfälle (Hauptsache der Preis stimmt), hohe Lagerstände (Hauptsache die Produktion läuft ohne viel Umstellzeiten) und hohe Investitionen (Hauptsache die Kosten pro Output sinken) akzeptiert oder - in guter Absicht - forciert werden. Zwar weiß man um just-in-time, lean production und Ähnlichem Bescheid - in den Führungsgrößen spiegelt sich aber eine "ruhige" Produktion weit mehr nieder als z. B. sinkende Lagerstände. Denn die steigenden Zinsen und häufig auch Abwertungen von Lagerbeständen wegen Unbrauchbarkeit (z. B. wegen Modellwechsel oder technischen Verbesserungen) und Forderungsausfälle sind in diesen Zielkennzahlen nicht inkludiert.

2. Die Zielkennzahl "Cash Flow" im Sinn von Ergebnis vor oder nach Steuern plus Abschreibungen plus / minus Veränderungen der langfristigen Rückstellungen ist äußerst gefährlich, weil sie - Traum eines Technikers - die Investition zum Beinahe-0-Tarif darstellt. Beinahe, weil die Finanzierungskosten im Cash-Flow enthalten bleiben. Aber die Investition als solche bleibt zu 100 % unberücksichtigt. Wer mit einer Maschine mit jährlichen (kalkulatorischen, also echten und nicht steuerlichen motivierten) Abschreibungen von 100 kauft und Personalkosten von 80 einspart, hat seinen "Cash Flow" um 80 verbessert (Zinsen und Steuereffekte durch höhere Abschreibungen im externen Rechnungswesen vernachlässigt). Diese "Erfolgskennzahl" rechnet 100 % der eigensparten Personalkosten ab, aber die Abschreibung der Maschine, die an deren Stelle tritt, bleibt unberücksichtigt. Dies kann zu einem "Überinvestieren" führen.

3. Die Zielkennzahl **Unternehmensergebnis vor oder nach Steuern** (also der auf kalkulatorische Zahlen basierende Jahresabschluß) bezieht zwar "alles" ein, also auch die Zinsen, die Wertberichtigungen bei Forderungen, die Abschreibungen im Rohmateriallager ("weil die Technik überraschend etwas änderte, der Einkauf aber zwecks Mengenrabatt gleich den Jahresverbrauch geordert hatte") und im Fertigteillager ("Unser Lieferant forderte "just-in-time", deshalb hatten wir die Version 3 auf Lager und dann kam die Version 4"). **Aber:** Zwar führen ein hohes Anlage- und Umlaufvermögen zu einem Zinsanstieg - aber diese **Zinsen versinken unauffindbar in eben diesem Kostenblock**, für den das operative Management die Verantwortlichkeit ablehnt. Diese liege beim Eigentümer (der zu wenig Eigenkapital bereitstellt), beim Finanzchef oder Gesamtvorstand. Die Zinsen, so ist gängig zu

hören, haben mit dem operativen Ergebnis nichts zu tun. Eine Aufteilung dieses Blocks in Zinsen für die Lagerstände, für die Investition X, für die Forderungen oder für bestehendes Anlagevermögen ist erstens unüblich und zweitens mit vielen Problemen behaftet. Und was die Wertberichtigungen und Abschreibungen betrifft, werden leider auch diese oft als außerordentlich und einmalig und als streng vom "operativen Erfolg" zu trennend ausgeblendet.

3. Vorschlag für eine zusätzliche "zentrale" Zielkennzahl

Die Anforderung an eine ergänzende Zielkennzahl lautet:

- **Cost-drivers** wie Forderungen, Vorräte und Investitionen sind eingebaut.
- **Risiken**, insbesondere von Investitionen, werden entsprechend dargestellt.
- Eine **geschlossene und verständliche Darstellung**, die sich für Spatenergebnisse, Monatsergebnisberichte, Jahresbudgets oder Mehrjahresplänen eignet.

Dafür soll der im Anglo-Amerikanischen Raum seit längerem übliche **Free Cash Flow** (der vor allem bei Akquisitionen eingesetzt wird) für unsere Zwecke **modifiziert**¹ und eingebettet in eine verkürzte Darstellung einer strukturierten Kapitalflußrechnung vorgestellt werden.

Vorbild für diese Kapitalflußrechnung nach dem grundsätzlichen Aufbau in "Cash aus der Unternehmenstätigkeit" (der englische Ausdruck "operating activities" darf keinesfalls mit "operativem Bereich" übersetzt werden), "Cash aus dem

¹ Free Cash Flow bei Unternehmensakquisitionen umfaßt im Gegensatz zur hier verwendeten Definition auch den Schuldendienst (z. B. Rückzahlung von Krediten), um dem Investor zu zeigen, was für ihn übrigbleibt. Die Zielrichtung hier ist eine andere mit der Fragestellung: Wurde Liquidität aus der Unternehmenstätigkeit inklusive Investitionen freigesetzt oder verbraucht?

Betriebsergebnis nach Zinsen	
Abschreibungen + langfr. Rückstellungen	
Senkung (Erhöhung) Vorräte	
Senkung (Erhöhung) Forderungen	
Erhöhung (Senkung) Lieferverbindlichkeiten	
Änderungen im working capital	
Sonstiges	
Cash Flow aus betrieblicher Tätigkeit (inkl. Finanzierung)	
oo Ergebnis	
Steuern	
Cash Flow aus Unternehmenstätigkeit	
Investitionen	
Desinvestitionen	
Free Cash Flow	

Investitionsbereich" und "Cash aus dem Finanzbereich" sind die International Accounting Standards Nummer 7 (IAS 7), die 1992 neu verlaublich wurden. Diese ziehen allerdings nach dem "Investitionsbereich" keinen gedanklichen Strich, den wir mit dem Begriff "Free Cash Flow" ziehen und dessen Bedeutung hier erörtert wird. Im Bereich der Unternehmenstätigkeit ist es sinnvoll, so Positionen und Steuern und wohl auch die Finanzierungskosten zu eliminieren und einen eigenen Cash Flow aus Betriebstätigkeit auszuweisen.

Der weitere Aufbau - der Cash Flow aus Finanzierung - kann für den hier erwähnten Zweck der Sensibilisierung entfallen, würde aber - der Vollständigkeit halber - z. B. wie folgt aussehen:

(Dividendenzahlung)

Kapitalzuschüsse

- (=1) Außenfinanzierung durch Eigenmittel
- Erhöhung (Abbau) kurzfristige Finanzierung
- Aufnahme (Rückzahlung) langfristiger Kredite
- Senkung (Erhöhung) des Kassenbestandes
- (=2) Veränderung der Nettoverschuldung
- (=1+2) Cash Flow aus Finanzierung**

Dieser sollte betragsmäßig - mit umgekehrtem Vorzeichen - dem Free Cash Flow entsprechen und eben zeigen, wie ein positives Free Cash Flow verwendet wurde (z. B. zum Aufbau der liquiden Mittel, Rückzahlung von Darlehen) oder wie ein negativer Free Cash Flow finanziert wurde. Die Inkludierung des Kassenbestandes in den Cash Flow aus Finanzierung (anders als IAS 7) hat den Vorteil, daß die Änderung der **Nettoverschuldung** als Finanzkennzahl "herauspringt", die wesentlich aussagekräftiger ist als die Veränderung der Finanzschulden. Schließlich macht es einen Unterschied, ob 300 Kredite aufgenommen wurden **und zusätzlich** die liquiden Mittel um 100 fielen oder **kompensierend** die liquiden Mittel um 100 stiegen.

Eine genauere Definition der einzelnen Positionen findet sich im Anhang.

4. Vorteile einer "Free Cash Flow Rechnung"

Hauptanwendungsgebiet ist meiner Meinung nach der **Monatsbericht**, weil die Veränderungen der Working Capital Positionen gezeigt werden, die viele Rückschlüsse zulassen oder zumindest Fragen aufwerfen. Auch als **Spartenergebnisrechnung** läßt sich diese Darstellung verwenden, wenn die Vorräte, Forderungen, Verbindlichkeiten und Investitionen pro Sparte bekannt sind. In diesem Fall entfallen Zinsen, so Ergebnis und Steuern - wenn nicht zu-ordenbar - und das Resultat nennt sich dann "Free Cash Flow vor Zinsen, so Ergebnis und Steuern". Gerade in einer Spartenergebnisrechnung wird damit die Belastung der finanziellen Ressourcen (durch hohe Lagerstände, hohe Kundenforderungen usw.) deutlich.

Weitere Anwendung sind Budgets, wobei hier zwei "Lerneffekte" Platz greifen sollen.

Erstes Ziel ist das Bewußtsein zu fördern, daß Vorräte und Forderungen nicht als Faktum unverändert bestehen, sondern über deren Senkung der Erfolgsmaßstab "Free Cash Flow" zu beeinflussen ist. Zweitens, um die Auswirkungen von Investitionen auf die Liquiditätslage der Gesellschaft klar zu zeigen.

Im Rahmen der **strategischen Planung** wird deutlich, ob das Unternehmen Cash generiert oder verbraucht.

Das Mittelmanagement wird insbesondere in der Management-Erfolgsrechnung direkt angesprochen: Der Logistik-, Einkaufs- und Produktionsmanager erkennen in dieser Darstellung, wie sich die Lagerstände verändern, die von ihnen zu steuern sind; der Einkaufsverantwortliche und der Treasurer sieht die Entwicklung der Lieferverbindlichkeiten als Finanzquelle; der Verkauf und der Finanzchef die Entwicklung der Forderungen. Hier werden wichtige "cost-drivers" transparent gemacht, die dann, wenn sie als Forderungsausfälle, Abwertung der Lager wegen Unverkäuflichkeit, Zinsen, mehr Lagerpersonal, Lagerhallen usw. in das Ergebnis eingehen, nicht mehr zu beeinflussen und - was oft schwerer wiegt - nicht einmal mehr identifizierbar sind.

5. Fallbeispiel

Die Einsetzbarkeit für Budgets und insbesondere die Auswirkungen von Großinvestitionen soll durch folgendes Fallbeispiel gezeigt werden, dem folgende Annahmen zugrunde liegen:

- Budget mit und ohne Investition im Vergleich:
- Kosten der Anlage: 1.200 Abschreibungen p.a. linear (120)
- Zinsbelastung 8,3 % in ersten Jahren p.a. (100)
- Einsparung Personalkosten p.a. + 250
- Materialkosteneinsparung 5 % + 100

Nachteil: Seriengröße wird verdoppelt: doppeltes Fertiglager und dadurch Vergrößerung des Gesamtlagers (inkl. RHB) von 600 um rund 40 % auf rund 850. Mehr an Zinskosten (8 % von 250) (20)

1. Übliche Darstellung in Form einer Ergebnisrechnung z. B. im Rahmen eines Budgets:

	Ohne Investition	Mit Investition
Umsatz	4.000	4.000
-Materialeinsatz	2.000	1.900
= Wertschöpfung	2.000	2.100
Personalkosten	1.000	750
Sachkosten	400	400
Abschreibungen	200	320
Betriebsergebnis	400	630
Zinsen	100	220
Ergebnis vor Steuern	300	410
Steuern	150	205
Ergebnis nach Steuern	150	205
Cash flow vor Steuern	500	730

2. Als Alternativdarstellung die eben vorgeschlagene "Free Cash Flow-Rechnung":

Betriebsergebnis	400	630
- Zinsen	-100	-220
Betriebsergebnis nach Zinsen	300	410
Abschreibungen + langfr. Rückst.	200	320
Senkung (Erhöhung) Vorräte	0	-250
Senkung (Erhöhung) Forderungen	0	0
Erhöhung (Senkung) Lieferverbindlichkeiten	0	0
Änderungen im working capital	0	-250
Sonstiges	-30	-30
Cash Flow aus Betrieblicher Tätigkeit	470	450
Steuern	-150	-205
Cash Flow aus Unternehmenstätigkeit	320	245
Investitionen	-100	-1.300
Free Cash Flow	220	-1.055

Anhang: Die praktische Umsetzung der Free Cash Flow Ermittlung

Die Free Cash Flow Rechnung setzt hier auf dem **Betriebsergebnis nach Finanzierung** auf. Dies entspricht der hier vertretenen Ansicht, die Auswirkungen der Entscheidungen auf die Finanzstruktur bewußt als "operativ" anzusehen. Selbstverständlich kann man die Finanzierung (wegen nicht zu beeinflussender Zinsschwankungen, ...) auch aus dem Cash Flow aus der betrieblichen Tätigkeit eliminieren und mit dem Betriebsergebnis (vor Finanzierung) beginnen. In diesem Fall sind die Finanzierungskosten nach dem Cash Flow aus der betrieblichen Tätigkeit gemeinsam mit Steuern und ao Ergebnis zur Überleitung zum Cash Flow aus der Unternehmenstätigkeit anzuführen.

Die Definition von **Betriebsergebnis, Gewinn vor und nach Steuern und Unternehmensergebnis** richtet sich nach der bereits im jeweiligen Unternehmen üblichen Ergebnisrechnung:

Die Darstellung des Budgets mit und ohne Investition in Form einer Ergebnisrechnung weist deutlich auf die Sinnhaftigkeit der Investition hin: Das Betriebsergebnis steigt um fast 60 %, Ergebnis vor und nach Steuern um mehr als ein Drittel und der Cash Flow vor Steuern um fast die Hälfte. Das Projekt ist absolut überzeugend.

Die Free Cash Flow Darstellung hebt demgegenüber zwei zentrale Zielkennzahlen hervor: Einerseits das Betriebsergebnis (hier: nach Zinsen), um die Rentabilität zu zeigen. Andererseits den **Free Cash Flow, um das Risiko aus dem Kapitalabfluß und die Entwicklung von Cost-drivers zu verdeutlichen.**

Besser als die Veränderung der Eigenkapitalquote zeigt der Free Cash Flow, daß sich die finanzielle Situation des Unternehmens entscheidend verengt. Fragen, was denn passiert, wenn die erhofften/errechneten Erträge nicht kommen; was die Auswirkungen im Fall eines weiteren Konjunktur einbruchs bedeuten; ob denn nun andere Investitionen noch möglich sind; ob es denn (wenn es um die Strategische Planung geht und Ähnliches in mehreren Jahren auftaucht) Ziel, konstant Cash zu verbrauchen; usw.; diese **Sensibilisierung für das knappe Gut "Kapital"** läßt sich durch die "Free-Cash-Flow-Darstellung" leichter erreichen.

Auch die Problematik des steigenden Lagers wird visualisiert. Der Controller wird daraus weitere Fragen ableiten: Werden zusätzliche Ladenhüterabwertungen wahrscheinlich, weil technische Verbesserungen durchgezogen werden müssen, bevor alle gelagerten Materialien verbraucht sind? Kann diese Investition die Flexibilität auf dem Markt (z. B. Produktänderungen) oder in der Produktion (z. B. effizienteres Verfahren) senken? Das Lager als "cost driver" und als Quelle für - noch - "invisible costs" wird betont.

Abschreibungen umfassen in diesem Konzept die Normalabschreibungen auf Anlagevermögen (siehe unten).

Sinkende **Forderungsaußenstände** (Forderungen aus Lieferungen und Leistungen sowie sonstige kurzfristige Forderungen, Besitzwechsel; *ausgenommen, wenn diese aus Desinvestitionen, also Anlagenverkäufen, stammen*) und sinkende **Vorräte** (Roh-, Hilfs-, Betriebsstoffe, Halbfertig- und Fertigfabrikate) setzen Barmittel frei (daher plus), steigende Forderungen an Kunden u. ä. verbrauchen Barmittel (daher negativ). Eine stärkere Inanspruchnahme von **Lieferantenverbindlichkeiten** (inklusive Wechselverbindlichkeiten, plus sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten, aber ohne Verbindlichkeiten aus Investitionen) erhöht den Barbestand (daher plus), sinkende Lieferanten- und sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten senken den Barbestand (daher minus).

Working Capital ist somit hier definiert als kurzfristige Forderungen plus Vorräte minus Liefer- und sonstige kurzfristige Verbindlichkeiten, aber ohne Kassenbestand und ohne kurzfristige Bankfinanzierung!

Wichtig ist, daß v. a. die **Verbindlichkeiten aus Investitionen** abgegrenzt werden. Da die Aufteilung der Kreditorenpositionen in "normale" Kreditoren aus Warengeschäften und Positionen für Anlagenzüge mühsam sein kann, ist es aus praktischen Gründen empfehlenswert, nur große Positionen zu eliminieren und unter Investitionen auszuweisen.

Sonstige kurzfristige Forderungen und Verbindlichkeiten können auch unter "Sonstiges" ausgewiesen werden, was firmenspezifisch zu entscheiden ist.

Sonstiges: Sammelstelle für Änderungen von Aktiven und Passiven Rechnungsabgrenzungen, Rückstellungen (z. B. Wirtschaftsprüfer, Steuer, Pensionen, Abfindungen, Treueprämien), Änderungen in langfristigen sonstigen Verbindlichkeiten, langfristigen sonstigen Forderungen (z. B. Arbeitgeberdarlehen), aktivierte Eigenleistungen und Veräußerungsgewinne bzw. -verluste (Erlöse minus Buchwert abgegangener Anlagen).

Abhängig von der Art des Unternehmens oder der Schwerpunktsetzung des Controllers mag es sinnvoll sein, einzelne Positionen getrennt darzustellen. Unbarer Aufwand für langfristige Rückstellungen (wie z. B. Pensionsrückstellungen) könnte als eigene Position z. B. nach der Position Abschreibungen dargestellt werden.

Investitionen: Da es hier um echte Geldzu- und -abflüsse geht, ist folgende Nebenrechnung erforderlich:

1. Aktivierte Anlagen (als Anzahlung für Anlagen, Anlagen im Bau oder Anlagen) inklusive aktivierter Eigenleistungen.
2. minus Lieferantenverbindlichkeiten für Investitionen, soweit sie im working capital (siehe oben) eliminiert wurden.
3. minus aktivierte Eigenleistungen.

Vor allem in kapitalintensiven Branchen kann es sinnvoll sein, die Investitionen zu untergliedern. Eine weitergehende Untergliederung könnte z. B. wie folgt aussehen:

- Investitionen in Finanzanlagen
- Erhaltungsinvestitionen
- Rationalisierungsinvestitionen
- Erweiterungsinvestitionen
- Investitionen aufgrund gesetzlicher Auflagen (z. B. für Umweltschutz, für Sicherheit am Arbeitsplatz).

Desinvestitionen: Der in das Ergebnis eingeflossene Veräußerungsgewinn wurde unter "Sonstiges" eliminiert. Wurden eigene kalkulatorische Ansätze für Abschreibungen verwendet, so richtet sich der Veräußerungsgewinn nach eben diesen kalkulatorischen Werten. Hier scheint nun der echte Veräußerungspreis auf. Ist dieser noch nicht bezahlt worden, so wurden die Forderungen aus dem working capital eliminiert und werden hier abgezogen, so daß nur der Bareingang übrigbleibt. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
13	23	34	G	F	Z

Arbeitskreis Assekuranz-Controlling

Viele Mitglieder des Controller Vereins hatten 1982 dem AK "Assekuranz-Controlling" als dem damals ersten Branchen-Arbeitskreis keine so großen Überlebenschancen eingeräumt. Doch er wuchs prächtig, und erst sein bisheriger (zu) großer Erfolg brachte ihn im elften Jahr seines Bestehens zu Fall.

Die Mehrheit der in Hamburg am 22./23. März anwesenden 36 Mitglieder sah den persönlichen Kontakt unter so vielen nicht mehr gewährleistet und zürte auch die übrigen "Spielregeln" des AK aus dem Jahre 1985 noch einmal fest:

Fachliche Voraussetzungen durch Besuch der Controller Akademie oder entsprechende berufliche Erfahrung; Tätigkeit als Controller; keine neuen Berater; Mitglied im Controller Verein; regelmäßige Teilnahme an beiden Tagen, ausgenommen Referenten; Streichen von der Mitgliederliste bei zweimaligem Fehlen hintereinander;

und ergänzte sie:

Fachlicher Input von neuen Mitgliedern; nur ein Mitglied pro Unternehmen; maximal 2 neue Bewerber pro Sitzung; keine einseitige Beitrittserklärung.

Das "Aus" für den erfolgreichen AK

Nach dem glanzvollen 10jährigen Jubiläum in Aachen mit über 50 Anwesenden und eigens geschriebener Chronik des AK hat sich der AK auf seiner 22. Sitzung in Hamburg geteilt: Nach der Methode "Lottofee" wurden die Namen der Mitglieder aus dem Topf gezogen und den neuen AK1 und AK2 zugeordnet, nachdem eine Aufteilung nach Art der Versicherungsunternehmen, Region, Alter der Mitgliedschaft usw. als nicht praktikabel erschien.

Ganz scheiden voneinander nach so vielen Jahren wollten die Mitglieder aber auch nicht, und regten an, jede 3. Sitzung gemeinsam zu gestalten. So kann einerseits der persönliche Kontakt der "Alt-Mitglieder" gepflegt werden; die Präsentation der jeweiligen Arbeitsergebnisse verstärkt andererseits den Druck, in den AK mehr "selbst zu arbeiten" und weniger Vorgedachtes "zu konsumieren".

... und seine beiden Nachfolger

Die beiden neuen AK1 und AK2 "Assekuranz-Controlling" umfassen jeweils 22 Mitglieder. Der AK2 ist aber "etwas besser davongekommen": der bisherige **AK-Leiter Dr. W. Kirchner** ist hier und, falls je wieder eine Chronik zu schreiben ist, beide Autoren der letzten Chronik, **W. Weiss** und **Dr. D. Lange**, sind auch hier...

Die beiden neuen AK teilten sich den Nachlaß: AK1 bearbeitete die in Hamburg begonnenen Themen weiter und suchte sich einen neuen Gastgeber, Termin und **Dr. R. Pelizäus als Leiter**; AK2 übernahm dagegen den bisherigen Folgetermin bei der Magdeburger und suchte sich neue Themen.

Von den Nachfolge-AK kann der Zustrom neuer Mitglieder auf absehbare Zeit verkraftet werden. Zukünftige Bewerber werden von der Vereins-Geschäftsstelle abwechselnd den beiden AK zugeordnet, wenn sie denn "strömen"... und dazu lade ich die Leser aus der Versicherungswirtschaft herzlich ein!

Dr. Dietmar Lange, ICCON, Karlsberger Weg 2, 70569 Stuttgart-Büsnau, Fax 0711 / 687 39 89

UNTERNEHMENSWERT- STEIGERUNG DURCH KONSEQUENTES ASSET MANAGEMENT



Dipl.-Kfm. R. Herter, Betriebswirtschaftliches Institut Lehrstuhl Controlling, Prof. Dr. Péter Horváth, Universität Stuttgart

von Ronald N. Herter, Stuttgart

1. Problemstellung

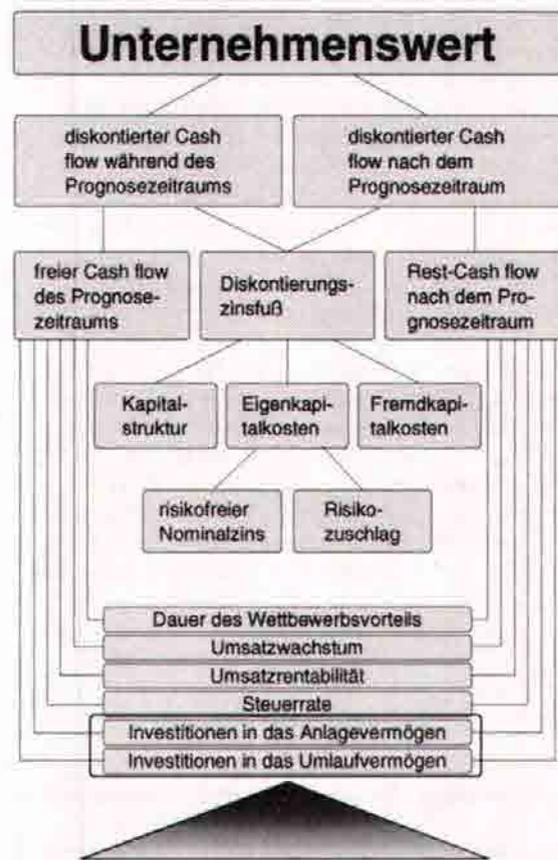
Das Ziel der erfolgswirtschaftlichen Unternehmenssteuerung muß eine **Steigerung des Unternehmenswerts** sein. Der Unternehmenswert läßt sich dabei durch die Diskontierung der zukünftigen Zahlungsflüsse ermitteln.

Eine von *Alfred Rappaport* entwickelte Methode zur Ermittlung des Unternehmenswerts ist in Abb. 1 dargestellt (Rappaport, 1986, S. 50 ff.).

Da der Cash flow nur für einen begrenzten Zeitraum in der Zukunft relativ zuverlässig prognostiziert werden kann, unterteilt *Rappaport* den Unternehmenswert in einen Wert innerhalb des Prognosezeitraums und in einen Wert nach dem Prognosezeitraum. Dieser **Fortführungswert** ist von Bedeutung, da das Unternehmen zumeist am Ende des Planungshorizonts nicht liquidiert wird, sondern weiterhin Zahlungsrückflüsse erwirtschaftet. Bei einem Prognosezeitraum von 5 Jahren ist dieser Fortführungswert meist größer als der Wert der diskontierten Zahlungsflüsse innerhalb des Planungshorizonts. Eine Nichtberücksichtigung dieses Fortführungswerts würde folglich zu massiven Fehlbewertungen führen. Zur Bestimmung des Fortführungswerts erfolgt im Grunde ebenfalls eine Prognose der Zahlungsflüsse, diese Prognose basiert aber auf vereinfachenden Methoden.

Die Ermittlung dieser beiden Teilunternehmenswerte erfolgt durch die Diskontierung des **freien Cash flow** mit den Kapitalkosten. Unter dem freien Cash flow versteht man den Teil des Cash flow, über den tatsächlich disponiert werden kann und der nicht sofort wieder für Investitionen oder Steuerzahlungen verwendet werden muß. Der freie Cash flow einer

Periode läßt sich über die sogenannten **Wertgeneratoren** Umsatzwachstum, Umsatzrentabilität, Steuer- rate und die Investitionsraten in das Anlage- und das Nettoumlaufvermögen rechnerisch ermitteln.



Einflußbereich des Asset Management

Abbildung 1: Einfluß des Asset Management auf den Unternehmenswert

Betrachtet man nun die heute in den Unternehmen verwendeten betriebswirtschaftlichen Steuerungsgrößen, so stellt man fest, daß ein eindeutiges Schwergewicht auf den Wertgeneratoren Umsatzrentabilität und Umsatzwachstum liegt. Diese können aber nur einen Teil des erfolgswirtschaftlichen Oberziels Unternehmenswert erklären. Insbesondere auf stagnierenden Märkten erscheint es darüber hinaus fraglich, ob diese beiden Wertgeneratoren das größte Potential für eine Steigerung des Unternehmenswerts eröffnen.

Die durch Investitionen in das Anlage- und Umlaufvermögen verursachte Kapitalbindung stellt im Vergleich dazu eher die "vergessene Seite" des Unternehmenswerts dar. Daß diese Seite aber genauso bedeutungsvoll ist, mußten in jüngster Vergangenheit einige amerikanische Unternehmen schmerzhaft erfahren: sie wurden von feindlichen Aufkäufern - sogenannten raiders - übernommen, die durch den Verkauf von Unternehmensteilen oftmals innerhalb kürzester Zeit riesige Gewinne erzielen konnten.

Gegenstand dieses Beitrags sollen aber nicht Unternehmensrestrukturierungen sein. Eine weitere Möglichkeit, den Unternehmenswert über die Vermögensseite zu erhöhen, ohne dabei gleich ganze Geschäftsbereiche zu veräußern, eröffnet das Asset Management. Unter **Asset Management** werden alle Maßnahmen zur Reduzierung des Vermögens eines Unternehmens im Rahmen der bestehenden Geschäftstätigkeit zur Erzielung eines möglichst hohen Unternehmenswerts verstanden.

Wendet man bei Betrachtung der Vermögensseite zuerst den Blick auf das Umlaufvermögen, so kann folgender Zusammenhang zwischen den verschiedenen Positionen hergestellt werden (Abb. 2). Zunächst ist ein Geldbestand notwendig, um bei Bedarf Verbrauchsfaktoren für die Produktion kaufen zu können. Die dafür aufgewendeten Mittel sind dann bis zum Verkauf an den Kunden als Vorräte gebunden. Wenn der Kunde bar bezahlt, werden die gebundenen Mittel beim Verkauf wieder frei. Bezahlt er hingegen auf Kredit, bleiben diese Mittel für einen bestimmten Zeitraum noch als Forderungen gebunden. Durch eine Verkürzung dieser Phasen kann das Um-

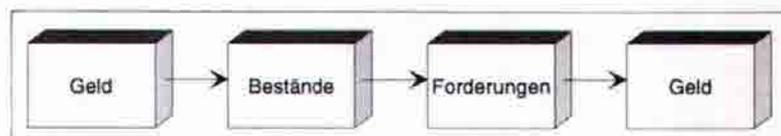


Abbildung 2: Phasen des Umlaufvermögens

Erste Voraussetzung zur Bestandsenkung ist der Aufbau eines effizienten **Informationssystems**. Je genauer die Informationen über den Ist-Bestand und den zukünftigen

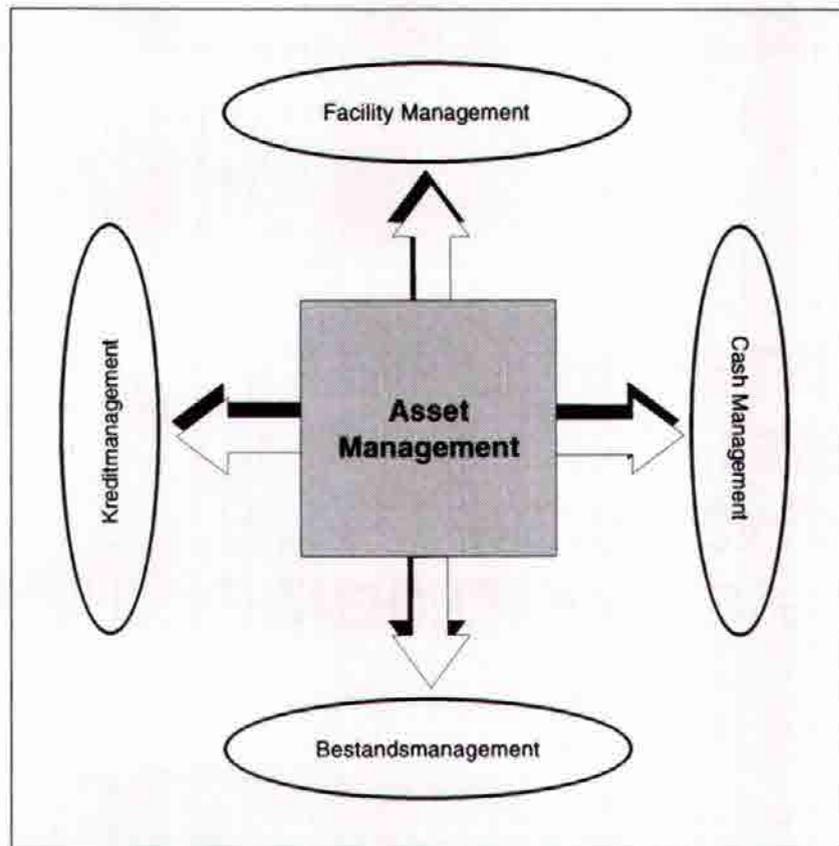


Abbildung 3: Bausteine des Asset Management

laufvermögen verringert werden. Entsprechend der einzelnen Phasen verteilt sich die Aufgabe des Asset Management deshalb auf das **Bestandsmanagement**, das **Cash Management** und das **Kreditmanagement** (Abb. 3).

Den vierten Baustein des Asset Management bildet schließlich das **Facility Management**. Dieser Bereich des Asset Management hat das Anlagevermögen als Betrachtungsgegenstand.

2. Bestandsmanagement

Betrachtungsobjekt beim Bestandsmanagement sind die Positionen Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe sowie Halb- und Fertigprodukte. Die Aufgabe des Bestandsmanagement besteht nicht ausschließlich in der Senkung der Bestände. Es ist darüber hinaus zu gewährleisten, daß es zu keinen Produktionsausfällen wegen fehlender Vorprodukte kommt, Preisschwankungen bei den Rohstoffen optimal genutzt werden, Kunden nicht wegen nicht vorrätigen Produkten zur Konkurrenz wechseln etc. Bestandsreduzierungen müssen sich folglich auch nicht unbedingt positiv auf den Unternehmenswert auswirken. Im folgenden wird aber eine Begrenzung der Betrachtung auf mögliche Maßnahmen und Instrumente zur Bestandssenkung vorgenommen.

Bedarf sind, umso mehr können die Sicherheitsbestände reduziert werden. Wesentlich für die Qualität der Daten ist die Koordination des Vertriebs-, Produktions- und Beschaffungsbereichs. Die Detaillierung der Produktions- und Vertriebsplanung, beispielsweise ob nur eine wert- oder auch eine mengenmäßige Planung des Absatzes erfolgt, wirkt sich unmittelbar auf die Bestandsplanung aus.

Aber auch die Gewinnung von Informationen über die Lieferzeiten und die Zuverlässigkeit der Lieferanten bilden einen Ansatzpunkt zur Senkung der Sicherheitsbestände. Dazu ist die statistische Auswertung vergangener Lieferungen nach Produkten und Lieferanten notwendig. Um den Aufwand zu begrenzen, empfiehlt es sich, wie bei eigentlich fast sämtlichen Maßnahmen des Bestandsmanagement, eine Beschränkung auf die Güter mit hohem Anteil am Lagerwert vorzunehmen. Bei der Durchführung von ABC-Analysen zeigt sich immer wieder, daß ein sehr kleiner Teil der Lagerbestände den größten Anteil am Gesamtwert stellt (Abb. 4). Als Richtgröße kann gelten, daß 20 % der Güter einen Anteil von 75 - 80 % des Gesamtwerts stellen.

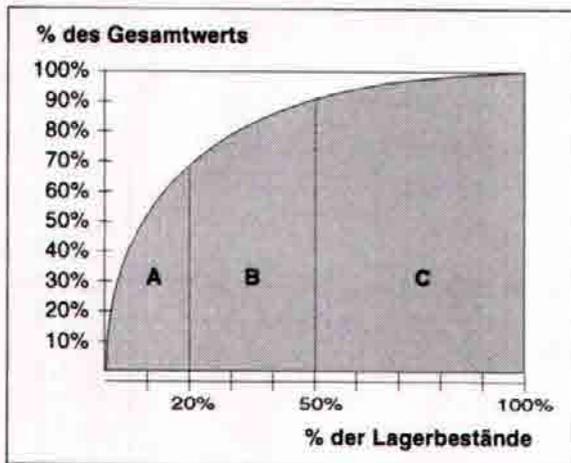


Abbildung 4: ABC-Analyse

Bei der Überwachung der Bestände ist ein Vergleich der Plan- und Ist-Bestände nicht ausreichend. Die Ursachen für die Differenz können auf Abweichungen zwischen Plan und Ist bei den Preisen, den Verbrauchsmengen und/oder der Umschlagshäufigkeit (Quotient aus dem Verbrauch der Periode und dem Lagerbestand) zurückzuführen sein. Eine **Abweichungsanalyse** kann deshalb, wie im folgenden Beispiel dargestellt, aufgebaut werden (vgl. Scherr, 1989, S. 338 ff.): siehe nächste Spalte oben.

Die **Produktion** übt ebenfalls einen wesentlichen Einfluß auf die Höhe der notwendigen Bestände aus. Durch Verwendung von Gleichteilen kann der Bedarf einfacher und exakter prognostiziert werden. Alle Maßnahmen, die den Produktionsprozeß beschleunigen, wie eine Minimierung der Warte- und Liegezeiten, führen zu niedrigeren Beständen an halbfertigen Produkten. Die Bestände an Fertigprodukten können durch eine Produktion auf Abruf gesenkt werden. **Just-In-Time-Konzepte** eröffnen bei einer entsprechenden Zusammenarbeit mit Zulieferfirmen sogar die Möglichkeit einer eklatanten Reduzierung sämtlicher Bestände.

	Plan (P)	Ist (I)
Verbrauchsmenge (V)	1.000	1.100
Umschlagsrate (U)	3,5	3,2
Preis je Einheit (Pr)	4,0	3,5

Planbestand (Wert)	1.143	
- $PV \cdot PU \cdot IPr$	1.000	
= Preisabweichung		143
Planbestand (Wert)	1.143	
- $IV \cdot PU \cdot PPr$	1.257	
= Verbrauchsabweichung		-114
Planbestand (Wert)	1.157	
- $PV \cdot IU \cdot PPr$	1.250	
= Umschlagsabweichung		-93
Gesamtabweichung		<u>-64</u>

3. Cash Management

Das Cash Management hat die Optimierung der Kassenbestände zum Gegenstand. Aufgabe des Cash Management ist die Planung der kurzfristigen Zahlungsströme sowie die aktive Gestaltung der Zahlungsein- und -ausgänge.

Die erste Problemstellung des Cash Management ist das sogenannte Kassenhaltungsproblem. Je höher der Bargeldbestand eines Unternehmens ist, umso geringer ist die Gefahr, bei hohen Zahlungsausgängen kurzfristige und teure Kredite aufnehmen zu müssen. Die Haltung von Bargeld führt andererseits aber zu einer Erhöhung des Kapitalbedarfs und damit zu höheren Kapitalkosten im Unternehmen.

Ein Modell zur Bestimmung der **optimalen Höhe des Bargeldbestands** wurde von *Baumol* in Analogie zur Ermittlung der optimalen Bestellmenge vorgeschlagen (vgl. Baumol, 1952, S. 545 ff.):

Angenommen, ein Unternehmen hat einen Bargeldbestand, der gleichmäßig durch Bezahlung von Rechnungen aufgebraucht wird. Ist er vollständig aufgebraucht, werden Wertpapiere verkauft oder ein Kredit aufgenommen. Einerseits entgehen dem Unternehmen durch die Bargeldhaltung Zinserträge, bzw. entstehen durch den Kredit Zinsaufwendungen. Dies würde für einen möglichst kleinen Bargeldbestand sprechen. Andererseits verursacht die Beschaffung des Bargeldes aber auch Transaktionskosten, nämlich durch den Verkauf von Wertpapieren bzw. durch die Kreditaufnahme. Wie bei der Ermittlung der optimalen Bestellmenge stellt sich hier also die Frage, wie oft der Bargeldbestand aufgefüllt werden soll. Dem Jahresmaterialbedarf,

den Lagerhaltungskosten und den Bestellkosten entsprechen dabei der Jahresgeldbedarf, die Zinskosten und die Transaktionskosten. Der optimale Kassenbestand (K) läßt sich dann folgendermaßen berechnen:

$$K = \sqrt{\frac{2 \cdot \text{Jahresgeldbedarf} \cdot \text{Transaktionskosten}}{\text{Zinskosten}}}$$

Der praktischen Anwendung des Baumol-Modells sind durch seine restriktiven Annahmen, wie z. B. eines gleichmäßigen Zahlungsabgangs sicherlich enge Grenzen gesetzt. Da die Zahlungsströme in der Regel nicht über das Jahr gleichmäßig verteilt verlaufen, ist eine kurzfristige Finanzplanung notwendig. Das Modell erbringt aber den Nachweis, daß ein möglichst niedriger Kassenbestand nicht anzustreben ist. Auch die Argumentation, daß die Transaktionskosten bei Großunternehmen vergleichsweise gering sind, kann dadurch entkräftet werden, daß bei einem internationalen Unternehmen durch die Währungsumwechslung erhebliche Kosten entstehen können.

Eine zweite Problemstellung des Cash Management ist die Erzielung (Vermeidung) von **Valutierungsgewinnen (-verlusten)**, im Englischen auch als **floats** bezeichnet (vgl. Brealy/Myers, 1991, S. 781 ff.)

Angenommen, ein Unternehmen bezahlt die Rechnung eines Lieferanten in Höhe von 100.000 DM per Scheck und bucht diesen Betrag von seinem Kassenbestand ab. Tatsächlich steht dieser Betrag dem Unternehmen aber noch einige Zeit zur Verfügung. Bis zur tatsächlichen Abbuchung vom Bankkonto des Unternehmens entstehen diverse zeitliche Verzögerungen: die Zeit, bis der Scheck von der Post dem Lieferanten zugestellt wird; die Zeit, bis der Lieferant den Scheck bei seiner Bank einreicht und schließlich die Zeit, bis der Betrag dann tatsächlich bei der Bank

vom Konto abgebucht wird. Dieser Effekt wirkt bei Erhaltung von Zahlungen durch Kunden natürlich auch in umgekehrter Richtung.

Diese floats können bis zur endgültigen Abbuchung genutzt werden. Es ist deshalb sinnvoll zu versuchen, diese Verzögerungen bei Zahlungsausgängen möglichst auszudehnen und sie bei Zahlungseingängen möglichst zu verkürzen. In den USA wird dies auf folgende Art und Weise versucht (vgl. Brealy/Myers, 1991, S. 783 ff. und Scherr, 1989, S. 31 ff.):

- Anweisung an die Kunden, die Bezahlung an eine örtliche Agentur auszuführen (Verkürzung der Zustellungszeit durch die Post, Verkürzung der Zeit bis zur Gutschrift durch Einlösung auf einer lokalen Bank),
- Beschleunigung des Prozesses der Scheckeinlösung innerhalb des Unternehmens,
- Einrichtung eines sogenannten Lock-box system (Einrichtung lokaler Postfächer, die von ansässigen Banken regelmäßig geleert werden) und
- Bezahlung von Rechnungen über Banken, bei denen der Lieferant möglichst viel Zeit benötigt, bis eine Abbuchung erfolgt.

Auch in Deutschland verbleiben Schecks oftmals erschreckend lange im Unternehmen, bis sie zur Einlösung bei der Bank vorgelegt werden. Die anderen Maßnahmen können vor allem für international tätige Unternehmen interessant sein. Daß trotz allem Computereinsatz in den Banken die Transaktionszeiten im Zahlungsverkehr nach wie vor weit davon entfernt sind, einfach vernachlässigt werden zu können, beweist eine Untersuchung über die Dauer zur Durchführung von ECU-Überweisungen im EG-Raum:

Hoher Preis für Schnecken tempo												
Durchschnittliche Kosten und Dauer einer Überweisung von 130 Ecu ¹⁾												
Von	Nach	Belgien	Dänemark	Deutschland	Spanien	Frankreich	Irland	Italien	Luxemburg	Niederlande	Portugal	Großbritannien
Belgien	Telex					14 Ecu/6 T	12 Ecu/4 T		2 Ecu/5 T		10 Ecu/5 T	
	Brief											
Dänemark	Telex					26 Ecu/4 T				18 Ecu/4 T	9 Ecu/6 T	32 Ecu/2 T
	Brief					12 Ecu/5 T				8 Ecu/5 T	3 Ecu/6 T	6 Ecu/4 T
Deutschland	Telex					28 Ecu/5 T				18 Ecu/3 T	18 Ecu/7 T	
	Brief					16 Ecu/7 T				18 Ecu/4 T		
Spanien	Telex					20 Ecu/7 T		23 Ecu/8 T	23 Ecu/12 T			
	Brief					28 Ecu/5 T		43 Ecu/10 T				
Frankreich	Telex				21 Ecu/5 T			25 Ecu/6 T		22 Ecu/5 T		
	Brief				21 Ecu/10 T			25 Ecu/6 T		22 Ecu/4 T		
Irland	Telex		16 Ecu/3 T	22 Ecu/4 T	12 Ecu/7 T			24 Ecu/5 T				
	Brief		19 Ecu/4 T	22 Ecu/5 T	20 Ecu/4 T			20 Ecu/11 T				
Italien	Telex	30 Ecu/5 T					12 Ecu/8 T		17 Ecu/7 T	38 Ecu/4 T		
	Brief	17 Ecu/7 T					37 Ecu/5 T		28 Ecu/7 T	19 Ecu/9 T		
Luxemburg	Telex		10 Ecu/6 T	11 Ecu/4 T								12 Ecu/4 T
	Brief		14 Ecu/4 T	11 Ecu/6 T								10 Ecu/3 T
Niederlande	Telex	14 Ecu/5 T		23 Ecu/5 T							14 Ecu/8 T	8 Ecu/3 T
	Brief	7 Ecu/6 T		15 Ecu/7 T							10 Ecu/13 T	9 Ecu/7 T
Portugal	Telex	22 Ecu/4 T			28 Ecu/11 T			22 Ecu/8 T				20 Ecu/3 T
	Brief	23 Ecu/4 T			27 Ecu/7 T			26 Ecu/7 T				23 Ecu/6 T
Großbritannien	Telex		16 Ecu/5 T	28 Ecu/5 T	33 Ecu/5 T		18 Ecu/4 T					
	Brief		23 Ecu/9 T	23 Ecu/7 T	23 Ecu/7 T		22 Ecu/7 T					

T=Arbeitsstage ¹⁾Durchschnitt von vier Überweisungen; 1 Ecu=2,04 Mark

Abbildung 5: Dauer zur Durchführung von ECU-Überweisungen im EG-Raum (o. V., 1993, S. 58)

Die Komplexität des Cash Management nimmt in multinationalen Unternehmen stark zu. Hier tritt zusätzlich das Problem des internen Zahlungsausgleichs zwischen den Gesellschaften auf. Durch Einrichtung eines Intercompany netting system (vgl. Swinne 1983, S. 144 ff.) kann

- die Zahl der zwischengesellschaftlichen Transfers,
- der float der Transfers sowie
- die Zahl der Fremdwährungstransaktionen

reduziert werden.

Bei einem Intercompany netting system handelt es sich um eine zentrale Clearingstelle für Forderungen und Verbindlichkeiten zwischen den Gesellschaften. Die Möglichkeiten der Transferreduzierungen durch ein solches System sind enorm. Um wenigstens noch zu einem geringen Teil an diesem Geschäft zu partizipieren, bieten deshalb Banken entsprechende Softwarepakete zur Unterstützung des Netting an.

4. Kreditmanagement

"Unter Kreditmanagement werden alle Aufgaben eines Handels-, Dienstleistungs- oder Industriebetriebs verstanden, die im Zusammenhang mit der Gewährung von Handelskredit entstehen, also dem in Warenlieferungen und Leistungen gebundenen Kundenkredit, der sich in der Bilanz als Forderungen aus Warenlieferungen und Leistungen niederschlägt." (Swinne, 1983, S. 152)

Das Kreditmanagement beeinflusst den Unternehmenswert über die Größen Risiko, Umsatz und Kapitalbindung:



Abbildung 6: Kreditmanagement und Unternehmenswert

Die Kreditkonditionen sind ein wichtiges Instrument der Absatzförderung. Insbesondere bei Großprojekten können sie sogar zum kritischen Erfolgsfaktor werden. Daraus läßt sich aber nicht folgern, daß das Kreditmanagement der Absatzförderung absoluten Vorrang einräumen sollte. Die Kapitalkosten, die durch die Höhe und Dauer der Kapitalbindung sowie durch das Risiko des Forderungsausfalls beeinflusst werden, können den Effekt der Umsatzsteigerung bei weitem kompensieren. Dieser

Aspekt wird aus dem Blickwinkel des Vertriebs oft übersehen. Es ist deshalb notwendig, der Kreditabteilung als Bindeglied zwischen Rechnungswesen und Vertrieb entsprechende Entscheidungskompetenzen einzuräumen.

Die Aufgaben des Kreditmanagement können unterteilt werden in

- Festlegung der Zahlungsbedingungen,
- Beurteilung der Kreditwürdigkeit der Kunden,
- Einzug der Forderungen und
- Überwachung der Außenstände.

Bei der Festlegung der **Zahlungsbedingungen** ist zu bestimmen, in welchem Zeitraum der Kunde bezahlen muß, welches Skonto bei Barzahlung eingeräumt wird, innerhalb von welchem Zeitraum ein Skontoabzug möglich ist und welche Sicherheiten zu stellen sind.

Die Zahlungsbedingungen sind durch die Branche zumeist relativ stark determiniert. Dennoch ist es sehr aufschlußreich, den Zusammenhang zwischen den Zahlungsbedingungen und der Verkaufsmenge zu untersuchen. Eine Verbesserung der Zahlungsbedingungen zugunsten des Kunden entspricht einer Verkaufspreisminderung und führt folglich im Normalfall zu einer Erhöhung der Verkaufsmenge. Bei der Beurteilung, ob eine Veränderung der Zahlungsbedingungen wirtschaftlich ist, darf aber nicht nur untersucht werden, ob der Mengeneffekt den Preiseffekt überkompensiert (oder umgekehrt), es muß auch beachtet werden, daß eine zusätzliche Kapitalbindung bei einer Verlängerung des Zahlungszeitraums entsteht, die ebenfalls zusätzliche Kosten verursacht. Die Wirtschaftlichkeitsbeurteilung kann folgendermaßen vorgenommen werden (vgl. Chastain, 1987, S. 95 f.):

$$ROI = \frac{\text{Zu(Ab-)nahme des Gewinns}}{\text{Zu(Ab-)nahme der Kundenforderungen}}$$

Übersteigt dieser inkrementale Return On Investment die Kapitalkosten des Unternehmens, ist eine Veränderung der Zahlungsbedingungen vorteilhaft.

Die Beurteilung der **Kreditwürdigkeit** von Kunden ist zur Vermeidung von Zahlungsverzögerungen und Forderungsausfällen notwendig. Besonders bedeutsam ist dies für Unternehmen, die nur wenige Großkunden beliefern. Nicht selten hat in der Vergangenheit der Zahlungsausfall der Forderungen eines Großkunden wegen Konkurses auch zum Ende des Lieferanten geführt. Für international tätige Unternehmen ist es in bestimmten Ländern oftmals ebenfalls von besonderer Bedeutung, die Möglichkeit, Forderungen notfalls gesetzlich durchzusetzen, im voraus zu prüfen.

Quellen für die Informationsbeschaffung über die Kreditwürdigkeit der Kunden können im Unternehmen selbst aufgebaute Erfahrungsdatenbanken oder entsprechende externe Wirtschaftsdatenbanken sein, aber auch Jahresabschlüsse der Kunden oder die inzwischen zahlreich vorhandenen Länderinformationsdienste.

Grundlage für die wirtschaftliche Gestaltung des Einzugs der Forderungen ist eine Rechnungsstellung parallel zur Auslieferung der Ware. Ursache für hohe Forderungsbestände ist oftmals nicht die schlechte Zahlungsmoral der Kunden, sondern die Tatsache, daß in vielen Unternehmen die Rechnung den Kunden erst geraume Zeit nach dem Entstehen der Forderung zugeht.

Durch die Formulierung der Rechnung kann oftmals ebenfalls ein schnellerer Einzug erreicht werden. So ist beispielsweise auf eine exakte Adressierung zu achten. Nicht selten ist die Ursache für einen verspäteten Forderungseingang ein "Herumirren" der Rechnung beim Kunden.

Weitere Möglichkeiten zur Reduktion der Einzugszeiten liegen in der Vereinbarung der Zahlungsart. Die Gewährung einer Einzugsermächtigung durch einen Stammkunden verkürzt dabei nicht nur den Zeitraum bis zum Forderungseingang, sondern führt zusätzlich zur Verkürzung der Transaktionskosten beider Seiten.

Zur Überwachung der Außenstände ist vor allem eine aktuelle Informationsversorgung zu sichern. Die zentrale Kennzahl für das Kreditmanagement bildet das Kundenziel oder auch **Days' Sales Outstanding (DSO)**. Die Kennzahl gibt die durchschnittliche Zeitdauer von der Entstehung einer Kundenforderung bis zu ihrer Begleichung an.

Zur Ermittlung des Kundenziels wurden verschiedene Methoden entwickelt (vgl. Capell/Swinne, 1981, S. 155 - 157 und Scherr, 1989, S. 252 - 267). Dies ist deshalb von besonderer Bedeutung, da die Aussagefähigkeit der Kennzahl in hohem Maß von der zugrundeliegenden Berechnungsmethode abhängt. Die Vorgehensweise bei der einfachsten Variante (I) ist wie folgt:

$$\text{Kundenziel} = \frac{\text{Forderungsbestand am Ende der Periode}}{\text{Umsatz der Periode}} \cdot 30$$

Dabei ist allerdings zu beachten, daß bei einem Umsatzanstieg ein zu niederes Kundenziel, bei einem Umsatzrückgang hingegen ein zu hohes Kundenziel ermittelt wird (vgl. Abb. 6). Versucht man diesen Mangel durch Errechnung eines Mehrmonatsdurchschnitts (Variante II) zu vermeiden, geht dies zu Lasten der Aktualität.

Bessere Ergebnisse liefert die sogenannte Back-track-Methode (Variante III). Bei ihr wird ermittelt, wieviel Tage zurückgegangen werden muß, damit der kumulierte Umsatz dem aktuellen Forderungsbestand entspricht:

Forderungsbestand			
Ende August	TDM 1.080		
- Umsatz September	TDM 500	30	
= Überhang	TDM 580		
/ Umsatz Juli	TDM 600		
* Tage Juli	30	29	
DSO		59	

Monat	Jan.	Feb.	März	April	Mai	Juni	Juli	Aug.	Sep.	Okt.	Nov.	Dez.
Umsatz	300	300	300	400	600	800	700	600	500	400	300	300
Zahlungsfrist												
bar	30	30	30	40	60	80	70	60	50	40	30	30
30 Tage	60	60	60	80	120	160	140	120	100	80	60	60
60 Tage	120	120	120	160	240	320	280	240	200	160	120	120
90 Tage	90	90	90	120	180	240	210	180	150	120	90	90
Forderungsbestand												
lauf. Monat	270	270	270	360	540	720	630	540	450	360	270	270
Vormonat	0	210	210	210	280	420	560	490	420	350	280	210
2 Monate zuvor	0	0	90	90	90	120	180	240	210	180	150	120
gesamt	270	480	570	660	910	1260	1370	1270	1080	890	700	600
DSO												
Variante I	27,0	48,0	57,0	49,5	45,5	47,3	58,7	63,5	64,8	66,8	70,0	60,0
Variante II			44,0	51,3	49,4	47,2	50,6	55,7	62,0	64,8	66,8	65,7
Variante III			57,0	56,0	53,3	53,0	55,1	58,7	59,0	59,4	60,0	60,0
Variante IV	27,0	48,0	57,0	57,0	57,0	57,0	57,0	57,0	57,0	57,0	57,0	57,0

Abbildung 7: Varianten des DSO

Noch besser kann der Verzerrungseffekt durch Umsatzschwankungen durch die Methode des sogenannten umsatzgewichteten DSO (Variante IV) vermieden werden. Bei diesem Verfahren werden die Forderungen mit den Umsätzen verrechnet, bei denen sie entstanden sind. Das Verfahren ist deshalb aufwendiger, da die Forderungen nach dem Zahlungsziel unterschieden werden müssen (siehe nächste Seite):

Zuordnung CM-Themen-Tableau				
	23	37	F	Z

$$\begin{aligned}
 \text{DSO September} &= \\
 & 30 \cdot \frac{\text{Forderungen aus September}}{\text{Umsatz September}} \\
 & + 30 \cdot \frac{\text{Forderungen aus August}}{\text{Umsatz August}} \\
 & + 30 \cdot \frac{\text{Forderungen aus Juli}}{\text{Umsatz Juli}} \\
 & = 30 \cdot \left(\frac{450}{500} + \frac{420}{600} + \frac{210}{700} \right) \\
 & = 57 \text{ Tage}
 \end{aligned}$$

Als Vergleichsbasis dienen Vormonats- und Vorjahreswerte sowie branchenübliche Werte. Die Ermittlung der Kennzahl Kundenziel für das Gesamtunternehmen ist in der Regel wenig aussagekräftig. Es ist eine Differenzierung nach Produktgruppen, Geschäftsbereichen, Regionen oder Kunden(gruppen) vorzunehmen. Nur so sind detaillierte Analysen, Vorgaben oder die rechtzeitige Einleitung von Gegenmaßnahmen möglich.

Zur Analyse des Zahlungsverhaltens der Kunden sind darüber hinaus eine Vielzahl weiterer Detailinformationen notwendig:

- Wieviele Kunden zahlen bar oder innerhalb bestimmter Zeitabschnitte?
- Durch welche Zahlungsarten erfolgt der Forderungsausgleich?
- Welcher Anteil an den Forderungen ist nicht einbringlich? Aus welchen Gründen?
- Welcher Anteil an den Forderungen kann erst nach der ersten, zweiten oder dritten Mahnung eingebracht werden?
- Wie teilt sich der Forderungsbestand nach Mahnungsstufen auf?
- Wie teilt sich der Forderungsbestand nach Kundengruppen auf?
- etc.

5. Facility Management

Facilities umfassen sämtliche Betriebs- und Arbeitsmittel, die nicht körperlich in ein Produkt oder eine Dienstleistung eingehen. Beispiele für Facilities sind Gebäude, Büroeinrichtungen oder Betriebsanlagen. Charakteristisch für Facilities ist ihre Erfassung als Gemeinkosten und die Tatsache, daß sie zumeist Kombinationen von Einzelobjekten bilden. Für das Management dieser Facilities bestehen folgende Aufgaben (vgl. Schwarze, 1991, S. 211 ff.):

- Entwicklung, Betrieb und Erhaltung einer sicheren, humanen und funktionalen Arbeitsumgebung,
- Gestaltung von Arbeitsplätzen,
- bedarfsgerechte und optimale Geräte- und Betriebsmittelbestands- und -einsatzplanung,

- Raumgestaltung, Raumaufteilung und Ausstattung von Räumen
- Raumnutzungs- und Raumbelagungsplanung,
- Gebäudeplanung
- Erarbeitung von Alternativen für die Nutzung von Grundstücken und Gebäuden sowie
- Übernahme der Verantwortung für strategische Planung, Errichtung, laufenden Betrieb, Wartung, Instandhaltung, Sicherheit, Nutzungsänderung, Stilllegung, Vermietung usw. von Grundstücken, Gebäuden, Räumen, Geräten, Einrichtungen und Ausstattungsgegenständen über den gesamten Lebenszyklus.

Aus diesen Teilaufgaben wird ersichtlich, daß das Facility Management weit über die Anlagenwirtschaft hinausgeht. In den USA hat dieser Ansatz bereits berufsständische Eigenschaften entwickelt, ein Verband, die "IFMA International Facility Management Association" mit über 5000 Mitgliedern, nimmt die Interessenvertretung, den Informationsaustausch und die Weiterbildung wahr (Moslener, 1988, S. X). Maßnahmen zur Senkung der Facilities bilden selbstverständlich nur einen Teilbereich des Facility Management. Es soll aber im folgenden eine Beschränkung auf diesen Teilbereich vorgenommen werden.

Womack/Jones/ Roos berichten in ihrem "Kultbuch" über das Lean Management, daß japanische Automobilhersteller mit der Hälfte des Flächenbedarfs auskommen. Schon aus diesem Beispiel wird klar, welches Potential zur Verringerung der Bestände an Sachanlagen tatsächlich besteht. Neben einer optimalen Auslegung der Fabrikfläche bestehen noch eine Vielzahl möglicher Maßnahmen, wie z. B.

- Planung einer optimalen Auslastung von Produktionsanlagen, Gebäuden und Räumen,
- Leasing und Sell and lease back,
- Mehrschichtbetrieb,
- Zusammenlegung von Werken,
- Zusammenlegung von Verwaltungstätigkeiten oder
- Verkauf von nicht oder nicht mehr betriebsnotwendigem Anlagevermögen.

Ein grundsätzliches Problem, welches das Facility Management zu lösen hat, sind die unterschiedlichen Lebenszyklen von Produkten sowie Produktionsgebäuden und der Infrastruktur. Der Zeithorizont der letztgenannten ist dabei in der Regel wesentlich länger. Bei der Planung und Bewertung dieser Anlagen ist deshalb eine ausschließliche Betrachtung im Zusammenhang mit den derzeitigen Produkten falsch. Es muß über den Tellerrand hinausgeschaut werden und die Anwendungsmöglichkeiten der Facilities bei den nachfolgenden Produktgenerationen mit einbezogen werden. Die Nutzungsmöglichkeit in Verbindung auch mit anderen bzw. Folgeprodukten stellt eine Option dar. An den Kapitalmärkten hat man aber längst erkannt, daß eine Bewertung von Optionen mit "traditionellen"

Verfahren, wie der Kapitalwertmethode oder dem internen Zinsfuß, problematisch ist. Es ist daher nur folgerichtig, die dort entwickelten Methoden zur Optionsbewertung auch auf die Bewertung der Optionen von Sachanlagen zu übertragen (vgl. Herter, 1992a).

Ein wirkungsvolles Facility Management benötigt als zentrales "Herzstück" ein hochentwickeltes **Facility Information Management**. Ein solches Informationssystem muß in der Lage sein, detaillierte und zeitnahe Daten u. a. über Gebäude, Räume, Flächen-nutzung, Raumplanung, Installationen, Ausstattung und Geräte zu liefern. So müssen für Räume beispielsweise Informationen über Abmessungen, Installationen (z. B. Elektrik, Datenübertragung), Ausstattung (z. B. Beleuchtung, Wände), Möblierung, Wartung und Instandhaltung, Raumpflege sowie Nutzungsmöglichkeiten vorhanden sein (vgl. Schwarze, 1991, S. 215 ff.).

Die heute zur Verfügung stehenden Informationssysteme der Anlagenwirtschaft sind nur bedingt in der Lage, diesen Informationsbedarf zu decken. Es befinden sich aber derzeit neue leistungsfähige Systeme in der Entwicklung. Auch wenn solche Systeme einen hohen Aufwand verursachen werden, die Möglichkeiten, die sie eröffnen, rechtfertigen diesen Aufwand auf jeden Fall.

6. Zusammenfassung

Asset Management deckt oft vernachlässigte Ansatzpunkte zur Steigerung der nachhaltigen Ertragskraft eines Unternehmens auf. Insbesondere für Unternehmen in stagnierenden Märkten dürfte ein Asset Management oftmals ein erheblich höheres Potential zur Steigerung des Unternehmenswerts bieten als Maßnahmen zur Steigerung des Umsatzes und der Umsatzrentabilität.

Für einen Einstieg in das Asset Management erweist sich dabei die Untersuchung folgender Fragestellungen als hilfreich:

- Inwiefern wurden bisher die Kapitalbindung betreffende Kennzahlen (Kundenziel, Vorräte/ Umsatz etc.) ermittelt? Löst in der Vergangenheit eine ungünstige Entwicklung dieser Kennzahlen entsprechende Gegenmaßnahmen aus?
- Sind klare Verantwortlichkeiten für die einzelnen Vermögenspositionen festgelegt?
- In welchem Verhältnis steht die Umsatzentwicklung und die Höhe der einzelnen Vermögenspositionen?
- Wie hoch sind die Vermögenspositionen im Vergleich zur Konkurrenz? Gibt es bessere, vergleichbare Nichtkonkurrenten oder branchenfremde Unternehmen (z. B. Kundenziel bei Unternehmen mit vergleichbarer Kundenstruktur und Zahlungskonditionen)? Worauf sind die Unterschiede zurückzuführen (**Benchmarking**, vgl. Horváth/Herter, 1992 und Herter, 1992b)?
- Welchen Einfluß hat der Vermögensbestand auf den Unternehmenswert? Ist die Ertragssituation von Konkurrenten mit relativ niedriger Vermögensbindung besser?

Asset Management darf nicht als Aufgabe eines isolierten Unternehmensbereichs gesehen werden. Möglichkeiten zur Reduzierung der Kapitalbindung bestehen im gesamten Unternehmen. Entscheidend für eine erfolgreiche Einführung ist es deshalb, ein entsprechendes Problembewußtsein in sämtlichen Bereichen zu schaffen.

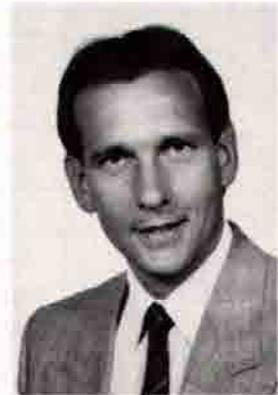
Literatur

- Baumol, W. J., The Transactions Demand for Cash: An Inventory Theoretic Approach, in: Quarterly Journal of Economics, 66 (1952) November, S. 545-556
- Brealy, R.A./Myers, S.C., Corporate Finance, 4. Auflage, New York 1991
- Capell, J./Swinne, A.H., Internationales Kreditmanagement, Frankfurt a. M. 1981
- Chaistan, D.E., Corporate Asset Management: A Guide for Financing and Accounting Professionals, New York u. a. 1987
- Herter, R.N., Berücksichtigung von Optionen bei der Bewertung von strategischen Investitionen, in: Controlling, 4 (1992a) 6, S. 320 - 327
- Herter, R.N., Weltklasse mit Benchmarking - ein Werkzeug zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit aller Unternehmensbereiche, in: Fortschrittliche Betriebsführung und Industrial Engineering, 41 (1992b) 5, S. 254 - 258
- Herter, R.N., Wertsteigerungsanalyse (Shareholder Value Analysis), in: Controlling, 3 (1991) 6, S. 336-337
- Herter, R.N., Erfolgsbeurteilung von dezentralen Organisationseinheiten auf Basis der Wertsteigerungsanalyse, Controlling-Forschungsbericht Nr. 30, Universität Stuttgart 1990
- Horváth, P., Controlling, 4. Auflage, München 1991
- Horváth, P./Herter, R.N., Benchmarking - Vergleich mit den Besten der Besten, in: Controlling 4 (1992) 1, S. 4 - 11
- o. V., Reise ins Ungewisse, in: FINANZtest, o. Jg. (1993) 1, S. 57 f.
- Moslener, W., Wesen und Bedeutung des Facility Management - Ein neues Konzept in der Betriebswirtschafts- und Managementlehre, Dissertation an der Universität Linz, Linz 1988
- Rappaport, A., Creating Shareholder Value: The New Standard for Business Performance, New York 1986
- Scherr, F.C., Modern Working Capital Management, Englewood Cliffs, New Jersey 1989
- Schwarze, Jochen, Informationsmanagement als Voraussetzung für ein erfolgreiches Facility Management, in: Zeitschrift für Planung 3 (1991), S. 209 - 229
- Swinne, A. H., Die finanzielle Führung und Kontrolle von Auslandsgesellschaften, Frankfurt a. M. 1983
- Waldruff, A., Asset Management: Logistik und weiterführende Konzepte in der Praxis, in: Horváth, P. (Hrsg), Wirtschaftlichkeit neuer Produktions- und Informationstechnologien, Stuttgart 1988, S. 187 - 197.
- Womack, J.P./Jones, D.T./Roos, D., The Machine That Changed the World, New York u. a. 1990 ■

STRATEGISCHES CONTROLLING

- die Weiterentwicklung der Strategischen Planung

von Josef Wechsler, Winterthur



Josef Wechsler, Dipl.-Ing. ETH;
Lic.oec.HSG, Unternehmens-
beratung, Geillinger engineering,
Scheideggstraße 30,
CH-8401 Winterthur

Die Dynamik der Umwelt erfordert ein kontinuierliches Strategisches Controlling. Strategieentscheidungen und -annahmen sowie die Etappenziele der Unternehmensentwicklung müssen laufend überwacht werden. Das übergeordnete Ziel ist es, die Ertragskraft der Unternehmung zu stärken und dauerhafte Erfolgspotentiale zu sichern.

Welches sind die Aufgaben und instrumentellen Voraussetzungen für eine strategiegerechte Unternehmenssteuerung? Wie kommt das Strategische Planungs- und Steuerungssystem Stratplan zum Einsatz?

1. Die Controlling-Aufgabe

Das Problem der Umsetzung von Strategien ist nicht neu. Planungen haben erst dort ihre Wirkung, wo sie über ein geschlossenes Regelkreissystem mit Berichtswesen, Analyse und Gegensteuerungsmaßnahmen bis zur Verbesserung der nächsten Planungsrunde zusammenspielen. Das Strategische Controlling setzt eine Strategische Planung voraus und hat die Aufgabe, die Unternehmensstrategie und die Geschäftsfeldstrategien zu überwachen und zu steuern. Das Strategische Controlling ist die Weiterentwicklung einer operationalisierbaren (d. h. in zeitliche Meilensteine zerlegbaren) Strategischen Planung, welche auch die Auswirkungen auf die finanziellen Kennziffern des Unternehmens und einzelner Teilbereiche aufzeigt (vgl. Fig. 1: Strategisches Führungssystem). Das Strategische Controlling fördert deshalb die Planungsdisziplin in der Linie erheblich: Prämissendefinition, Maßnahmenformulierung und finanzielle Auswirkungen.

Da die Strategische und Operative Planung und Steuerung eines Unternehmens unmittelbar zusammenhängen (Die beiden Fragen "Tun wir die richtigen Dinge?" und "Tun wir die Dinge richtig?" sind miteinander verbunden), muß das Strategische Controlling klar strukturierte Systeme und Schnittstellen zu den operativen Planungsbereichen aufweisen. Das Strategische Controlling erfordert einen Aufbau sauberer und kontinuierlich arbeitender Systeme, deren überprüfbare Ergebnisse im kurzfristigen Bereich gar deckungsgleich mit dem operativen Zahlenwerk sein müssen. Gleichzeitig muß das Strategische Controlling ausreichend flexibel sein, um strategische oder organisatorische Veränderungen und Alternativen innerhalb des Planungshorizonts zu integrieren. Die Konzeption des Strategischen Planungs- und Controlling-Systems muß sich am Markt orientieren. Ausgangspunkt bei der Gestaltung Strategischer Führungssysteme ist deshalb die Gliederung des Unternehmens in Strategische Produkt-Markt-Felder. Diese Struktur bildet die Grundvoraussetzung für die Objektivierung (Qualität) und Operationalisierung der Strategischen Planung. Sie ist die Verknüpfung der Dimension Unternehmung (nach innen gerichtet) mit der Dimension Markt (Umwelt, nach außen orientiert). Es wird versucht, die Umweltdimension modellmäßig mittels Steuerungsgrößen, Indikatoren und Bewertungskriterien zu erfassen. Charakteristisch dabei ist, daß nur ein Teil der Umweltinformationen zahlenmäßig erfassbar und verfügbar ist. Qualitative Methoden und Modelle müssen deshalb herangezogen werden. Daraus erwächst der wichtige Anspruch an Strategische Controllingsysteme, quantitative und qualitative Modelle integrieren zu können.

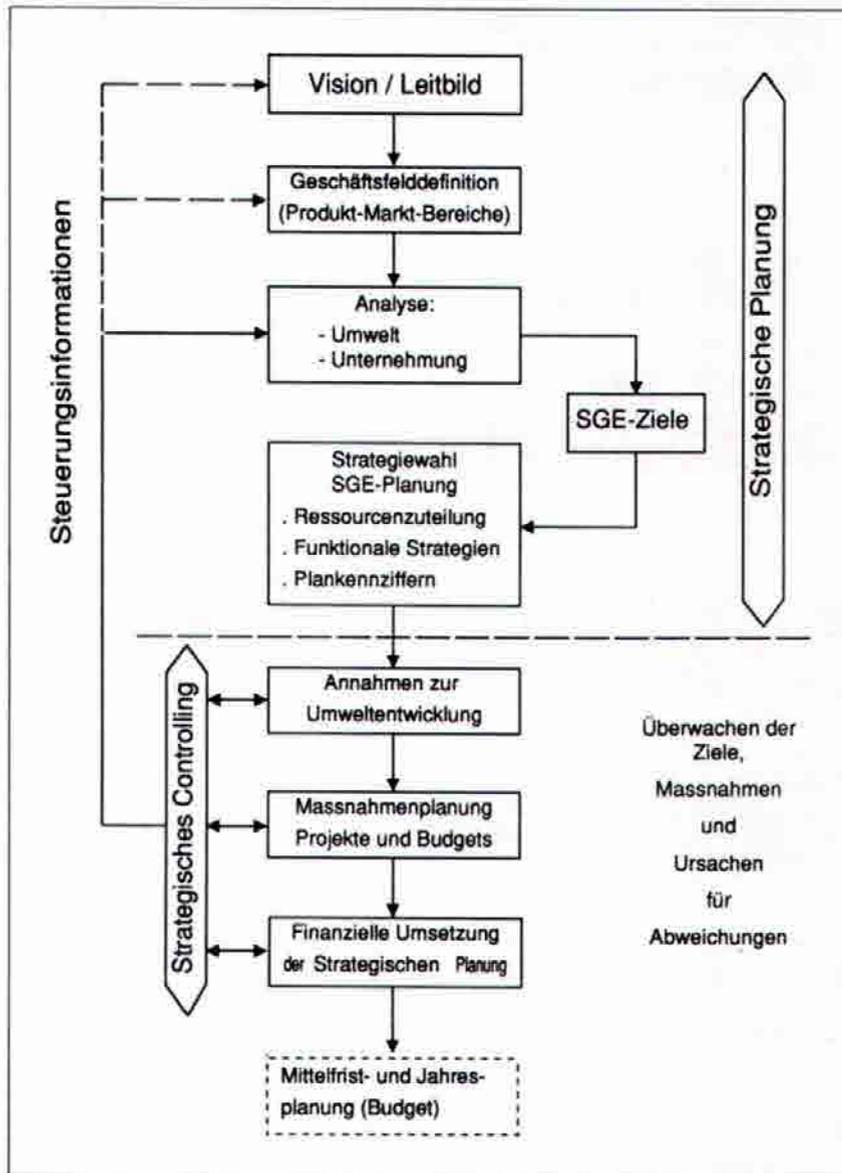


Fig. 1: Strategisches Führungssystem

- Festlegen der strategischen Geschäftsfelder (Analyse der aktuellen Situation/Analyse der Zukunftsperspektiven)
- Früherkennung von Trends.

Mittelfristplanung

- Bindeglied zwischen strategischer (Grob-)Planung und konkreter Jahresplanung mit Maßnahmen, Kosten- und Erlösauswirkungen der Strategien für einen mittelfristigen Zeitraum
- Verbindung der Absatzplanung mit Kapazitäts-, Investitions- und Personalplan sowie Planbilanz und Kennzahlensystem
- Jahresplanung (Budgetierung) je Geschäftsbereich
- Maßnahmen, Investitionen und Ressourceneinsatz
- Kostenrechnung
- Erlösrechnung (vgl. Fig. 2: Rechnungsmodul)

Die zeitlichen Frequenzen im integrierten Planungssystem müssen dabei einen Planungshorizont von bis zu 10 Jahren abdecken. Dabei ist die Planungstiefe die Strategische Geschäftseinheit (SGE). Die Mittelfristplanung soll als rollierende Drei- bis Fünf-Jahresplanung auf der Bereichsebene stattfinden können. Die Jahresplanung soll sich über alle Verantwortungseinheiten erstrecken.

2. Instrumentelle Anforderung an ein Strategisches Controlling-System

Eine strategierorientierte Unternehmenssteuerung setzt Systeme, Instrumente und Methoden voraus, die das Analysieren, Planen, Messen und Informieren datenmäßig unterstützen. Wichtigstes Ziel dabei ist es, jedem Manager die für seinen Verantwortungsbereich notwendigen, entscheidungsorientierten Systeme und Informationen zu geben. Einheitliche Methoden und Systeme sollen dabei gewährleisten, daß alle Geschäftsbereiche auf Unternehmensebene aggregiert werden können.

Planungssystem

Zur strategiegerichteten Steuerung dient ein integriertes Planungssystem, das folgende Planungselemente enthält:

Strategische Planung

- Festlegen und Überprüfen des langfristigen Unternehmensziels

Informationssystem

Das Informationssystem hat die Funktion eines Steuerungsinstrumentes. Der Aufbau soll dabei der Produkt-Marktstruktur und/oder der Organisationsstruktur entsprechen. Die Möglichkeit, Berichte bis auf die Produkt-Kunden-Ebene zu definieren, wird vorausgesetzt, ebenso wie die Verdichtbarkeit zu Berichten höherer Ebenen.

Produkteseitig:

- Produkt, Produktgruppe, Produktbereich, SGE, Unternehmung

Marktseitig:

- Kunde, Kundengruppe, Segment, Teilmarkt, Markt und zu selektiv kombinierten Auswertungen, je nach Standpunkt und Informationsbedarf des Betrachters. Die Berichte sollen inhaltlich frei durch den Anwender definierbar sein. Zusätzlich soll das Informationssystem die im Planungsprozeß vereinbarten Zielwerte den Ist-Werten gegenüberstellen.

Das Informationssystem soll zwei Hauptaufgaben erfüllen:

☞ Es liefert den Verantwortlichen die Informationen, die sie für die eigenverantwortliche Steuerung der Verantwortungsbereiche benötigen. Durch den integrierten Soll/Ist-Vergleich kann Planabweichungen sofort mit Korrekturmaßnahmen begegnet werden.

☞ Es macht auf Geschäftsfeld- und Unternehmensebene das Geschehen transparent. Planabweichungen werden erkennbar und die Ursachen schnell lokalisierbar, d. h. es kann sofort festgestellt werden, ob die Ursachen bei Produkten, Kundengruppen, Regionalbereichen oder anderen Planungselementen liegen. Diese Ansprüche setzen ein durchgängiges Informationssystem voraus (vgl. Fig. 3: Produkt-Markt-DB mit Selektionsleiste; Stratplan).

Methoden

Die benötigten Daten für das Informationssystem müssen mit geeigneten Methoden gewonnen werden. Für die Erarbeitung der Strategie- und Plandaten auf der Ebene Strategisches Geschäftsfeld (SGE) bietet sich der **Portfolio-Ansatz** an. Die Portfolio-Methode strukturiert den analytischen Denkprozeß und hilft bei richtigem methodischen Vorgehen, die Ausgangssituation relativ treffend abzubilden. Teamorientiert eingesetzt, fördert die Portfolio-Methode den Meinungsbildungsprozeß und das gemeinsame

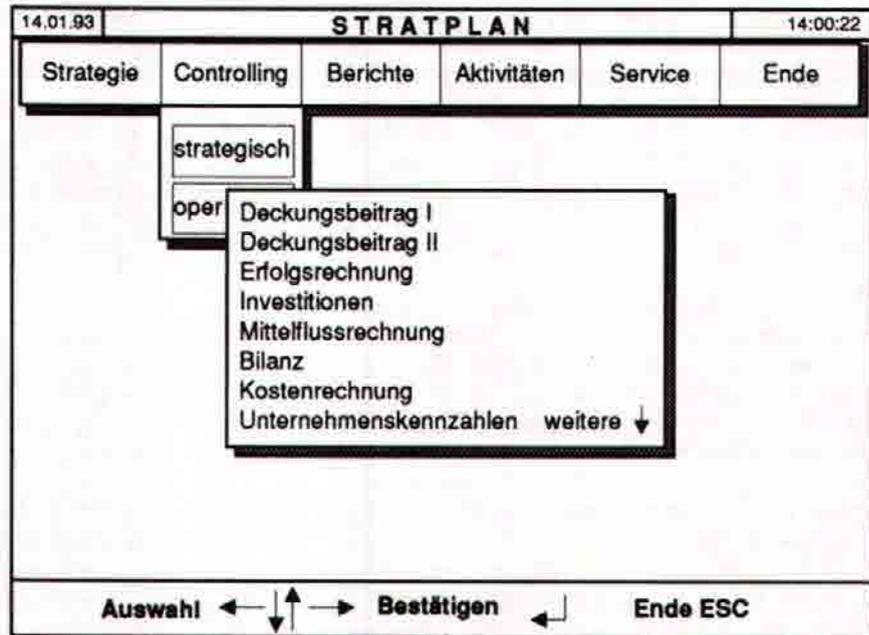


Fig. 2: Rechnungsmodule (Stratplan)

Verständnis der Unternehmung und ihrer Märkte. Dies schlägt sich in einer besseren Sicherheit bei der Strategieentwicklung und der Wirksamkeit der gewählten Strategie nieder. Es ist deshalb geradezu ideal, wenn das Portfolio-Modell integrierender Bestandteil des Informationssystems ist. **Den Kern des Informationssystems bilden Deckungsbeitrags- bzw. Erfolgsrechnungen für die einzelnen Verantwortungsbereiche.** Die Kostenermittlung basiert dabei auf der Betriebskostenrechnung. Mehr Schwierigkeiten bietet die Erlösrechnung, wenn es darum geht, zukünftige Umsatz- und Preisentwicklungen vorwegzunehmen.

Auf SGE-Ebene steht das Instrumentarium für Strategieentwicklungen (u. a. Portfolio) zur Verfügung (längere Frist). Die Mittelfristplanung, welche differenzierter (tiefer hinuntergebrochen) vorgenommen wird, orientiert sich an der SGE-Vorgabe.

14.01.93	Deckungsbeitrag I strategisch				12:58:06
	Packt	Ind. prod.	PackAG	P.Holding	
		Technik	Export IL	Weltmarkt	
1'000 sFr.	1993	rev. 1 1993	1994	1995	
Umsatz brutto	6000.00	6900.00	8000.00	10000.00	
Erlösminderungen					
Umsatz netto *	6000.00	6900.00	8000.00	10000.00	
Rohstoffe/ Material	1800.00	1950.00	2380.00	2950.00	
Umsatzänderung *	20.00	20.00	33.33	25.00	
Personal Prod. dir	2280.00	2420.00	2590.00	3120.00	
Herstellkosten	4080.00	4370.00	4970.00	6070.00	
Deckungsbeitrag I *	1920.00	2530.00	3030.00	4200.00	
DB I / UN % *	32.00	36.66	37.87	39.30	
Menü F2	Verdichten/PE-Auswahl F7	Rechnen F9	Speichern	Ende ESC	

Fig. 3: Produkt-Markt DB mit Selektionsleiste; Stratplan

3. Strategisches Steuerungssystem Stratplan

Das Management fordert Systeme, welche die oben angesprochene Transparenz schaffen, einfachst zu handhaben sind und jederzeit die gewünschte Information am Bildschirm und in Papierform zur Verfügung stellen. Die erforderliche Flexibilität und leichte Handhabbarkeit ist jedoch schon bei der Konzeption, dem Aufbau der unternehmensspezifischen Strukturen und der

Inbetriebnahme von entscheidender Bedeutung. Kein Unternehmen gleicht dem anderen. Jedes hat andere Strukturen und Steuerungsgrößen im Einsatz. Das System muß sich deshalb nach den Bedürfnissen des Unternehmens gestalten lassen. Die Berücksichtigung dieses Leitsatzes ist für die Qualität der Unternehmenssteuerung wichtig.

System-Design

System-Design nach **Stratplan** bedeutet die Umsetzung der unternehmensspezifischen Strukturen und ihrer Dimensionen in die **Stratplan-Software**. Mehrere Dimensionsstrukturen können im System parallel aufgebaut und wahlweise miteinander zu Dimensionspaaren verknüpft werden. Jede Dimension ist hierarchisch in sechs Strukturstufen unterteilt. Die Verwaltung der einzelnen Dimensionen und Strukturstufen erfolgt in einem dynamischen Menu. In der so entstandenen Controlling-Struktur werden dann in einem zweiten Schritt Informationsmodule (DB-Rechnung, Erfolgsrechnung, Investitionen, Kapazitäten, Personalplanung, Bilanz, Kennzahlensystem usw.) eröffnet. Periodisch notwendigen Struktur Anpassungen im Unternehmen trägt Stratplan durch die vom Anwender frei definier- und ausbaubaren Strukturen Rechnung.

Stratplan-Module

Der modulare Aufbau von Stratplan orientiert sich einerseits an den inhaltlichen Anforderungen an Strategische Controlling-Systeme und andererseits an

unternehmensspezifischen Wünschen bezüglich des Funktionsumfangs von Management-Informationssystemen.

Das Strategie-Modul liefert geeignete Instrumente und Modelle für die Strategieentwicklung. Den Anwender dürfte dabei die Portfolio-Technik mit den frei definierbaren Kriterien und Auswertungsmöglichkeiten besonders interessieren (vgl. Fig. 4 und Fig. 5).

Das **Modul Controlling** enthält für jedes Unternehmen frei definierbare Inhalte für:

- Strategisches Controlling
- Operatives Controlling
- Budgetierung

Sämtliche Informationen stehen dem Benutzer in Tabellen- oder Graphikform über fünf Vergangenheits- und zehn Zukunftsjahre zur Verfügung. Das Strategische und das Operative Controlling sind sachlogisch eng miteinander verknüpft. Dies und die Tatsache, daß Informationen unterschiedlicher Ebenen und Dimensionen mit einer einheitlichen Benutzeroberfläche zugänglich sind, bietet dem Anwender einen hohen Bedienungskomfort.

Die Budgetierung orientiert sich automatisch an den strategischen Eckwerten. Für Budgetkorrekturen aufgrund von Veränderungen des geschäftlichen Umfeldes sind im System zwei Budgetrevisionen vorgesehen. Die Ermittlung der voraussichtlichen Jahreswerte wird vom System als Vorschaurechnung

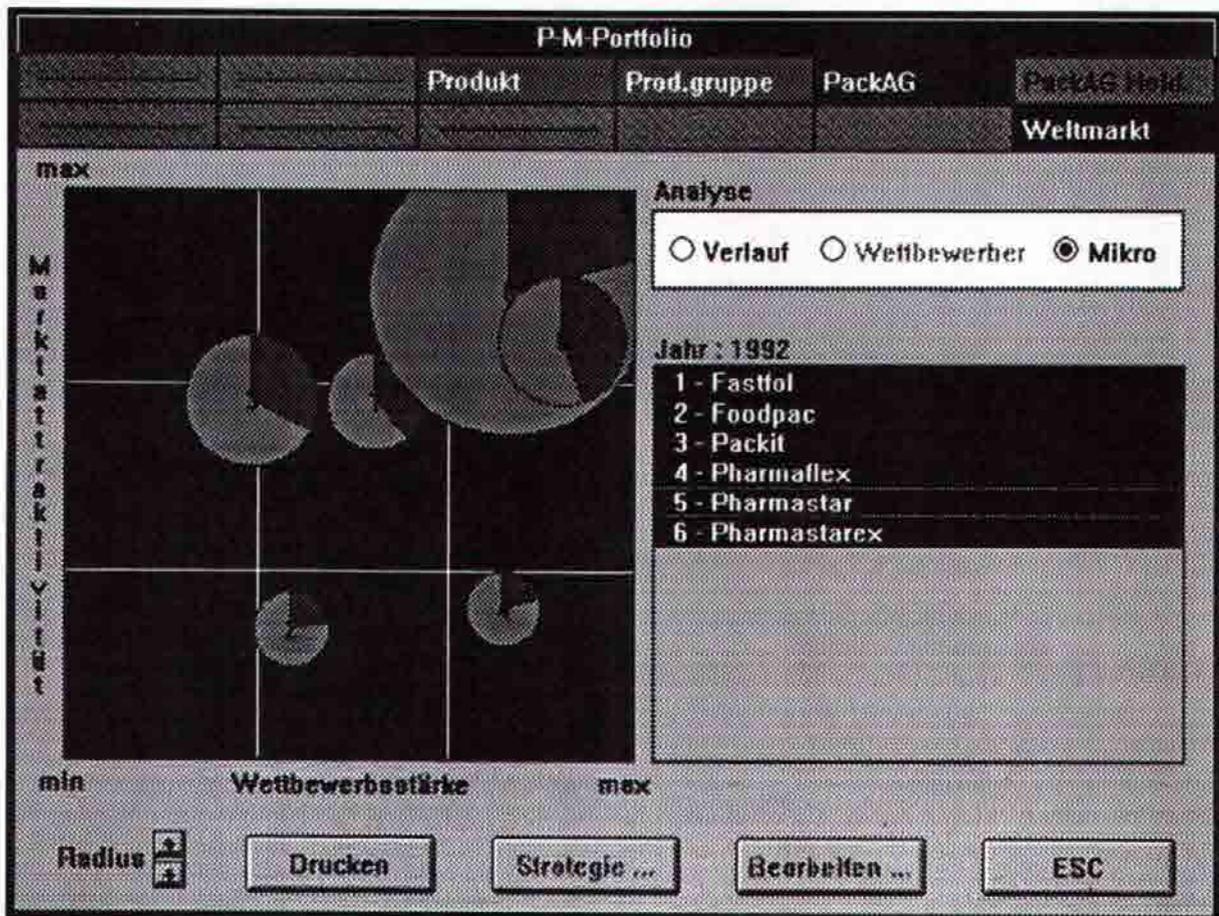


Fig. 4: Portfolio-Auswertung: Stratplan-Strategieboard

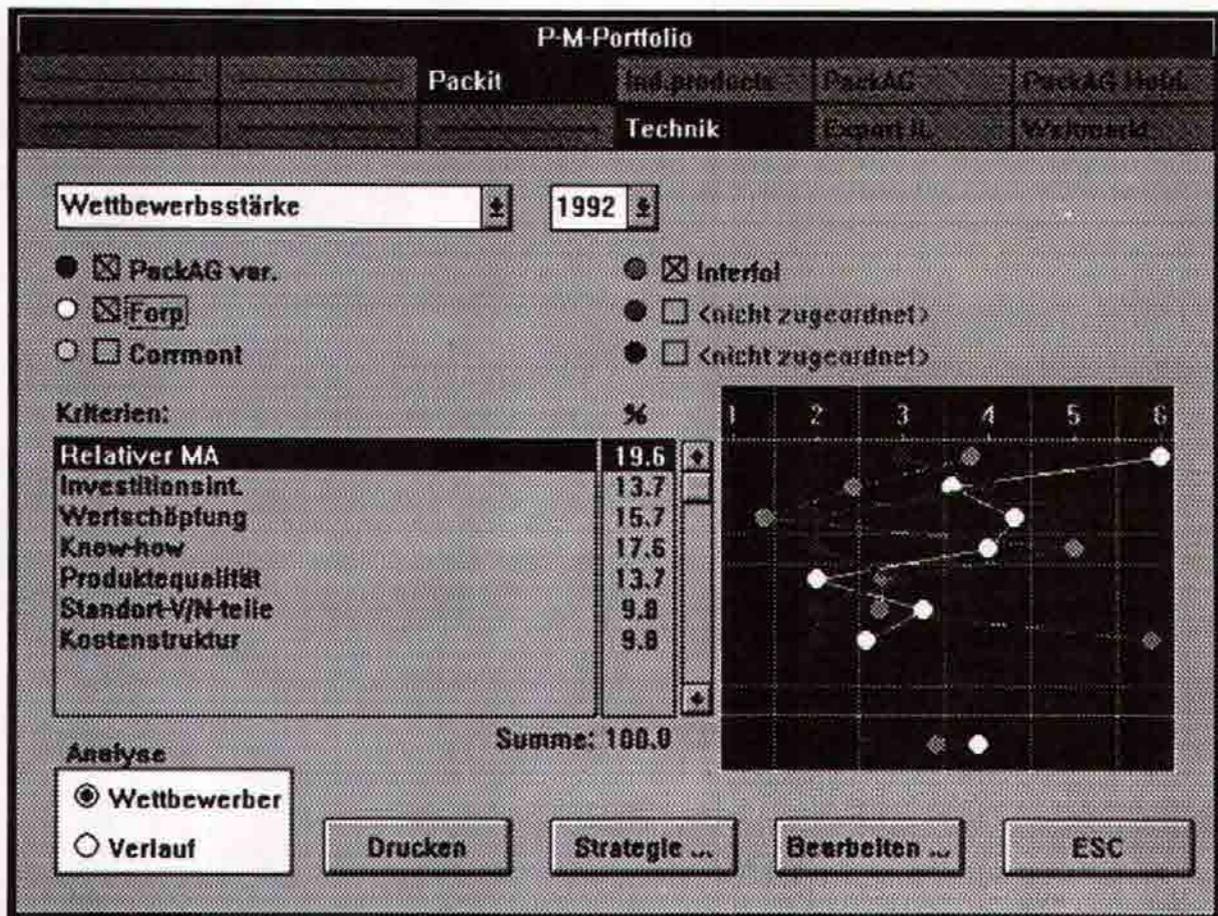


Fig. 5: Portfolio-Profil: Stratplan-Strategieboard

für alle Informationen automatisch durchgeführt. Das Management hat damit jederzeit den Überblick über den voraussichtlichen Erfolg des Unternehmens.

Die Gestaltung von individuellen und standardisierten Berichten in graphischer oder numerischer Form wird durch das Berichts-Modul optimal unterstützt. So können z. B.:

- Monatsberichte
- Quartalsberichte
- Unternehmensreports
- Planungsdokumentationen

auf Knopfdruck erzeugt werden. Voraussetzung dafür ist einzig, daß vorgängig Berichte als Standards abgespeichert werden, wobei vom Benutzer nur der Inhalt und die Wahl des Darstellungstyps festgelegt werden muß.

Strategien sind nur so gut wie sie umgesetzt werden. Umsetzungsprobleme werden in der Praxis als das Hauptproblem der Strategischen Führung erwähnt. Das integrierte und wahlweise einsetzbare **Maßnahmen-Modul** von Stratplan unterstützt zudem die Planung und Umsetzung strategieorientierter Maßnahmen.

Hinweise zu Stratplan

- 1 Hardware-Voraussetzungen:
 - läuft auf MS-DOS kompatiblen Rechnern
 - 6 MB RAM, EMS Treiber
 - verlangt Windows (Version 3.1)
 - 20 - 40 MB Harddisk
- 2 Stratplan wurde von der Firma Instrat (Institut für strategische Unternehmensführung), Linz, entwickelt.
 Vertriebspartner:
 Deutschland: ICCON International Consulting, Stuttgart 80; Norbert Binke & Partner, 2240 Heide
 Schweiz: Geilinger engineering, 8401 Winterthur; Management Partner AG, Zürich ■

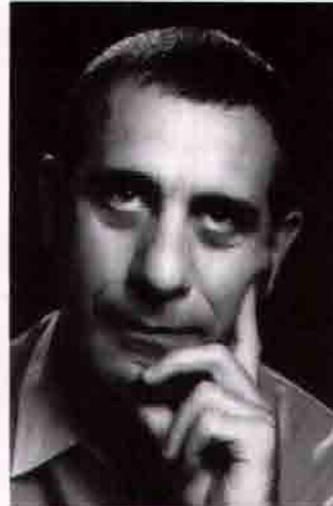
Zuordnung CM-Themen-Tableau					
24	25	39	G	F	

CONTROLLING UND INTERNE REVISION

von Michael Konnack und
Johannes Ottenthal,
München



Michael Konnack:
Versicherungslehre, Staatlich gepr.
Betriebswirt, Absolvent der Controller
Akademie in Gauting, Revisor /
Versicherungen



Johannes Ottenthal:
Versicherungslehre, Dipl.-Betriebswirt (FH),
Diplom-Soziologe, Autor wissenschaftlicher
Bücher und Aufsätze

Ziel und Zweck

Ausgangsbasis für die Entwicklung von interner Revision¹⁾ und Controlling ist die Unternehmung. Die Zielsetzung der Unternehmung kann ausgehend von dem -Symbol formuliert werden.

Dieses Symbol steht für "to control", das heißt steuern, regeln, beeinflussen. Diese drei Buchstaben bedeuten Wachstum, Entwicklung und Gewinn.

Das Team der Arbeitskreisleiter des Controller Verein eV in Gauting bei München hat in seinem Statement "Leitbild Controller" die grundsätzliche Zielsetzung des Controlling 1992 wie folgt zusammengefaßt:

"Der Controller leistet in einer das Management begleitenden Rolle betriebswirtschaftlichen Service; sorgt für Kosten-, Ergebnis- und Strategietransparenz²⁾; koordiniert die Ziele und Teilpläne des Unternehmens ganzheitlich; organisiert ein unternehmensübergreifendes, führungs- und steuerungsgeeignetes Berichtswesen und sorgt mit seiner Methodik für mehr Wirtschaftlichkeit im System der Unternehmung als Regelkreis."

Nicht nur der Controller, sondern auch die interne Revision leistet Service-Funktion für das Management: Dieser betriebswirtschaftliche Service für das Management liegt in der Mitausübung deren Kontrollaufgaben. Interne Revision ist spezifisch auf Überwachungsaufgaben zur Unterstützung der Unternehmensleitung gerichtet.

Ziel und Zweck der internen Revision ist es, die Unternehmensleitung in ihrer Überwachungsfunktion in Form von lückenlosen oder stichproben-

weisen Prüfungen der Revisionsobjekte (z. B. der Arbeitsverfahren oder Geschäftsvorfälle) zu unterstützen. Das Oberziel ist der Schutz des Unternehmens vor Vermögensverlusten. Teilziele der Revisionsprüfung sind Ordnungsmäßigkeit, Sicherheit, Wirtschaftlichkeit, Systemkonformität (z. B. müssen neue Verfahren im Hinblick auf das Gesamtsystem widerspruchsfrei sein) und die aufgabengerechte Kommunikation.

Während im Controlling eher die Wirtschaftlichkeit und das Zahlenwerk (z. B. des Rechnungswesens) Mittelpunkt des betrieblichen Geschehens sind, **stehen bei Revisionen eher die Sicherheit** (z. B. das Ergreifen von Maßnahmen, um das Eintreten eines oder mehrerer Risiken ganz oder teilweise zu vermeiden) und Ordnungsmäßigkeit (z. B. diverse Rechtsvorschriften einhalten, Nachprüfbarkeit durch einen sachverständigen Dritten gewähren) im Vordergrund.

Zwischen den Zielen Sicherheit und Ordnung sieht die Revision Zusammenhänge: So muß z. B. nach den Revisionsgrundsätzen zur Sicherheit die Wahrscheinlichkeit des Eintritts von Risiken minimiert werden, die die Verarbeitung von Daten fehlerhaft oder unmöglich machen. Dadurch kann nach den Revisionsgrundsätzen zur Ordnungsmäßigkeit die vorschriftsmäßige Verarbeitung dieser Daten als gewährleistet angesehen werden.

Die Wirtschaftlichkeit primär steht nicht im Vordergrund, obwohl die Grundsätze wirtschaftlichen Handelns beachtet werden müssen.

Der Controller Verein eV vertritt die Ansicht, daß die interne Revision im Gegensatz zu den typischen

Controllerfunktionen häufig vergangenheitsorientiert ist und die Aufgabenbereiche überwiegend auf Ordnungsmäßigkeit zu überprüfen sind, so daß eine Zuordnung der internen Revision zum Controlling nicht empfehlenswert erscheint.

Dem ist zuzustimmen, weil sich z. B. die Zielsetzung der Revision und des Controlling unterscheiden.

Im Gegensatz zu der vergangenheitsorientierten Ex-post-Prüfung steht die Ex-ante-Prüfung, welche im Entstehungsprozeß bzw. während der Verarbeitung durchgeführt wird.

Soweit die interne Revision sich der Informationsbeschaffung, der Informationsaufbereitung, der Entscheidungsvorbereitung und der Lenkungshilfe unter dem Blickwinkel des Gesamtzieles widmet, ist sie innerhalb des Controlling tätig.

Controlling baut auf das Vertrauen³⁾ der Ordnungsmäßigkeit auf, welches die interne Revision sicherstellen soll. Interne Revision unterstellt die Funktionsfähigkeit des Controllingsystems und deckt deren Schwachstellen auf.

Für die interne Revision stellt Controlling auch einen Prüfungsbereich dar. Auch kann die Revision sich des Zahlenwerkes des Controlling bedienen.

Gemeinsamkeiten

Der Begriff "Controlling" kann mit "lenken, steuern, regeln" übersetzt und verstanden werden. Ist auch die interne Revision hauptsächlich mit überwachendem Nachvollzug gekennzeichnet, darf nicht verkannt werden, daß die völlige organisatorische Gestaltungsfreiheit und die starke Entwicklung der Vorrichtungen in den beiden Bereichen Überschneidungen, Ergänzungen und Aufgabenübertragungen zur Folge haben können.

Zum besseren Verständnis ein Beispiel:
Der Soll-Ist-Vergleich aus Controller- und Revisoren-Sicht:

Die augenblickliche Soll-Ist-Abweichung (anteiliges Soll zu einem bestimmten Zeitpunkt zum Ist-Ergebnis) ist für die interne Revision der rückwärtsforschende und nach Rechtfertigungen fragende Soll-Ist-Vergleich.

Der Controlling-orientierte Soll-Ist-Vergleich hingegen ist nach vorwärts gerichtet. Entscheidend ist das bis jetzt erreichte Ist und das Ziel zum Ende der Planungsperiode.

Aufgabenumfang

In den Grundsätzen der internen Revision des Deutschen Institutes für interne Revision e. V. in Frankfurt am Main (IIR) heißt es u. a., "daß die interne Revision durch umfassende und systematische Prüfungen festzustellen hat, ob die Zielvorgaben der Unternehmensleitung zweckmäßig umgesetzt und ordnungsgemäß erfüllt werden."

Hauptaufgabe der internen Revision ist, das bestmögliche Funktionieren der internen Kontrollen in seiner Gesamtheit sicherzustellen.⁴⁾ In einem internen Firmenhandbuch findet sich folgende Definition: "Die Revision ist Kontrollorgan der Geschäftsleitung. Sie hat durch systematische Kontrollen in Form von permanenter Überwachung bzw. durch Stichproben der Geschäftsleitung einen Überblick über Stärken und Schwächen aller Unternehmensbereiche und ausgelagerter Unternehmerfunktionen zu verschaffen."

Die Funktion des Controllers ist es, in der Zielbildung und Planung, der Information und Kontrolle, in Korrektur- und Steuerungsaufgaben mitzuarbeiten.

Die Hauptaufgabe des Controlling liegt in der Zielkonkretisierung, in Zielvergleichen und Zielabstimmungen.⁵⁾

Controlling bedeutet, Informationen zu beschaffen, sie zu prüfen und sie so aufzubereiten, daß diese zur Steuerung auf das Ziel hin verwendet werden können.

Durch die Tätigkeit der Revision wird die Qualität der vom Controlling für die Unternehmensleitung zu beschaffenden Informationen gesichert.

Controlling hat notwendigerweise auch Kontrollaufgaben zu erfüllen, weil Steuerung nachgeprüft werden muß.

Die generelle Aufgabenstellung des Controllings liegt im rechtzeitigen Erkennen von Chancen und Gefahren bezüglich der Erreichung von Unternehmenszielen sowie in der Entwicklung und Durchsetzung von geeigneten Lenkungsmaßnahmen.

Controlling analysiert das laufende betriebliche Geschehen hinsichtlich des Zahlenwerkes des Rechnungswesens. Das Controlling macht auch Steuerungsvorschläge zur besseren Zielerfüllung.

Rechte und Pflichten

Sowohl die Revision als auch das Controlling haben ein innerbetrieblich festgelegtes, umfassendes und uneingeschränktes Recht auf unmittelbaren Zugriff zu Informationen. Neben diesem aktiven Informationsrecht gibt es auch ein passives Informationsrecht. Darunter versteht man das Recht auf Einschaltung in den innerbetrieblichen Informationsfluß. Die Revision und das Controlling können die Mittel und die Methoden für die Erfüllung ihrer Aufträge selbständig bestimmen.

Im Rahmen der Prüfungsfeststellung der Revision besteht die Pflicht, nach den Ursachen der Schwachstellen zu suchen und Maßnahmen für ihre Beseitigung vorzuschlagen. Die Revision muß unverzüglich nach dem Abschluß einer Prüfung an die Geschäftsleitung und an die von der Prüfung betroffenen Stellen über das Prüfungsergebnis berichten.

Zu jeder wesentlichen Soll-/Ist-Abweichung bzw. zu jeder wesentlichen Beanstandung wird von den durch die Festlegung betroffenen Stellen (Mitarbeitern) eine Stellungnahme abverlangt, welche im Bericht wiedergegeben wird.

Organisatorische Eingliederung

Um die unternehmerische Überwachung aller Bereiche einer Organisation sicherzustellen, muß die interne Revision von allen laufenden Arbeiten losgelöst sein. Sie ist eine unabhängige, organisatorisch selbständige Stelle (in der Regel eine Stabsstelle). Im Interesse der Unabhängigkeit ist sie hierarchisch weit oben angesiedelt und meist dem Vorstandsvorsitzenden unterstellt.

Prüfer und Geprüfter praktizieren eine partnerschaftliche Zusammenarbeit. Im Mittelpunkt stehen offene Informationen über Zielsetzung, Vorgehensweise, Prüfungsergebnisse sowie Maßnahmenvorschläge. Es gilt, sich auf die Sache zu beschränken, nicht auf die Person.

Die beiden zuletzt genannten Absätze gelten analog für das Controlling.

Instrumente

Das Controlling erstellt ein funktionsfähiges Instrumentarium für die Teilprozesse Zielbildung/Planung, Information/Kontrolle, Korrektur und Steuerung.

Dieses besteht aus den drei wichtigen analytischen Kontrollinstrumenten - Kostenrechnung, Kennzahlen und Budgets - sowie aus Break-even-Points, Cash flows, Grenzkosten, Deckungsbeiträgen, Return on Investments, Profit Centers, Ergebnis- und Erfolgsrechnungen.

Wird von Controllinginstrumenten gesprochen, ist zu erwähnen, daß die Revision in ihrer neueren Entwicklung derartige Instrumente nutzt, soweit sie im Controlling tätig wird.

Die Instrumente der Revision sind prüfungstechnischer Natur. Zu erwähnen sind diverse Hilfsmittel (z. B. Checklisten, Arbeitsablaufdiagramme, Aufgabenbeschreibungen), die Wahl der Prüfungshandlungen (Fall- bzw. Verfahrensprüfungen) sowie die Methodik in Form von Gesprächen oder Interviews.

Begriffe

- ¹⁾ Revision ist abgeleitet von "revidere" (lateinisch) = noch einmal sehen. Revision in einfacher Form dürfte so alt wie das Wirtschaften selbst sein. In differenzierter Form hat sich Revision nach zunehmender Industrialisierung und mit Etablierung der Betriebswirtschaftslehre als universitäre Disziplin entwickelt.
- ²⁾ Strategie: Die richtigen Dinge tun (operativ: Die Dinge richtig tun).
- ³⁾ Nach den Ausführungen des Systemtheoretikers Niklas Luhmann (Soziologe) ist Vertrauen ein in die Zukunft gerichteter Mechanismus zur Reduktion sozialer Komplexität. Es wird dabei unterstellt, daß das Vertraute bleiben, das Bewährte sich wiederholen und die bekannte Welt sich in die Zukunft fortsetzen wird.
- ⁴⁾ Gesamtheit aller Methoden, Kontroll- und Abwehrmaßnahmen, die das Eintreten eines oder mehrerer Risiken ganz oder teilweise verhindern.
- ⁵⁾ Der Trendforscher Gerd Gerken sieht Controlling auch als Wahrnehmungssystem für die Eigendynamiken des Umfeldes. Er fordert ein verbessertes Controlling: "Das kommende Controlling braucht also Sensoren für Zukünfte, die nicht logisch sind. Es ist ein Controlling der Freiheit und der Überraschung. Es analysiert nicht mehr das System der Ordnungen, sondern die Dynamik der Selbstordnungen von Evolutionen" ("Controlling der Freiheit", "Zeitschrift Capital", Hamburg, Seite 300, Nr. 4/1993). ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau				
	02	05	G	F

Diplomkaufmann - Controller

45 J., ortsungebunden

Erfahrungen im Produktions- und Vertriebscontrolling, in den Branchen Chemie, Elektrotechnik, EDU, Nachrichtentechnik

Kenntnisse aus Konzernen sowie mittelständischen Unternehmen, Distribution

als Leiter eines Profitcenters verantwortlich für Vertrieb, Produktmarketing, Customer Service, Einkauf

sucht

Führungsfunktion als Leiter Controlling oder kfm. Leiter / Geschäftsführer in vorzugsweise vertriebsorientiertem Unternehmen

Zuschriften an Dipl.-Kfm. Bernd Schomecker, Anton-Bruckner-Straße 13, 85276 Pfaffenhofen Tel. 08441 - 1 86 52

LITERATURFORUM



Liebe Leserin, lieber Leser !

Heute möchte ich vor dem aktuellen Hintergrund der meisten Unternehmen Veröffentlichungen zum Themenschwerpunkt

Erfolgsfaktoren und moderne Konzepte

in die Diskussion stellen. Darüber hinaus finden Sie ein Kapitel **Controlling und Umweltökonomie** sowie eine weitere Ausgabe von "Das aktuelle Taschenbuch", die dieses Mal durch Hinweise auf regelmäßige **Jahrbücher** ergänzt wird.

Es drängt mich, in dieser Ausgabe "Erfolgsfaktoren und moderne Konzepte" zu thematisieren. Unternehmer, Führungs- und Fachkräfte müssen sich in unserer wirtschaftlich schwierigen Lage permanent neuen Herausforderungen stellen und mit den Trends und Anforderungen der Zeit auseinandersetzen. Sie müssen sich fragen, von welchen Faktoren und Einflüssen hängt der Erfolg im wesentlichen ab. Welche neuen Aspekte treten in den Vordergrund. Was müssen wir neu lernen oder erarbeiten?

Erfolgsfaktoren und moderne Konzepte

Rüttler, Martin: **Information als strategischer Erfolgsfaktor**

Berlin: Erich Schmidt Verlag 1991 - 354 Seiten - Großoktav - kartoniert - DM 88,-

Autor und Konzeption

Die vorliegende Veröffentlichung entstand während der Tätigkeit des Autors als Unternehmensberater und wissenschaftlicher Mitarbeiter am Betriebswirtschaftlichen Institut der Universität Stuttgart und wurde als Dissertation angenommen. Konzepte und Leitlinien für eine informationsorientierte Unternehmensführung sind Gegenstand der Ausführungen.

Aufbau und Inhalt

Einführung - Aufarbeitung der Untersuchungsgegenstände - Evolution und aktueller Stand des Informationsmanagements - Analyseinstrumente und konzeptionelle Hilfen zum Aufbau eines praktikablen Informationsmanagements - Resümee und Ausblick.

Kommentierung

Rüttler unterzieht sich der Aufgabe, auf der Basis einer umfassenden Literaturrecherche und eigener empirischer Studien ein mehrdimensionales Informationsmanagement-Konzept vorzulegen. Nach theoretischen Befunden im ersten Teil enthält der zweite Teil mit Analysen und Konzeptionen Planungs- und Gestaltungsempfehlungen, die der Unternehmenspraxis eine systematische Aufarbeitung der komplexen Informationsproblematik ermöglichen und erleichtern. Rüttler vernetzt strategische, organisatorische, soziale und technische Aspekte und findet so zu den Dimensionen Informationsstrategie, Informationspotential, Informationsbereitschaft und Informationsfähigkeit. Dem Verfasser gelingt eine recht nützliche und anwendungsnahe Aufarbeitung und Systematisierung einschlägiger Forschungs- und Beratungsaktivitäten, die den Leser wirkungsvoll unterstützt auf dem Weg zu einer informationsorientierten Unternehmensführung.

Fischer, Thomas: Kostenmanagement strategischer Erfolgsfaktoren
München: Verlag Franz Vahlen 1993 - 340 Seiten - kartoniert - DM 65,--

Autor und Konzeption

Die vorliegende Arbeit wurde als Dissertation von der Universität Augsburg angenommen. Sie entstand während der Tätigkeit des Autors als Assistent am Lehrstuhl für Wirtschaftsprüfung und Controlling. Zielsetzung der Veröffentlichung ist, Ansatzpunkte für das Kostenmanagement von strategischen Erfolgsfaktoren aufzuzeigen.

Aufbau und Inhalt

Einführung - Erfolgsfaktoren als Steuergrößen des strategischen Managements - Realisierung strategischer Schlüsselfaktoren - Gestaltungsforderungen und Instrumente für das Kostenmanagement der strategischen Schlüsselfaktoren Qualität, Flexibilität und Schnelligkeit - Ergebnis und Schlußfolgerung.

Kommentierung

Das Buch setzt bei den Konzepten strategischer Erfolgsfaktoren an und identifiziert Qualität, Flexibilität sowie Schnelligkeit als strategische Schlüsselfaktoren. Danach werden Konzepte und Technologien wie z. B. Just-in-time (Jit) oder Total Quality Management (TQM) im Hinblick auf die Realisierung der strategischen Erfolgsfaktoren untersucht. Im folgenden Abschnitt Gestaltungsforderungen geht es um die Steuerung der Kostenfestlegung u. a. mit Target Costing, der Steuerung des Kostenanfalls mit einer Anpassung von Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung die einem Vergleich verschiedener Kostenrechnungssysteme. Betrachtungen zur Entwicklung eines strategieorientierten Kennzahlensystems schließen den Beitrag ab. Das Buch diskutiert Anforderungen und Entwürfe eines an strategischen Erfolgsfaktoren orientierten Kostenmanagements und analysiert die Bedeutung der Kostendaten sowohl für die Strategieformulierung als auch Strategierealisierung. Der Akzent liegt auf den konzeptionellen Überlegungen, weniger auf Umsetzungsfragen.

Holzwarth, Jochen: Strategische Kostenrechnung
Stuttgart: Verlag Schäffer-Poeschel 1993 - 316 Seiten - gebunden - DM 89,--

Autor und Konzeption

Die vorliegende Dissertation, erschienen in der Schriftenreihe der Wissenschaftlichen Hochschule für Unternehmensführung Koblenz, befaßt sich mit dem Bedarf einer modifizierten Kostenrechnung für die Bewertung der Alternativen strategischer Entscheidungen.

Aufbau und Inhalt

Problemstellung - Bedarf an Verfahren der Kostenrechnung für die Bewertung der Alternativen strategischer Entscheidungen - Deckung des Bedarfs an Verfahren der Kostenrechnung durch eine strategische Kostenrechnung - Zusammenfassung der Ergebnisse.

Kommentierung

Die vorliegende Arbeit baut auf einem am Lehrstuhl von Prof. Dr. Jürgen Weber durchgeführten Forschungsprojekt auf und zeigt, daß die herkömmlichen Systeme der Kostenrechnung nicht geeignet sind, Daten oder Verfahren für strategische Entscheidungen bereitzustellen. Das liegt zum einen daran, daß für strategische Entscheidungen nicht Kosten relevant sind, sondern Zahlungen und eventuell noch Aufwendungen und Erträge. Zum anderen sind die Verfahren, mit denen Gemeinkosten auf einzelne Objekte zugerechnet werden, nicht ohne Modifikation auf gemeinsame Zahlungen oder Aufwendung und Erträge anzuwenden. In dieser Arbeit werden deshalb Differenzrechnungen vorgestellt, die eine Anwendung kostenrechnerischer Vorgehensweise im Kontext strategischer Entscheidungen darstellen und damit den Anwendungsbereich der Kostenrechnung ausdehnen. Die Themenstellung ist anspruchsvoll, die Bearbeitung führt zur Aufarbeitung theorierelevanter und praktisch bedeutsamer Fragestellungen. Eine konkrete Anwendungshilfe findet der Leser mit der Veröffentlichung zunächst kaum.

Lettau, Hans-Georg: Zukunftsorientierte Unternehmensführung: Acht Faktoren des Erfolgs
Landsberg: Verlag Moderne Industrie 1992 - 204 Seiten - DM 98,--

Autor und Konzeption

Lettau ist seit 20 Jahren erfolgreicher Unternehmensberater. In diesem Buch diskutiert er die "wünschenswerte Zukunft des Unternehmens", den Weg dorthin und die rechtzeitigen Weichenstellungen für neue Denkweisen und Handlungsalternativen.

Aufbau und Inhalt

Träume beharrlich realisieren - Die Zukunft bewußt gestalten - Weltweite Möglichkeiten nutzen - Viel beweglicher werden - Die gesellschaftlichen Normen achten - Die neue Führungsrolle akzeptieren - Laterales Denken wagen - Die neuen Menschen gewinnen - Die Vernetzung nicht übersehen.

Kommentierung

Das Buch ist geprägt von der Fragestellung, welche neuen Aspekte treten jetzt und in naher Zukunft in den Vordergrund, und der Überlegung, welche Akzente müssen gesetzt und was muß "gelernt" werden. Das Buch will eine frühzeitige Auseinandersetzung mit acht Aspekten - bzw. aus der Sicht des Autors Erfolgsfaktoren - anstoßen, nämlich Visionen, Strategische Planung, Internationalisierung, Speed Management (Zeitmanagement) und Flexibilität. Ethik und Moral, Ökologie, Multiple Optionen sowie Soziale Kompetenz. Das Buch kann keine fertigen Lösungen oder gar Patentrezepte vermitteln. Es vermag aber zu sensibilisieren und einen Einstieg in eine intensivere Auseinandersetzung mit dieser wichtigen und brisanten Thematik zu ebnet. Ein Buch, das Kreativität für neue Ideen und Problemlösungen fordert und unterstützt.

Haberland, Günther: Checklist Unternehmensanalyse

Landsberg: Verlag Moderne Industrie 1993 - 252 Seiten - DM 128,-

Autor und Konzeption

Der Verfasser leitete zuletzt die Konzern-Revision der BMW AG in München. Anhand gezielter Fragestellungen ermöglicht das vorliegende Buch eine systematische Analyse aller wesentlichen Bereiche eines Unternehmens.

Aufbau und Inhalt

Unternehmensführung - Finanzen und Controlling - Einkauf und Logistik - Produktion und Technologie - Forschung und Entwicklung - Vertrieb und Marketing - Personal- und Sozialwesen - Unternehmen und Krisen - Kennzahlen und Frühwarnsystem.

Kommentierung

Die Form der Checklist mit kurzen, prägnanten Texten ermöglicht eine schnelle und direkte Anwendbarkeit. Beispiele und Diagramme unterstützen die Anschaulichkeit der Darstellung. Ein hoher Praxisbezug ist gewährleistet. Eine Veröffentlichung, die sich zur Schnellanalyse oder zum Einstieg in eine umfassende Unternehmensanalyse anbietet.

von Mitrani / Dalziel / Strombach: Human Resource Management

Landsberg: Verlag Moderne Industrie 1992 - 176 Seiten - DM 78,-

Das Buch wurde zum "European Business Book of the Year" gewählt und erschien gleichzeitig in Deutschland, Italien, Spanien, Frankreich und Großbritannien. Diese Auszeichnung wird jährlich vom Euro-Business Publishing Network, dem Netzwerk führender europäischer Wirtschaftsverlage, vergeben. Das Werk wurde von einem internationalen Team von Mitarbeitern der HayGroup verfaßt. Diese Unternehmensberatung gilt weltweit als führend im Bereich Human Resource Management. Die Veröffentlichung behandelt Themen wie die Verbesserung von Personalentscheidungen, Karriere- und Nachfolgeplanung, Auswahlssysteme, Potentialbewertung, Entlohnungssysteme sowie Führung und Motivation.

Reichmann, Thomas: Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten

München: Verlag Franz Vahlen 1993 - 576 Seiten - gebunden - DM 88,-

Dieses Standardwerk erscheint nunmehr in der dritten, vollständig überarbeiteten und wesentlich erweiterten Auflage. Zentraler Schwerpunkt dieses Buches ist die Darstellung einer systematischen Controllingkonzeption und die Bereitstellung von gleichermaßen praktikablen wie wissenschaftlich fundierten Gestaltungsempfehlungen für den Aufbau eines unternehmensbezogenen Controllingsystems und -Instrumentariums. Das Buch befaßt sich mit folgenden Themen: Grundlagen der Controlling-Konzeption; theoretische Grundlagen von Kennzahlensystemen als Controlling-Instrument; Kosten- und Erfolgs-Controlling; Finanz-Controlling; Investitions-Controlling; Beschaffungs-Controlling; Produktions-Controlling; Logistik-Controlling; Marketing-Controlling; strategisches Controlling und DV-gestütztes Controlling.

Reichmann, Thomas (Hrsg.): DV-gestütztes Unternehmens-Controlling

München: Verlag Franz Vahlen 1993 - 275 Seiten - gebunden - DM 98,-

Autoren und Konzeption

Prof. Dr. Thomas Reichmann ist Inhaber des Lehrstuhls für Controlling und Unternehmensrechnung an der Universität Dortmund und einer der führenden wissenschaftlichen Vertreter des modernen Controlling. Das Buch entstand in Zusammenarbeit mit SEMA GROUP. SEMA GROUP SYSTEMS beschäftigt sich vorrangig mit der Entwicklung und dem Vertrieb moderner, kommerzieller Anwendungssoftware im Bereich Controlling und

Rechnungswesen. Namhafte Verfasser aus Praxis, Beratung und Wissenschaft zeigen in diesem Buch wichtige Trends und Perspektiven des Controlling aus internationaler Sicht auf.

Aufbau und Inhalt

Trends und Entwicklungen: im Euro-Controlling - des Software-Engineering im europäischen Binnenmarkt - im DV-gestützten Kosten- und Erfolgs-Controlling - im DV-gestützten Logistik-Controlling - im DV-gestützten kennzahlenorientierten Berichtswesen - sowie Controlling in öffentlichen Institutionen, Handels-Controlling, Lean-Management und Open System Simulation.

Kommentierung

Im Mittelpunkt der Ausführungen stehen moderne Konzepte, kreative und innovative Controllingansätze und leistungsfähige DV-Lösungen, die in ein DV-gestütztes Unternehmens-Controlling integriert werden. Das Buch vermittelt einen konzentrierten Überblick über aktuelle und zukünftige Controlling-Herausforderungen und bietet Führungs- und Fachkräften im Controlling und Rechnungswesen, in der Planung und im Software Engineering vielfältige Anregungen und Wegweisungen für die zukunftsweisende Ausgestaltung eines modernen und effizienten Controlling. Ein Buch, das dem an Methoden- und Systemfragen interessierten Leser mit 16 Einzelbeiträgen diese zugleich komplexen und schwierigen wie auch faszinierenden Aufgaben zu Beginn der 90er Jahre widerspiegelt und eine Synthese von visionärem und pragmatischem Denken beim Anwender bzw. Umsetzer einfordert.

Weismann, Arnold: Management-Strategien: Fünf Faktoren für den Erfolg
Landsberg: Verlag Moderne Industrie 1992 - 236 Seiten - DM 78,-

Autor und Konzeption

Prof. Dr. Weismann leitet seit 1987 die Weismann Marketing- und Managementberatung in Nürnberg. Den Schwerpunkt seiner Beratung bildet die Entwicklung und Umsetzung von Unternehmensstrategien. Ziel dieses Buches ist es, eine kreative Synthese aus den bewährten Erfolgskonzepten, nachweisbaren unternehmerischen Erfolgen und aus der Beratungserfahrung des Autors zu bieten.

Aufbau und Inhalt

Einführung und Zielsetzung - Das Weismann-Management-Modell (5 Erfolgsfaktoren: Konsequente Kundenorientierung, permanente Verbesserung, Integration der Mitarbeiter, Führen durch Visionen und Werte, Konsequenz bei der Umsetzung) - Ablaufplan für die Umsetzung - Schlußwort.

Kommentierung

Kerngedanke des vorliegenden Ansatzes ist die Aussage, daß vor allem die richtige Strategie darüber entscheidet, ob Personen oder Unternehmen erfolgreich werden. Es stellt sich die Frage: Wie ist die richtige Strategie zu finden - und wie ist sie umzusetzen. Jeder der aus Sicht des Verfassers zentrale Erfolgsfaktor ist übersichtlich gegliedert und anhand von Praxisbeispielen beschrieben. Zu jedem Unterpunkt gehören neben produktiven Ideen und vorgeschlagenen Maßnahmen auch Fragebögen und Checklisten. Das Buch ermöglicht und unterstützt, insbesondere durch die zahlreichen Arbeitsblätter, den eigenen Weg zu einer auf das Unternehmen zugeschnittenen Strategie. Ein Buch, das zur kritisch-kreativen Analyse anregt und Hilfen zur Um- und Durchsetzung von Strategien unter Bedingungen der Praxis vermittelt.

Welge, Martin / Hüttemann, Hans: Erfolgreiche Unternehmensführung in schrumpfenden Branchen
Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 1993 - 216 Seiten - gebunden - DM 74,-

Die vorliegende empirische Untersuchung schließt eine gewisse Lücke. Auf der Basis von acht Intensivfallstudien, die in den Branchen Steinkohlenbergbau, Stahl, Textil und Schiffbau durchgeführt wurden, werden die Unternehmensführungsinstrumente Planung, Controlling, Organisation und Personalführung analysiert, und es werden Empfehlungen für eine erfolgreiche Gestaltung dieser Instrumente entwickelt, die es dem Praktiker ermöglichen, notwendige Anpassungsprozesse effizient zu managen. Darüber hinaus werden Hinweise erarbeitet, wie Anpassungshemmnisse überwunden oder abgebaut werden können.

Commer, Heinz: Der neue Manager Knigge

Düsseldorf: Econ Verlag 1993 - 343 Seiten - DM 58,-

Das Buch gilt als Standardwerk für moderne Umgangsformen - beruflich wie privat. Die Neuauflage bringt ein nationales und internationales Benimm-ABC mit fast 200 Stichwörter und wird durch zahlreiche Essays zu einer ebenso nützlichen wie vergnüglichen Lektüre. Der Teil I stellt ein nationales Verhaltenspraktikum dar - mit Essays über Betriebsklima, Frauen im Beruf etc. - von Abendessen bis Zwischenbescheid. Der Teil II beinhaltet

den internationalen Teil über die Gepflogenheiten in allen wesentlichen Ländern. Im Anhang sind Informationsquellen und Literaturhinweise zu finden.

Controlling und Umweltfragen

Schulz, Erika und Schulz, Werner: Umweltcontrolling in der Praxis
München: Verlag Franz Vahlen 1993 - 196 Seiten - gebunden - DM 48,-

Autoren und Konzeption

Die Verfasser dieser Neuerscheinung waren mehrere Jahre in der betrieblichen Praxis tätig und sind heute im Deutschen Institut für Wirtschaftsforschung bzw. beim Umweltbundesamt beschäftigt.

Aufbau und Inhalt

Umweltcontrolling - BUIS (Betriebliche-Umwelt-Informationen-Systeme) - Umweltorientierte (traditionelle) Rechnungslegung - Von der Sozial- zur Ökobilanz - Kostenfaktor "Umweltschutz" - Rechtssicher handeln - Umweltcontrolling und Marketing - Beständig ist nur der Wandel - Organisation Umweltcontrolling - Literatur, Tips und Adressen

Kommentierung

Dieses Buch zeigt auf interessante Weise, wie im Rahmen des operativen und strategischen Controlling die betriebliche Risikopolitik und das betriebliche Chancenmanagement auf Umweltfragen anzuwenden ist. Die Veröffentlichung leistet einen fundierten und praxisgerechten Beitrag zum stärkeren Einbezug umweltrelevanter Aspekte in der betrieblichen Praxis und weist dem Controlling hierbei eine führende, zukunftsbezogene Rolle zu. Insoweit ein Buch zu einem bedeutsamen Thema zur richtigen Zeit in geeigneter Aufmachung und mit weitgehend unmittelbar verwertbarem Inhalt.

Wicke, Lutz: Umweltökonomie
München: Verlag Franz Vahlen 1993 - 712 Seiten - gebunden - DM 85,-

Dieses Buch von Staatssekretär Prof. Wicke, der für die besonderen Verdienste um die Versöhnung zwischen Ökonomie und Ökologie mit dem Theodor-Heuss-Preis ausgezeichnet wurde, liegt bereits in 4., überarbeiteter, erweiterter und aktualisierter Auflage vor. In klarer und allgemeinverständlicher Sprache vermittelt dieses Lehrbuch dem Leser auf der Basis einer systematischen Gliederung des umweltökonomischen Gesamtkomplexes die wichtigsten umweltökonomischen Problemkreise. Das Buch ist allen ein guter Ratgeber und Begleiter, die an den ökonomischen Fragen des Umweltschutzes aus beruflichen Gründen oder gesellschaftlichem Engagement interessiert sind.

Das aktuelle Taschenbuch

Wagner, Adolf: Volkswirtschaft für jedermann
Beck-Wirtschaftsberater im dtv, Band 5822 - 155 Seiten - kartoniert - DM 11,90

Das Buch will helfen, die wirtschaftstheoretischen Grundlagen einer marktwirtschaftlichen Demokratie besser zu verstehen. Das Taschenbuch beleuchtet leicht verständlich alle wesentlichen volkswirtschaftlichen Grundfragen, vor denen sich positive wie negative Tagesaktualitäten abspielen.

Wilkening, Hans-Rüdiger: Rezessionsmanagement
Beck-Wirtschaftsberater im dtv, Band 5859 - 208 Seiten - DM 13,90

Der Autor gibt auf wissenschaftlicher Grundlage einen Überblick über die wesentlichen Aspekte und Instrumentarien einer konjunkturorientierten Unternehmenspolitik.

Beuthner, Johannes: Steuerabzug leicht gemacht
ECON Taschenbuch - 340 Seiten - DM 10,-

Dieser praktische Steuerratgeber bietet dem Lohnsteuerzahler die für ihn wichtigsten Steuerabzugsmöglichkeiten in alphabetischer Reihenfolge von Abfindungen über Familienheimfahrten und Sachbezüge bis Zukunftssicherungsleistungen und informiert zugleich über die wichtigsten steuerrechtlichen Grundlagen.

Klein/Schulze: ECON Handbuch Geldanlage
ECON Taschenbuch - 272 Seiten - DM 14,90

Klein, unabhängiger Finanzierungsexperte, und Schulze, Mitarbeiter einer Privatbank, befassen sich mit dem Ziel einer optimalen Anlagestrategie unter den Aspekten Sicherheit, Risiko sowie Steuer und bieten wertvolle Hilfestellungen.

Kremer, Eduard: Produktionsfaktor Harmonie
Ullstein Taschenbuch - 160 Seiten - DM 12,90

Durch Motivation zum Erfolg - das ist die Botschaft dieses Buches. Es erklärt, wie Mitarbeiter durch Mitverantwortung motiviert werden können, ihnen das Vertrauen in Können und die Bedeutung ihrer Arbeit vermittelt werden kann usw.

Hinz / Pichlbauer: Erfolg ist kein Zufall
Ullstein Taschenbuch - 249 Seiten - DM 12,90

Goldene Regeln für Führungskräfte will das Taschenbuch vermitteln. Die Verfasser suchen eine möglichst umfassende Darstellung der für den Führungsprozeß relevanten Einzelaspekte vorzulegen. In übersichtlicher Form werden die Spielregeln und Fähigkeiten dargestellt, die eine Führungskraft zur Gestaltung eines erfolgreichen Führungsprozesses benötigt.

Kath, Joachim: Ums Eck denken macht klüger
Ullstein Taschenbuch - 216 Seiten - DM 12,90

Der Autor präsentiert eine unkonventionelle Schule des Denkens, deren Ziel die Steigerung der individuellen Kreativität ist. Eine interessante und nützliche Lektüre für alle, die sich darum bemühen, das natürliche Denken zu verbessern.

Mehrmann, Elisabeth: Präsentation und Moderation
ECON Taschenbuch - 106 Seiten - DM 12,80

Das Buch behandelt Fragen zur Persönlichkeit des Moderators, zur Aufbereitung der Information sowie zu ihrer verständlichen und überzeugenden Präsentation.

Anton/Weiland: Soziale Kompetenz
ECON Taschenbuch - 244 Seiten - DM 16,80

Soziale Kompetenz wird neben beruflicher Qualifikation ein immer bedeutsamerer Faktor. Sie umfaßt Sprech-, Verhaltens- und Gruppenkompetenz gleichermaßen. Hier werden Techniken der freien Rede, der Teamfähigkeit und des Verhaltens auch für Belastungssituationen vorgestellt und erläutert.

Birkenbihl, Vera: Psycho-logisch richtig verhandeln
Reihe Business Training im mvg-Verlag - 221 Seiten - DM 14,80

Das didaktisch gut aufbereitete Buch - mit vielen Beispielen, Übungen und Aufgaben versehen - hilft, sich die Fähigkeit der psychologisch erfolgreichen Verhandlungsführung anzueignen oder diese zu verbessern.

Birkenbihl, Vera: Warum wir andere in die Pfanne hauen
Paperbacks im mvg-Verlag - 103 Seiten - DM 9,80

Dieses Buch ist sowohl als gelungener "Einstieg in Birkenbihl" geeignet als auch optimal für eine Mußestunde, wenn man nur einen kurzen Beitrag lesen und nachdenkend sich entspannen möchte. Dieses Büchlein bringt "Juwelen" der Birkenbihl-Philosophie.

Graichen/Seiwert: Das ABC der Arbeitsfreude
Reihe Business Training im mvg-Verlag - 111 Seiten - DM 12,80

Auf jeweils zwei Doppelseiten werden 25 Arbeitstechniken von Aufschieberitis bis Zielsetzungstechnik benutzerfreundlich und anwendungsbezogen nahegebracht.

Fletcher, Winston: Werde besser im Beruf
 mvg-Verlag - 200 Seiten - DM 24,80

Dieser Berufsratgeber will auf einfache Art und Weise zeigen, wie man sich selbst managt und stets die Kontrolle über den eigenen Tagesablauf behält. Das Buch stellt sieben Stufen zum Berufserfolg vor: Kommunikation, Zeitplanung, Aufschieberei, Papierberge bewältigen, Ideen produzieren, kreative Reisen und der richtige Umgang mit Menschen.

Weisbach, Christian-Rainer: Professionelle Gesprächsführung
 Beck-Wirtschaftsberater im dtv, Band 5845 - 211 Seiten - DM 11,80

Dieses praxisnahen Lese- und Übungsbuch hilft, die Gesprächsführung zu verbessern und zeigt an vielen Beispielen und auf wissenschaftlich gesicherter Grundlage, worauf im Berufsalltag zu achten ist.

Skola-Team: Fit zum Führen
 Reihe Business im mvg-Verlag - 207 Seiten - DM 14,80

Skola ist ein junges Team von Sportlehrern, Krankengymnasten und Ärzten, die zunächst Leistungssportler betreut haben und nunmehr seit einigen Jahren auch Seminare für Führungskräfte geben. Das Buch zeigt, wie man durch Sport, Ernährung und Entspannung die Gesundheit schützen und stabilisieren kann.

Schatter, Hans Reinhard: Textkommunikation
 ECON Taschenbuch - 211 Seiten - DM 14,90

Thema dieses Buches ist der Einsatz der Sprache zur Informationsvermittlung und die Erleichterung der Schreibarbeit durch das moderne Werkzeug Personal Computer. Schließlich geht es um verständliche, zielgruppen-gerechte Texte, die den Leser überzeugen.

Doh, Rainer: Excel von A bis Z
 Beck EDV-Berater im dtv - 492 Seiten - DM 26,90

Ein Nachschlagewerk zum Tabellenkalkulationsprogramm. Das vorliegende Lexikon behandelt alle wichtigen Begriffe und Problemstellungen. Es richtet sich an jene Programmanwender, die schnell und unkompliziert Antworten auf Fragen zu Excel und zu Q + E suchen.

Haselier / Fahnenstich: Windows 3.1 - Der praxisnahe Einstieg mit Diskette
 ECON Computer Taschenbuch - 512 Seiten - DM 19,80

Der didaktische Aufbau führt Windows-Ein- und -Umsteiger Schritt für Schritt von der Installation und optimalen Systemkonfiguration in dieses weitverbreitete Betriebssystem ein. Zusätzlich wartet die beiliegende Diskette mit zahlreichen Windows-Highlights auf. Sehr preisgünstig.

Jahrbücher

Heizmann, Ulrich: Computer '93
 Planegg/München: WRS Verlag 1993 - 200 Seiten - DM 29,80

Alle aktuellen Daten, Trends und Termine, die man sich sonst nur mühsam zusammensuchen muß, liefert jetzt wieder das erfolgreiche Jahrbuch. In bewährter Weise gibt der Verfasser Tips bei der Auswahl von Hard- und Software und zeigt auf, was in Sachen Computer auf den Anwender zukommt.

Das Geld-Buch '93
 Freiburg: Rudolf Haufe Verlag 1992 - 294 Seiten - Hardcover - DM 39,-

Das Buch will eine klare Sicht bei der Vermögensanlage vermitteln. Es zeigt Anlagenstrategien, geht auf aktuelle Themen ein und weist praktische Wege zur Umsetzung. In einer Art "Ideenwerkstatt" reflektiert das durchweg erfahrene und hochkarätige Autorenteam Strömungen und Tendenzen. Erscheint jährlich neu.

Der Betrieb in Zahlen 1993

Freiburg: Rudolf Haufe Verlag 1993 - 192 Seiten - Flexibler Plastikeinband - DM 18,80

Ein Kalender und Statistisches Jahrbuch zur Erfassung betrieblicher Zahlen. Das Buch erscheint mittlerweile im 31. Jahrgang und wird jährlich neu herausgegeben.

Jahrbuch für Haus und Wohnung 1993

Freiburg: Rudolf Haufe Verlag 1993 - 128 Seiten - 18 Seiten Anhang, flexibler Kunststoffeinband - DM 25,80

Neben dem "gewöhnlichen" Terminkalender helfen zahlreiche Übersichten, aktuelle Daten schnell und einfach zu notieren und jederzeit abzurufen. Daneben sind zahlreiche Tips, Muster usw. enthalten.

Zu guter Letzt

Es ist mir ein ganz besonderes Anliegen, in der letzten Ausgabe des Jahres 1993 recht herzlich zu danken: Allen Lesern/innen, die mir - z. B. auf dem Congress der Controller - viel Motivation vermittelt haben; dem Management Service Verlag, dem Herausgeber und der Redaktion für die geradezu hervorragende Zusammenarbeit und den vielen Verlagen, die durch ihre Rezensions-Exemplare das Literaturforum ermöglichen.

Recht herzliche Grüße und alle guten Wünsche zum Jahreswechsel

Ihr
M. Nebel

Geschäftsstelle des CV eV in neuen Räumen

Am 18. August ist die Geschäftsstelle des Controller Verein eV in neue Büroräume umgezogen. Nach wie vor in Gauting bei München, aber jetzt mit etwas mehr Platz in funktionaleren Räumen. Auch die bewährte Bürosymbiose mit der Controller Akademie wurde beibehalten. Zunehmende Aufgaben nach Art und Umfang (von 1.000 Vereinsmitgliedern im Juli 89 auf fast 2000 Mitglieder Ende diesen Jahres) brauchen ein größeres Gehäuse.



Monika Nebel
Geschäftsstelle
Tel. 089 / 89 31 34-20

und



Conrad Günther
Geschäftsführer
Tel. 089 / 89 31 34-19

auch am neuen Platz weiterhin zuständig für Vereinsangelegenheiten, vor allem für die Fragen der Mitglieder.

Controller Verein eV
Leutstettener Str. 2, 82131 Gauting
Postfach 1168, 82116 Gauting
Fax 089 / 89 31 34-25

Analyse

Planung

Reporting

Steuermann oder Zahlenknecht

Oft läuft der Regelkreis aus Analyse, Planung und Reporting nicht mehr rund, weil Sie mit Ihren Werkzeugen Excel oder Lotus 1-2-3 an Grenzen stoßen. Höhere Ansprüche an Datenmenge, Geschwindigkeit und Flexibilität verlangen eine professionelle Lösung. Fertige Controlling- und Informationssysteme bedeuten jedoch üblicherweise hohen Geld- und Zeiteinsatz und den Verzicht auf die vertraute Bedienungsumgebung. Und was nicht auf Knopfdruck bereitsteht, läßt sich auch kaum realisieren.

Wir schlagen Ihnen einen anderen Weg vor. Behalten Sie Ihre vertraute Tabellenkalkulation auf dem PC, statt in aufwendige EIS-Pakete zu investieren! Mit dem Spreadsheet Connector verleihen Sie ihr ungeahnte Leistungsfähigkeit:

Mehrdimensionale Tabellen, die Sie per Mausklick aus jeder Datenperspektive auf Ihrem Arbeitsblatt betrachten können.

Speicherkapazität für Millionen von Zahlen, denn alle Daten werden in einer speziellen analytischen Struktur extern verwaltet.

Eingebaute Konsolidierung, blitzschnell und in alle Richtungen des Modells.

Und schließlich Wachstumspotential bis zur Client-Server-Anwendung für die gemeinsame Nutzung im Netz.

Alles so denkbar leicht bedienbar, wie Sie es gewohnt sind.

Wenn Ihr Regelkreis weiter rundlaufen soll, sollten wir miteinander sprechen. Gerne senden wir Ihnen Urteile der Fachpresse und das Echo von Kunden aus dem In- und Ausland, die den Spreadsheet Connector erfolgreich einsetzen.

 **SPREADSHEET
CONNECTOR**

"Wer sich ein wenig mit Excel oder 1-2-3 für Windows auskennt, kommt mit Spreadsheet Connector schnell zurecht und muß im Grunde nicht viel Neues dazulernen. Mit Hilfe des verständlichen Benutzerhandbuchs und den gelungenen Beispielanwendungen erzielen Sie innerhalb kurzer Zeit erstaunliche Resultate."

PC Professionell, Juli 1993

Ich möchte den Spreadsheet Connector gern näher kennenlernen. Schicken Sie mir bitte:

- Pressespiegel
 Demo-Diskette (à 95,- DM)

Name

Firma

Anschrift

Telefon

MANAGEMENT INFORMATION SYSTEME



M.I.S. GmbH Bunsenstr. 22 D-64293 Darmstadt
Tel. 0 61 51 / 8 20 77 Fax 0 61 51 / 89 19 02

Bei der Neugestaltung oder Reorganisation des Controlling hat jeder so seine eigenen Vorstellungen:

*die Unternehmensleitung,
der Controller,
die Fachbereiche,
die Datenverarbeitung.*

Betriebswirtschaftliche Grundlagen

Das Controlling - "Steuern durch Information" - zur Unterstützung einer kosten- und ergebnisorientierten Unternehmensführung erfordert effiziente Verfahren für:

- ▶ Planungs- und Simulationsrechnungen
- ▶ Steuerungsaufgaben
Soll-Ist-Vergleiche
Abweichungsanalysen
Entscheidungsrechnungen.

Dies setzt moderne Abrechnungsverfahren als integrierte Gesamtlösungen voraus für die:

- ▶ Hauptaufgaben des innerbetrieblichen Rechnungswesens
- ▶ Produktionsplanung und -steuerung
- ▶ Materialwirtschaft/Logistik und Vertriebsabwicklung.

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

Die Lösung.

Durch Bereitstellung relevanter Daten aus den Anwendungsgebieten:

- Kostenstellenrechnung
 - Plankalkulation
 - Nachkalkulation
 - Projektentwicklung
 - Herstellkosten-Soll-Ist-Vergleich
 - Artikelerfolgsrechnung
 - geschlossene Kostenträgerrechnung
 - Produktionsplanung
 - Fertigungssteuerung
 - Materialwirtschaft
 - Anlagenbuchhaltung
 - Finanzbuchhaltung
 - Vertriebsabwicklung
- wird für alle Unternehmensebenen die Basis geliefert für:
- **Gemeinkosten-Controlling**
 - **Produktkosten-Controlling**
 - **Vertriebs-Controlling**

R/3 Beratungspartner



Realisierungskompetenz

Betriebswirtschaftlich führend: über 45 Jahre betriebswirtschaftlich richtungweisende Beratung.

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

Erfolgreiche Projektentwicklung durch das 'PlautProjekt-Management'. Voruntersuchungen, Betriebsanalysen, Konzeption, Durchführung, Anlaufunterstützung, Nachbetreuung.

Mehr als 1.000 Projekte wurden bisher erfolgreich abgewickelt.

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

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

Gesamtlösungen aus einer Hand.

PLAUT

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

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

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

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

