

# controller magazin

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

6/94

<b>Arbeitskreis Süd IV</b> des Controller Verein eV Qualität & Kommunikation	325
<b>Willi Buggert / Axel Wielpütz / Stefan Holzapfel / Gerald Kutschke</b> Strategisches Informations-Management	329
<b>Karl Dandler</b> Profit Center Flugbetrieb	343
<b>Moritz Eversmann</b> Service - Center	347
<b>Markus Hauser</b> Öko-Controlling	353
<b>H.-Rüdiger Huly</b> Mapping: Eine weitere Chance für das Controlling	361
Telemarketing - Controlling	364
<b>Heinz Renner</b> Individual-Marketing	369
<b>Jochen K. Michels</b> Benchmarking und Best Practice	382
<b>Impressum</b>	386
<b>Michael Uhlendorf / Rüdiger Wilm</b> Controller zeigen Wege auf, um der derzeitigen Beschäftigungs- und Kostenkrise zu entkommen ...	387
<b>Gudrun Fritsch</b> Von der Couch zum Coach	391
<b>Literaturforum</b>	393



## Vier MIS-Anwendungen innerhalb Jahresfrist eingeführt

### Das Unternehmen

Die Neue Aargauer Bank (NAB) entstand 1989 durch die Fusion von zwei Regionalbanken und ist heute die größte Regionalbank in der Schweiz mit einer Bilanzsumme von 9,3 Mrd CHF. Tätigkeitsgebiet ist der Kanton Aargau, mit neuen regionalen Niederlassungsgruppen und rund 40 Niederlassungen.

### Ausgangslage

Den Anstoß für den Einsatz von MIKSolution bei der NAB gab 1992 die Ablösung des bestehenden Reportingsystems, mit welchem die regionalen Buchführungen zur Gesamtbank verdichtet wurden.

Das Schwergewicht dieser Phase lag in der Realisierung ei-

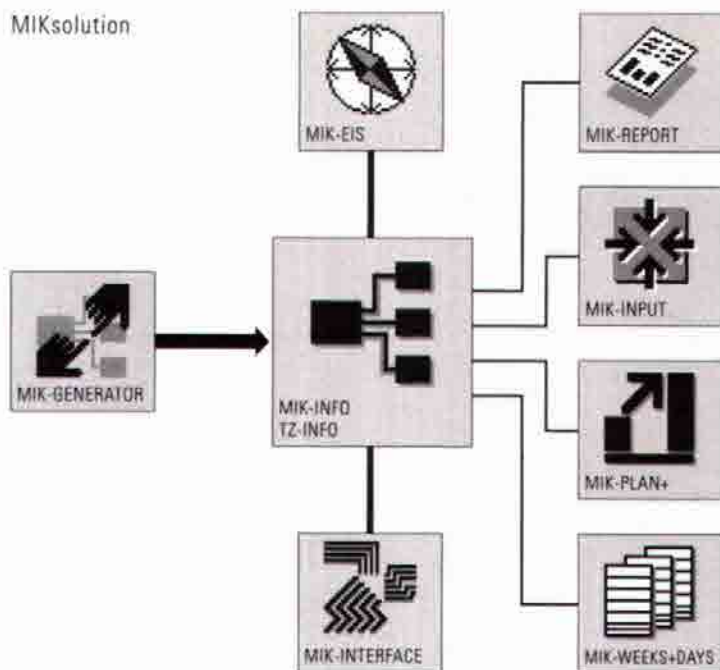
Peter Hunziker

Leiter Dezentrale Systeme  
Neue Aargauer Bank

### Die Zielsetzungen

MIKSolution mußte für das Reporting buchhalterischer Genauigkeit genügen und die Controller bei der Erstellung der kurzfristigen Erfolgsrechnung unterstützen. Grafische Auswertungen sollten zudem die Sensibilisierung für Tendenzen und Entwicklungen verstärken und einen raschen Überblick ermöglichen. Mit Warnpunktanalysen können Abweichungen sichtbar gemacht werden.

### MIKSolution



Das EIS/MIS für diese Führungsebene bezieht die Daten aus den MIS-Anwendungen der regionalen Controller. Durch die in MIK-INFO integrierten Umsatztabellen ist die Datenübernahme von einem MIK-INFO-Anwendungssystem in ein anderes ohne zusätzliche Programmierung möglich.

Das MIS »Bankenvergleich« wird für Markt- und Wettbewerbsanalysen und somit die Positionierung der NAB gegenüber Wettbewerbern eingesetzt. Als Datenquellen dienen hier die publizierten Geschäftsberichte.

### Der status quo

Die Informatik NAB hat mit MIK-GENERATOR die geforderten MIS-Anwendungen aufgebaut. Mit Hilfe von Prototypen wurden zusammen mit den Anwendern die heutigen Lösungen entwickelt. So konnten innerhalb Jahresfrist vier MIS-Anwendungen realisiert werden. Gleichzeitig wurde der Datenimport von den verschiedenen operativen Systemen sowohl für die laufenden Zahlen wie auch für die historischen Daten realisiert. Die Anforderungen der Controller nach Unterstützung beim Verbuchen der zeitlichen Abgrenzungen konnten mit dem neu entwickelten Modul MIK-INPUT gelöst werden.

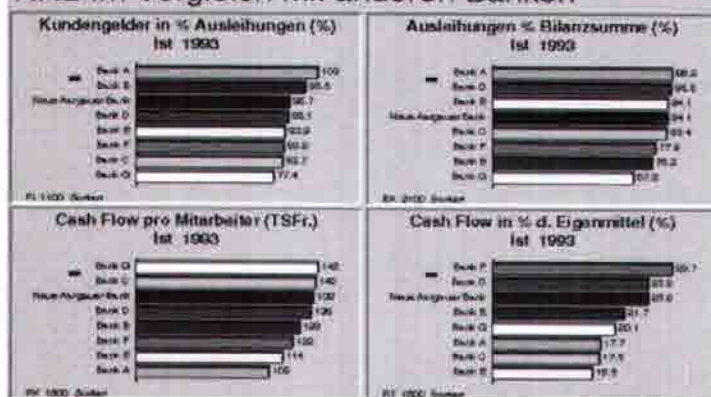
Neben den erwähnten MIS-Anwendungen wird im Kreditbereich mit TZ TELFIN ein System von MIK für Bonitätsprüfung und Kundenberatung eingesetzt.

### Ausblick

Wir erwarten eine Verringerung der zeitraubenden Berichtsdrucke dadurch, daß die bisherigen Berichtsempfänger neu selbst mit dem EIS/MIS arbeiten.

MIKSolution ist das strategische Instrument, um Führungsinformationen bereitzustellen. Weitere MIS-Modelle, die mit MIK-GENERATOR realisiert werden, betreffen den Ausbau der Kostenrechnung in Richtung Prozeßkostenrechnung. Anwendungen für strategische Planung und Projekt-Controlling sind angedacht und können rasch eingeführt werden.

### NAB im Vergleich mit anderen Banken



nes operativen Reportingsystems, welches den regionalen Controllern ihre Berichts- und Planungsaufgaben erleichtern sollte.

Die Integration der Basisdaten aus verschiedenen EDV-Systemen war dabei eine Muß-Anforderung; das heißt Schnittstellen zu MIK-INFO durch entsprechende Konversionsprogramme waren zu realisieren. Auch die historischen Daten aus dem abzulösenden Reportingsystem sollten in die neue Lösung übernommen werden.

### Neue Anforderungen

Der neue Präsident der Generaldirektion stellte neue weitergehende Anforderungen an die Führungsinstrumente. Aus dem Reportingsystem wurde ein modernes MIS entwickelt, in das Kennzahlen über die einzelnen Niederlassungen und die Gesamtbank integriert wurden. Bei Abweichungen können Ursachenanalysen von der Generaldirektion durchgeführt werden.

## MIK

**MIK-INFO, MIK-GENERATOR, MIK-INPUT und TZ TELFIN**

sind Produkte der  
**MIK AG für  
Management-Kommunikation**  
Neumarkt 1  
CH 5200 Brugg  
Telefon 00 41 56-42 00 75  
Telefax 00 41 56-41 75 28

# QUALITÄT & KOMMUNIKATION

## Arbeitskreis Süd IV des Controller Verein eV:

Autorenteam v. l. n. r.: Wolfgang **Mayer**, R + S Mayer GmbH, Laubener Str. 18, 87439 Kempten, Tel. 0831 / 59129-0, Fax 0831 / 59129-42; privat: Hermann-von-Barth-Str. 43, 87435 Kempten, Tel. 0831 / 10063; Gudrun **Fritsch**, Seele GmbH, Gutenbergstr. 19, 86368 Gersthofen, Tel. 0821 / 2494-281, Fax 0821 / 2494-100; privat: Gerhart-Hauptmann-Ring 2, 86637 Wertingen, Tel. 08272 / 9232; Reiner **Niemeyer**, BMW AG, GK-M, 80788 München, Tel. 089 / 382-42514, Fax 089 / 382-42762; privat: Tannenstraße 128, 82178 Puchheim, Tel./Fax 089 / 8002409; Dr. Peter **Baur**, BMG Ariola Musik GmbH, Steinhäuser Str. 3, 81677 München, Tel. 089 / 4136-473, Fax 089 / 470-1464; privat: Landweg 14, 82041 Deisenhofen, Tel. 089 / 6136419; Franz **Ederer**, MAN Nutzfahrzeuge AG, Abteilung KBK, Postfach 500620, 80976 München, Tel. 089 / 1580-3003, Fax 089 / 1580-3971; privat: Ulmenstr. 13 A, 82256 Fürstenfeldbruck, Tel. 08141 / 17595



Liebe(r) Leser(in),

seit über 1 1/2 Jahren "geistert" das Thema Kommunikation durch unseren Arbeitskreis. Am Anfang waren wir etwas entgeistert, bis die intensive Beschäftigung damit uns schließlich alle begeistert hat. Heute mehr denn je. Eine Definition fand großen Anklang:

### Controlling ist die betriebswirtschaftliche Seite der Kommunikation.

Nach zwei Treffen, mit teils kontroverser Diskussion, die geprägt waren von den Gefühlen "ah, es geht weiter" bis "oh nein, ich dachte, den Punkt hätten wir schon geklärt", wurde entschieden, daß ein sogenanntes "Kernteam" das Thema außerhalb der regulären Arbeitskreistreffen weiterbetreibt. Es fanden sich fünf Engagierte und so entstand nach und nach die beiliegende für's CM gekürzte Version. Sie ist gedacht, einem Interessierten den Zugang zu diesem Thema zu ermöglichen. Wenn Sie sich länger damit befassen, werden Sie eine "papierene Unterstützung" bald nicht mehr benötigen.

### Kommunikation geht vom er"lesen" zum er"leben". \*)

\*) Wenn Sie mit den 5 Controller-Kollegen in Kommunikation treten wollen, so schreiben Sie den direkt an, der Ihnen am "griffigsten" scheint.

### Kommunikation

Nutzen Sie Kommunikation als den Erfolgsfaktor für Ihr Unternehmen und erzielen Sie damit Spitzenleistungen in Produktivität und Effektivität und Qualität. Wer von Kommunikation spricht, meint häufig Information, Kommunikation ist jedoch wesentlich mehr.

**Kommunikation (lat. communicare) bedeutet gemeinsam etwas tun, miteinander reden, aufeinander zugehen**

Wenn Sie gemeinsam mit anderen Ziele erreichen wollen, müssen Sie in Kommunikation sein; dafür die Anlässe nutzen, in denen Sie sich begegnen. Schaffen Sie deshalb effektive Kommunikation im Unternehmen - auch "by wandering around".

### Kommunikation oft heute

Machen Sie eine kritische Bestandsaufnahme und analysieren Sie Ihre jetzige Situation. Stellen Sie sich folgende Fragen: Gehe ich mit vorgefaßten Einstellungen auf andere zu? Läuft die Kommunikation in meinem Unternehmen destruktiv wie "das kenne ich schon längst!", "das haben wir schon immer so gemacht!" ab? Werden bei den Besprechungen die

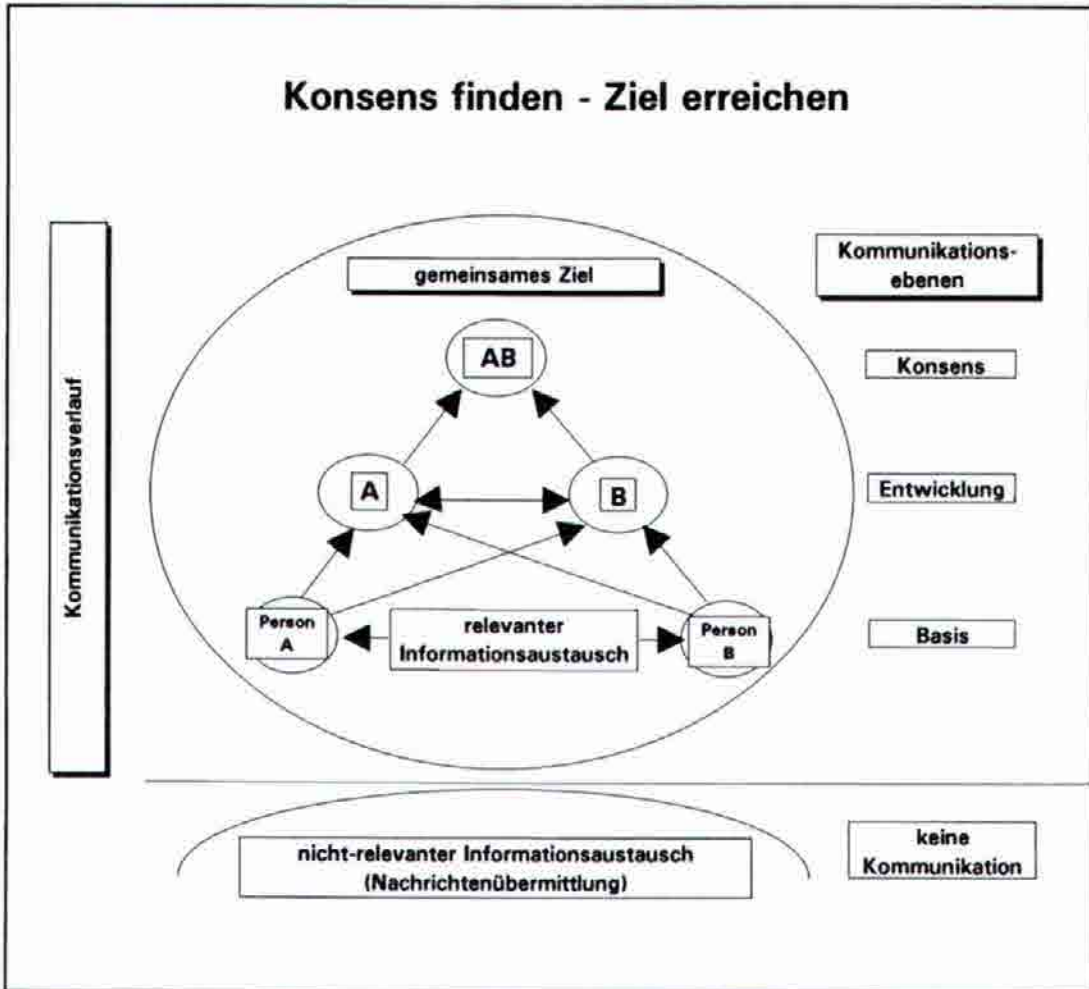


Vorschläge der einzelnen angehört und einige Zeit diskutiert? Spricht dann der Ranghöchste ein Machtwort und sagt, wie es gemacht wird? Kommt es darin regelmäßig zu Situationen, bei denen die Gesprächspartner sich gegenseitig blockieren?

Finden Gespräche nach diesem Muster statt, läßt sich Ihre Kommunikation noch wesentlich verbessern.

**Kommunikationsmodell**

Lösen Sie sich von nicht relevantem Informationsaustausch, von der bloßen Nachrichtenübermittlung und starten Sie in den Kreis der Kommunikation.



Kommunikation beginnt jenseits des irrelevanten Nachrichtenaustausches und umfaßt drei Ebenen:

- \* **Basis:** sie ist notwendig, um durch relevanten Informationsaustausch das gleiche Verständnis vom Thema zu erlangen.
- \* **Entwicklung:** hier sind neue Gemeinsamkeiten und Möglichkeiten zu finden.
- \* **Konsens:** im Hinblick auf ein gemeinsames Ziel sind schließlich von allen Beteiligten die Ziele zu erarbeiten.

Kommen Sie mit sich selbst ins Reine. Gehen Sie in den Schuhen des/der anderen; mögen Sie aber auch sich selber.

**Bauen Sie Beziehung, Vertrauen und Offenheit auf**

Dies ist notwendig zur Schaffung neuer Möglichkeiten für zukunftsorientierte Denk- und Verhaltensweisen sowie deren Umsetzung. Denken Sie offen und vorurteilsfrei. Achten Sie auch auf Ihre Sprache und wählen Sie positive Formulierungen. Keine Wertungen; keine vergangenheitsbewältigenden Rückspiegelungen.

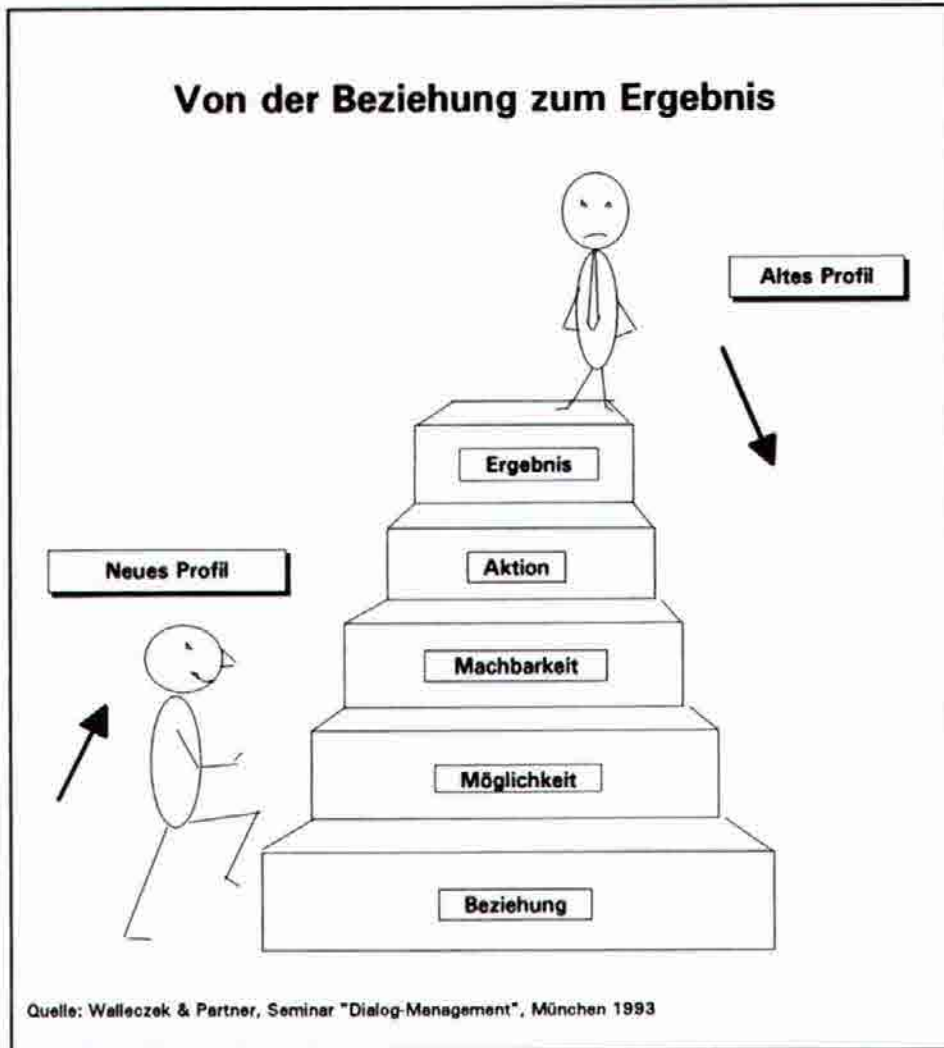
**Weg zur Kommunikation**

Wie kommen sie zu einer erfolgreichen Kommunikation? Beginnen Sie mit:

**ZERO-BASE-THINKING**

Die Basis für erfolgreiche Zusammenarbeit ist die Beziehung. Nur dadurch eröffnen sich neue Möglichkeiten, zielgerichtet zu arbeiten. Hieraus wiederum kristallisiert sich heraus, was machbar ist und in einer gemeinsamen Aktion zum Ergebnis führt.





Kommunikation ist offen und direkt und führt zu einer neuen Qualität der Beziehung von Mensch zu Mensch.

#### Erfolge neuer Kommunikation

Effektive Kommunikation verbessert das Betriebsklima, die Produktivität in Ihrem Unternehmen und führt zur stärkeren Selbstmotivation der Mitarbeiter.

Anhand der **Meßgrößen** (siehe nächste Seite) können Sie beurteilen, ob in Ihrem Unternehmen die Kommunikation funktioniert.

#### Kommunikation bringt Synergien zum Fließen

Wollen Sie wirkliche Effizienz mit den herkömmlichen fachlichen Methoden wie Total Quality Management (TQM), Simultaneous Engineering (SE) oder Just in Time (JIT) erreichen, fehlt Ihnen Wesentliches. Der Durchbruch wird sich erst erzielen lassen, wenn Sie parallel und übergreifend die Kommunikation in Ihrem Unternehmen auf ein anderes Niveau stellen. Erst durch effektive Kommunikation nutzen Sie die Entwicklungspotentiale Ihrer Mitarbeiter und bringen Synergien zum Fließen (siehe Abbildung nächste Seite).

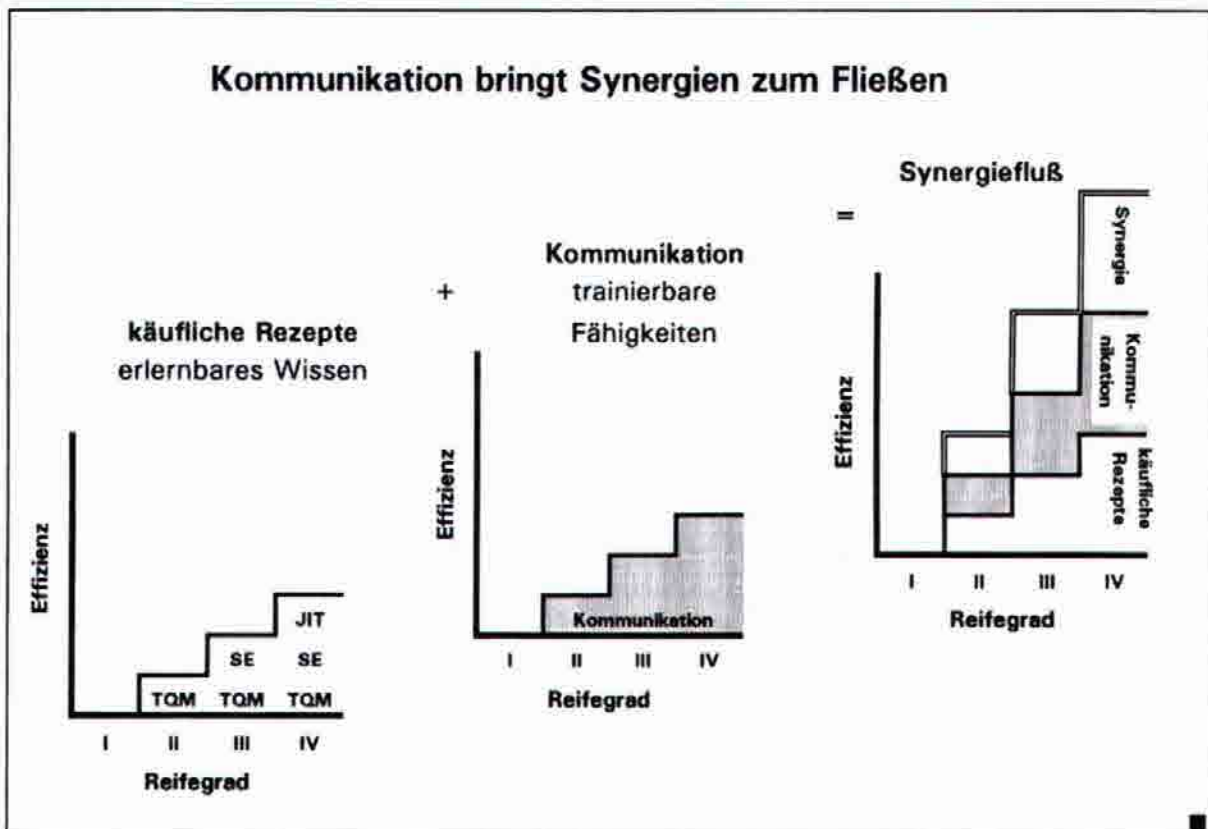
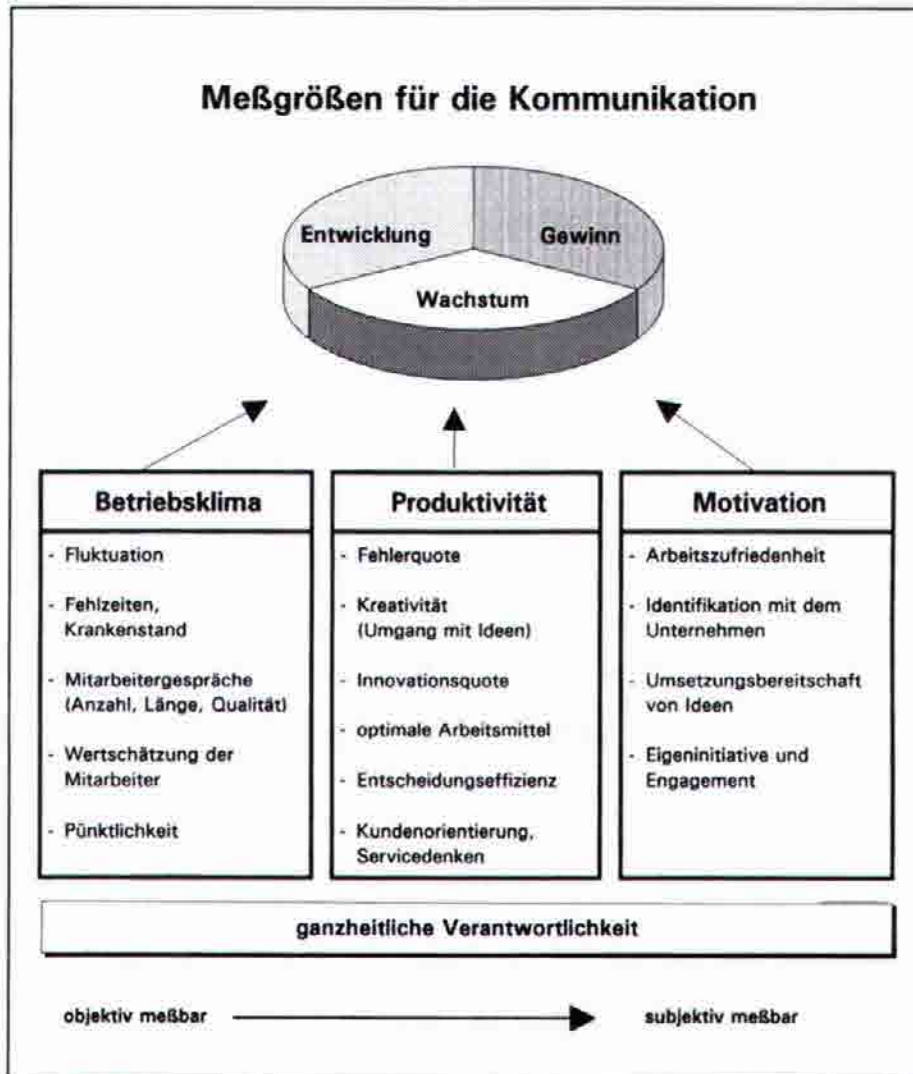
Die Weiterentwicklung Ihrer persönlichen Kommunikation führt zu neuem Wachstum und zur wirklichen Entfaltung des Einzelnen, der Familien, Gemeinschaften, Institutionen, Unternehmen und der Gesellschaft.

#### Kommunikation erfordert harte Arbeit

Kommunikation im hier beschriebenen Sinn ist nicht "umsonst" zu haben. Sie erfordert neben einem hohen Grad an Offenheit auch die Bereitschaft, bisher praktizierte Denk- und Verhaltensweisen im Gespräch ständig auf ihre Berechtigung zu überprüfen und bei Untauglichkeit über Bord zu werfen.

Wenn Sie mit einem von uns in Kommunikation sein wollen, weil Sie Fragen haben oder Anregungen suchen, dann schreiben Sie dem direkt, der Ihnen am "griffigsten" erscheint (Adressen Seite 325).

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
05	07	09	G		





# STRATEGISCHES INFORMATIONSMANAGEMENT

von Prof. Dr. Willi **Buggert**, Kassel, unter Beteiligung der Mitarbeiter Dipl.-Oec. Axel **Wielpütz** sowie Dipl.-Oec. Stefan **Holzapfel** und Dipl.-Oec. Gerald **Kutschke**.



Prof. Dr. Buggert



Dipl.-Oec. Axel Wielpütz

Dipl.-Oec. Axel **Wielpütz** ist wiss. Assistent am Lehrstuhl Prof. **Buggert** und befaßt sich primär mit verhaltenorientierten Ansätzen im Controlling sowie strategischem Kostenmanagement und -Controlling. Dipl.-Oec. Stefan **Holzapfel** und Dipl.-Oec. Gerald **Kutschke** studieren im Vertiefungsstudium an der Gh Universität Kassel mit Schwerpunkt Controlling und Informationsmanagement.

---

## DER CONTROLLER ALS INFORMATIONSMANAGER

---

Charakteristische Merkmale für eine generelle Beschreibung der Rahmenbedingungen des betrieblichen Informationsmanagements sind einerseits die zunehmende Überflutung der Entscheidungsträger mit Daten sowie andererseits die kontinuierlich wachsende Bedeutung von Information als Wettbewerbsfaktor (vgl. Töpfer, 1983, S. 774).

Verschärfter Wettbewerb aufgrund der Internationalisierung und des Zusammenwachsens der Märkte, immer kürzer werdende Produktlebenszyklen, eine wachsende Umweltdynamik im allgemeinen und eine rasante Technologieentwicklung im speziellen, stellen der Unternehmensführung große Herausforderungen, deren Bewältigung die langfristige Existenzsicherung des Unternehmens zum Ziel hat.

---

### Datenflut

---

Um das Unternehmen zielorientiert steuern zu können, wird das Top-Management stets bemüht sein, seine Entscheidungen auf ein möglichst breites und sorgfältig ermitteltes Informationsmaterial zu stützen. Die dabei entstehende Datenflut sowie das Streben nach deren kontinuierlicher Aktualisierung nehmen dem Top-Management häufig den Überblick.

Definiert man Information als zweckorientiertes Wissen (vgl. Wittmann, 1980, Sp. 894), so steht dem Informationsbedarf der Führungskraft in der heuti-

gen Zeit eine ungeheure Menge an Wissen zur Verfügung. Die folgende Aufstellung zeigt die Entwicklung des Wissens der Menschheit seit dem Jahre 1800 (Volk, 1991, S. 301):

- ❖ 1800 - 1900 Verdoppelung innerhalb von 100 Jahren (Basis-Faktor 1),
- ❖ 1900 - 1950 eine weitere Verdoppelung innerhalb von 50 Jahren (-> Faktor 2),
- ❖ 1950 - 1960 wiederum eine Verdoppelung, allerdings innerhalb von 10 Jahren (-> Faktor 10),
- ❖ 1960 - 1966 nochmals eine Verdoppelung, nunmehr innerhalb von nur 6 Jahren (-> Faktor 16,67).

Diese exponentiale Entwicklung blieb nicht ohne Auswirkungen auf die Unternehmen. Ein oft ineffizient gestaltetes Berichtswesen führt vielfach zu einer Datenüberflutung. "Auf den oberen Managementebenen sind Zahl und Umfang der Berichte vielfach zu groß, um eine konzentrierte und adäquate Entscheidungsunterstützung zu gewährleisten, die ihrerseits Voraussetzung für eine erfolgreiche und ausgewogene Unternehmenspolitik ist" (Reichmann, Fritz, Fröhling, 1990, S. 266). So erhält beispielsweise "der Vorstandsvorsitzende eines großen Automobilzulieferers jeden Monat ca. 1000 Seiten Berichtswesen (Wagner, 1990, S. 215). Im Durchschnitt sind dies 45 bis 50 Seiten täglich. Es ist daher nicht verwunderlich, daß Fach- und Führungskräfte geneigt sind, vor der Datenflut zu kapitulieren, oder gar in Papierlisten zu "ersticken" (Tiemeyer, 1991, S. 108). Die Folge ist, daß ein Großteil der Berichte nicht einmal angesehen wird (Back-Hock, 1990b, S. 138). Sie landen im Endeffekt auf dem "Zahlenfriedhof".

"Dieses Phänomen **des Zuviel an Irrelevantem** bei einem gleichzeitigen **Mangel an Relevantem** bezeichnen Informationsexperten als den **'Mangel im Überfluß'** oder kurz als das **'Informationsdilemma'**" (v. Landsberg, 1988, S. 101).

**Wettbewerbsfaktor Information**

Information ist auch ein Wettbewerbsfaktor von strategischer Bedeutung. Die computergestützte Informationsverarbeitung im Unternehmen entwickelt sich von einer Effizienz- und Unterstützungsorientierung hin zu einer Rolle mit strategischer Bedeutung für den Geschäftserfolg und die Erlangung von Wettbewerbsvorteilen.

In unmittelbarem Zusammenhang mit den oben kurz skizzierten Entwicklungen in der Unternehmensumwelt setzt sich zunehmend die Erkenntnis durch, "daß die Verbesserung der Informationsversorgung der Unternehmensführung eine notwendige Voraussetzung für das Überleben und die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens ist" (Fricke; Neumann, 1993, S. 304).

Dabei ist der Zeitfaktor nicht zu unterschätzen. Informationen veralten immer rascher, sie müssen ständig aktualisiert werden. In vielen Fällen ist ein zeitlicher Vorsprung hinsichtlich der Kenntnis aktueller und relevanter Sachverhalte mit einem Wettbewerbsvorsprung gleichzusetzen.

**Begriffliche Abgrenzungen**

**Strategisches Informationsmanagement**

Informationsmanagement steht für "die Informationsorientierung einer Unternehmung. Konkret hat Informationsmanagement unter diesem Aspekt zwei betriebliche Forderungen gleichermaßen zu erfüllen: Die Erschließung, Bereitstellung und Pflege entscheidungsrelevanter Informationsgrundlagen und die adäquate Gestaltung, Fortentwicklung und Integration der informations- und kommunikationstechnischen Systeme" (Winand, 1988, S. 1131).

Unter dem Stichwort "Strategisches Informationsmanagement" wird in der Literatur sehr häufig die technische Infrastruktur abgehandelt (Punkt 2 der Definition). Hingegen ist mit Bezug auf Controlling der erstgenannte Aspekt, die Erschließung, Bereitstellung und Pflege entscheidungsrelevanter Informationsgrundlagen von besonderer Bedeutung. Abbildung 1 verdeutlicht den Ansatzpunkt des strategischen Informationsmanagements graphisch aus der Sicht der Verfasser. Betriebsinterne und -externe Einflußfaktoren induzieren strategischen Handlungsbedarf der Unternehmensleitung. Voraussetzung ist, daß **Signale dieser Einflußfaktoren wahrgenommen und verstanden** werden. Exakt hier setzt das strategische Informationsmanagement an. Es begleitet den strategischen Entscheidungsprozeß dem kybernetischen Gedanken folgend über die eigentliche Entscheidungsfindung hinaus bis zur Wirkungskontrolle und gegebenenfalls hinein in einen neuen Entscheidungsprozeß.

**Die Informationsversorgungsaufgabe des Controllers**

Anhand einer groben Skizzierung der Entwicklungsstufen des Controllers kann dargestellt werden, wie sich seine Aufgabenschwerpunkte im Zeitablauf gewandelt haben.

Die erste Comptroller-Instanz entstand bereits 1778 in der Finanzverwaltung der Vereinigten Staaten mit der Aufgabe, dem Steuerzahler über das Finanzgebaren und die Qualität der Haushaltsführung zu berichten (vgl. Mayer, 1987, S. 7).

Die weitere Entwicklung des Controllings geht auf die zunehmende Aufgabenkomplexität des "accounting work" zurück. Um diesem Trend entgegenzuwirken, erfolgt eine **Trennung zwischen finanz- und liquiditätsorientierten Aufgaben** einerseits und der **Darstellung des Betriebsgeschehens anhand des Rechnungswesens** andererseits.

Die erste Controlling-Stelle in einem Industrieunternehmen wurde im Jahre 1892 bei der General Electric Company geschaffen. Da das amerikanische Aktien-

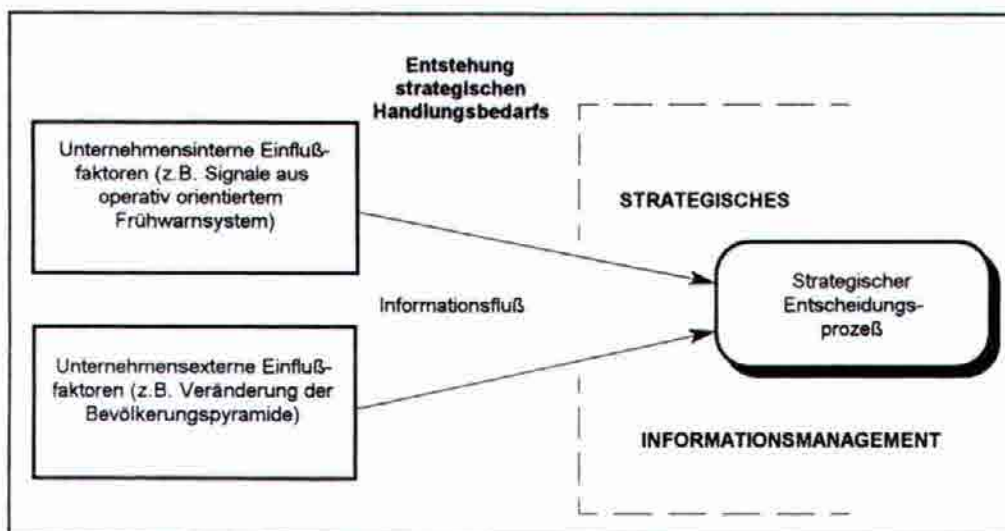


Abb. 1: Ansatz des strategischen Informationsmanagements



recht keine Kontrollinstanz wie den Aufsichtsrat vorsah, bestand die Aufgabe des Controllers in der Kontrolle nach dem Vorbild der internen Revision und der anschließenden Berichterstattung gegenüber der Geschäftsleitung (vgl. Serfling, 1983, S. 18 f.).

Eine starke Verbreitung in den Unternehmen erfuhr das Controlling in den zwanziger Jahren dieses Jahrhunderts. Dies ist im wesentlichen darauf zurückzuführen, daß aufgrund von Wachstumsprozessen immer mehr Großbetriebe entstanden, "die zunehmend mit Kommunikations- und Koordinationsproblemen konfrontiert wurden" (Weber, 1991, S. 2). Weiterhin zeigte die Weltwirtschaftskrise ihre Auswirkungen. Die allgemeine Unsicherheit der wirtschaftlichen Situation führte zum Ausbau der betrieblichen Planung. "Man spürte in dieser Zeit, daß man sich nicht passiv dem Wirtschaftsablauf anpassen durfte, sondern daß es dringend erforderlich war, das betriebliche Geschehen soweit als möglich vor auszuplanen" (Kilger, 1988, S. 43).

Henzler beschreibt die Entwicklung des Controllers wie folgt:

- ◆ vom historisch- und buchhaltungsorientierten Controller
- ◆ über den zukunfts- und aktionsorientierten Controller
- ◆ zum managementsystemorientierten Controller (vgl. Henzler, 1974, S. 60 ff.).

Der *historisch- und buchhaltungsorientierte Controller* stützt sich primär auf Istkosten vergangener Abrechnungsperioden. Für Planungszwecke werden Vergangenheitswerte durch einen neuen Jahresplan fortgeschrieben. Das Schlagwort heißt Extrapolation. Das Tätigkeitsfeld des *zukunfts- und aktionsorientierten Controllers* leitet sich aus dem Aufbau der betrieblichen Plankostenrechnung ab. Er versucht mit Hilfe von zukunftsweisenden Budgetplänen und anschließenden Abweichungskontrollen die Wirtschaftlichkeit in der Unternehmung zu erhöhen. Durch die Ausübung laufender Kontrollen und das Nachfragen nach Abweichungsursachen kann es hier zu Konflikten zwischen Controller und Budgetverantwortlichen kommen. Buggert und andere weisen an dieser Stelle auf dysfunktionale Verhaltenswirkungen seitens der verantwortlichen Mitarbeiter hin (vgl. Buggert, 1991; Serfling, 1983, S. 23; Höller, 1978).

Durch ständig aktuelle Informationen über die Zielerreichung versetzt der *managementsystemorientierte Controller* den mündigen Mitarbeiter in die Lage, sich selbst zu kontrollieren. Eine Philosophie, die sich im übrigen in den zur Zeit diskutierten Lean-Konzepten etwa hinsichtlich dem Bemühen um die Abschaffung von Qualitäts-Endkontrollen wiederfindet. Der Controller wirkt hier als "Zielerreichungsbegleiter" (Deyhle, 1990, S. 1001), der sein Methodenwissen einbringt, indem er Planungs- und Kontrollinstrumente zur Verfügung stellt. Treten nennenswerte Abweichungen in der Zielerreichung auf, so analysiert der Controller die Abweichungen mit dem Ziel, den Verantwortlichen über Gegensteuerungsmaßnahmen zu beraten. Dabei steht das zukunftsorientierte Feed-forward-Denken im Vordergrund.

Es wird deutlich: "Controlling ist nicht mit dem deutschen Begriff der Kontrolle zu verwechseln. Viel zutreffender ist hier der kybernetische Begriff des Control = lenken, steuern, unter Kontrolle haben (Maier, 1990, S. 189)".

Dem Controller kommt somit eine umfassende Informationsversorgungsfunktion zu; seine Hauptaufgabe im Sinne der Themenstellung liegt in der Versorgung der Entscheidungsträger mit entscheidungsrelevanten Informationen. Dazu muß der Controller Informationen

- ◆ dem zuständigen Entscheidungsträger
- ◆ zum richtigen Zeitpunkt,
- ◆ in erforderlichem Umfang,
- ◆ in angemessener Verdichtung und
- ◆ in verständnisfördernder Form

zur Verfügung stellen, so daß Entscheidungen sicherer und mit größeren Erfolgsaussichten getroffen werden können.

"Der Erfolg des Controlling hängt maßgeblich davon ab, wie es gelingt, den Verantwortungsträgern im Unternehmen aktuelle und informative Daten flexibel und empfangenorientiert zur Verfügung zu stellen" (Remmel, 1988, S. 52). Die zentrale Bedeutung der Informationsversorgungsfunktion des Controllers wird ebenfalls durch die folgenden Aussagen deutlich:

"Während das Management für die existenzsichernde, erfolgsorientierte und zudem möglichst visionäre und dynamische Unternehmensführung verantwortlich ist, gehört es zu den Funktionen des Controlling, die allseits abgestimmte, schnelle und insbesondere bedarfsgerechte Versorgung des Managements mit erfolgsorientierten, zuverlässigen und zudem transparenten Informationen zu gewährleisten" (Becker, 1988, S. 274).

"Mit Controlling wird die Funktion des Controllers bezeichnet, die auf Unterstützung des Managements bei der Wahrnehmung seiner Führungsaufgaben ausgerichtet ist. Zentrale Führungsaufgaben sind Planung und Kontrolle, zu deren Erfüllung Informationen durch ein Informationsversorgungssystem bereitgestellt werden müssen" (Horváth, Kieninger, 1987, S. 191).

Unter Berücksichtigung der Problemstellung darf man sich aber nicht der Illusion hingeben, daß durch die Anzahl der verfügbaren Informationen automatisch die Qualität der Entscheidung steigt. "Information bedeutet 'zweck-orientiertes Wissen', - also bestimmt der Zweck den Informationswert des Wissens und nicht die Informationsmenge" (v. Landsberg, 1988, S. 101).

Daraus erwächst dem Controller im Rahmen seiner Hauptaufgabe der Informationsversorgung folgende Teilfunktion: Er hat "zwischen Informationsbedarf und Informationsversorgung den Mittler zu spielen" (Deyhle, 1990, S. 1008). Dies setzt genaue Kenntnisse über den Informationsbedarf voraus. Da aber Informationsbedarf sowie Informationsangebot und -nachfrage häufig voneinander abweichen, soll an dieser Stelle näher auf dieses Problem eingegangen werden.



Vor dem Treffen einer Entscheidung werden von den Führungskräften Informationen nachgefragt. Dabei ist der aufgabenorientierte, objektive Informationsbedarf von dem subjektiven Informationsbedürfnis (Informationsnachfrage) zu unterscheiden (vgl. Horváth, 1990, S. 368). "Schwierigkeiten ergeben sich auch, falls das Management den für eine zu fällende unternehmerische Entscheidung tatsächlich benötig-

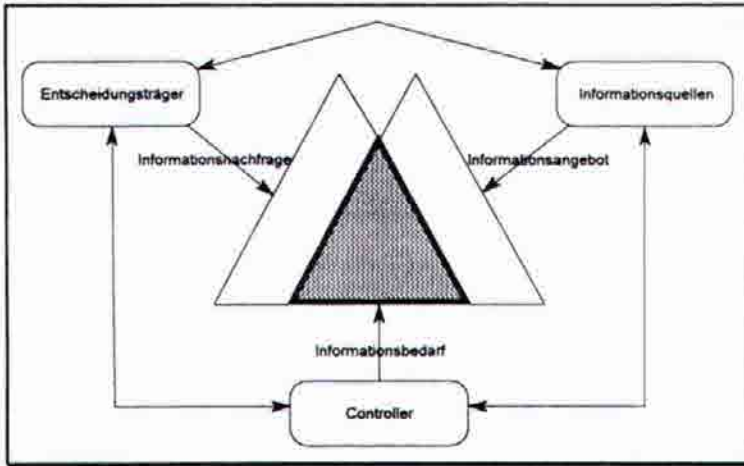


Abb. 2: Informationsnachfrage, Informationsangebot, Informationsbedarf (in Anlehnung an Becker, 1988, S. 273)

ten Informationsbedarf nicht kennt und deshalb in ihrer Ausprägung unklare und betriebswirtschaftlich unzweckmäßige Informationen nachfragt" (Becker, 1990, S. 310 f.). Dem Controller obliegt es nun, unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten die optimale und damit führungsgerechte Informationsversorgung eines Unternehmens (gemäß des schraffierten Feldes in Abbildung 2) zur Deckung zu bringen. Er ermittelt jeweils den tatsächlichen, objektiven Informationsbedarf.

Das von Horváth angesprochene Informationsversorgungssystem soll unter Rückgriff auf Ulrichs Systemansatz eingeordnet werden. Abbildung 3 geht vom Führungssystem eines Unternehmens aus. Es steht in ständigem Informationsaustausch mit dem Ausführungssystem des Unternehmens und der Unternehmensumwelt. Das Controllingssystem mit seinen Planungs-, Kontroll- und Informationsversorgungssystemen ist ein Subsystem des Führungssystems. Dabei sind zwei Koordinationsfunktionen des Controllingystems zu unterscheiden: "Das Planungs- und Kontrollsystem sowie das Informationsversorgungssystem sind gleichzeitig sowohl Output (systembildende Koordination) als auch Teil (systemkoppelnde Koordination) des Controlling-systems" (Horváth, 1987, S. 354 f.).

### Operatives versus strategisches Controlling

In der Literatur herrscht keine einheitliche Auffassung von strategischem Controlling, es stehen mehrere Ansätze nebeneinander (vgl. Pfohl, Zettelmeyer, 1987, S. 145 ff.). Die Existenz differenzierter Anschauungen erklärt sich u. a. aus unterschiedlichen Erfahrungshintergründen und Strukturen der einzelnen Wirtschaftszweige.

Horváth sieht den Zweck des strategischen Controllings in der Wahrnehmung der Controllingaufgaben zur Unterstützung der strategischen Führung der Unternehmung. In Anlehnung an das operative Controlling definiert er das strategische Controlling als Koordination von strategischer Planung und Kontrolle mit strategischer Informationsversorgung. Er stützt seine Aussagen auf die Annahme, daß bei zunehmendem Anpassungsdruck aus der Unternehmensumwelt ein operatives Controlling nicht mehr ausreicht. Insofern ergänzen sich strategisches und operatives Controlling sinnvoll, d. h.

während sich das operative Controlling auf das Unternehmen selbst bezieht und sich dabei an der Wirtschaftlichkeit der betrieblichen Leistungsprozesse orientiert, ist das strategische Controlling nach außen gerichtet und zielt auf die Anpassung des Unternehmens an relevante Umweltveränderungen. Daraus

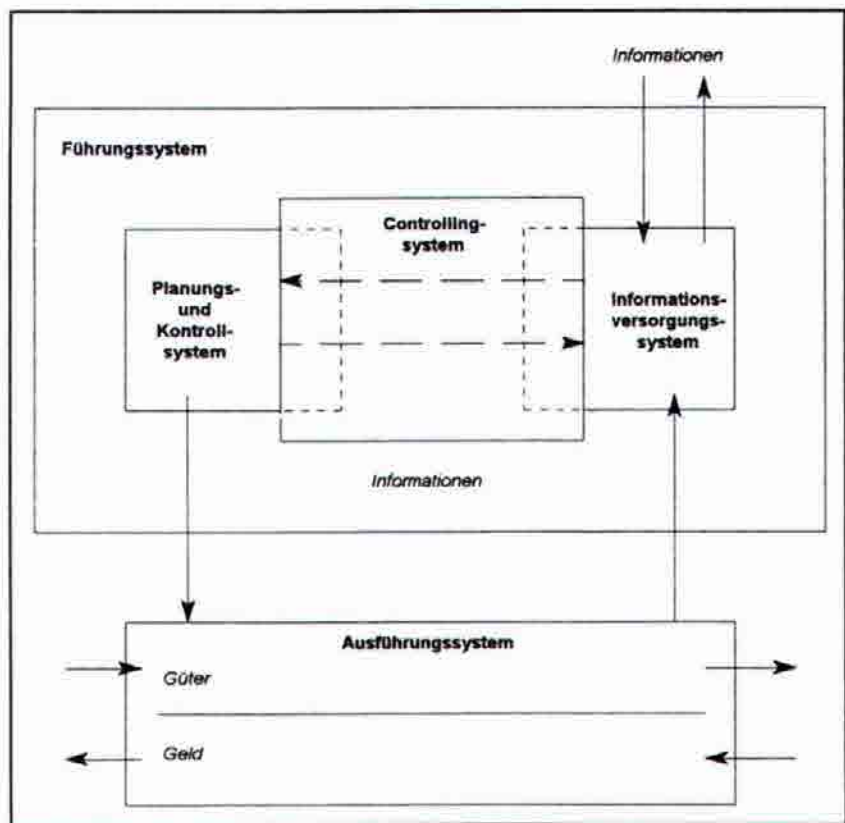


Abb. 3: Controllingssystem und Informationsversorgungssystem (entnommen aus: Horváth, 1987, S. 355).



Controlling-Typen Merkmale	Strategisches Controlling	Operatives Controlling
Orientierung	Umwelt und Unternehmung: Adaption	Unternehmung: Wirtschaftlichkeit betrieblicher Prozesse
Planungsstufe	Strategische Planung	Operative und taktische Planung, Budgetierung
Dimensionen	Chancen / Risiken, Stärken / Schwächen	Aufwand / Ertrag, Kosten / Leistungen
Zielgrößen	Existenzsicherung, Erfolgspotential	Wirtschaftlichkeit, Gewinn, Rentabilität

Abb. 4: Operatives versus strategisches Controlling (entnommen aus: Horváth, 1990, S. 239)

erklären sich die unterschiedlichen Zeithorizonte, Dimensionen und Zielgrößen. Das operative Controlling ist kurz- bis mittelfristig ausgelegt, arbeitet mit quantifizierbaren Informationen (hard facts) und zielt auf Wirtschaftlichkeit, Gewinn, Rentabilität ab. Das strategische Controlling hingegen ist langfristig ausgelegt (ab ca. 4 bis zu 10, 20 oder auch 50 Jahre), arbeitet mit qualitativen Informationen (soft facts) und zielt mittels einer systematischen Erkennung, Entwicklung und Pflege von Erfolgspotentialen auf die dauerhafte Sicherung der Unternehmensexistenz ab.

Obwohl das interne Rechnungswesen als Datenlieferant eine wichtige Rolle spielt, reichen seine Daten zur Informationsversorgung der strategischen Unternehmensplanung nicht mehr aus. Hier werden Prognosen über zukünftige Entwicklungen bestimmter Umweltsachverhalte (z. B. Wirtschaftspolitik, Geburtsrate, Technologieentwicklung u. ä.) benötigt. Nur so können 'Erfolgspotentiale' ausfindig gemacht werden. Controlling wird in diesem Sinne zu 'strate-

gischem' Controlling" (Horváth, 1990, S. 345). **Daher nimmt die Bedeutung unternehmensexterner Daten**, wie später noch näher auszuführen sein wird, immer mehr zu.

Die enge, komplementäre Beziehung von operativem und strategischem Controlling beschreibt Mann sinngemäß wie folgt: Strategische Planung läuft nicht isoliert ab, sie hat eine Vor-Steuer-Funktion gegenüber der operativen. Darum sollten strategische Planung und operatives Controlling im Betrieb in einer aufbauorganisatorischen Einheit zusammengefaßt werden, was der engen inhaltlichen Verzahnung von strategischer Planung und operativem Controlling angemessen wäre (vgl. Mann, 1989).

Für das Informationsmanagement gilt Entsprechendes. Operativ-kurzfristig geprägtes und strategisch-langfristig orientiertes Informationsmanagement ergänzen einander notwendigerweise. Die Vernachlässigung eines Aspektes gefährdet die Existenz des Unternehmens (vgl. Töpfer, 1984, S. 50).

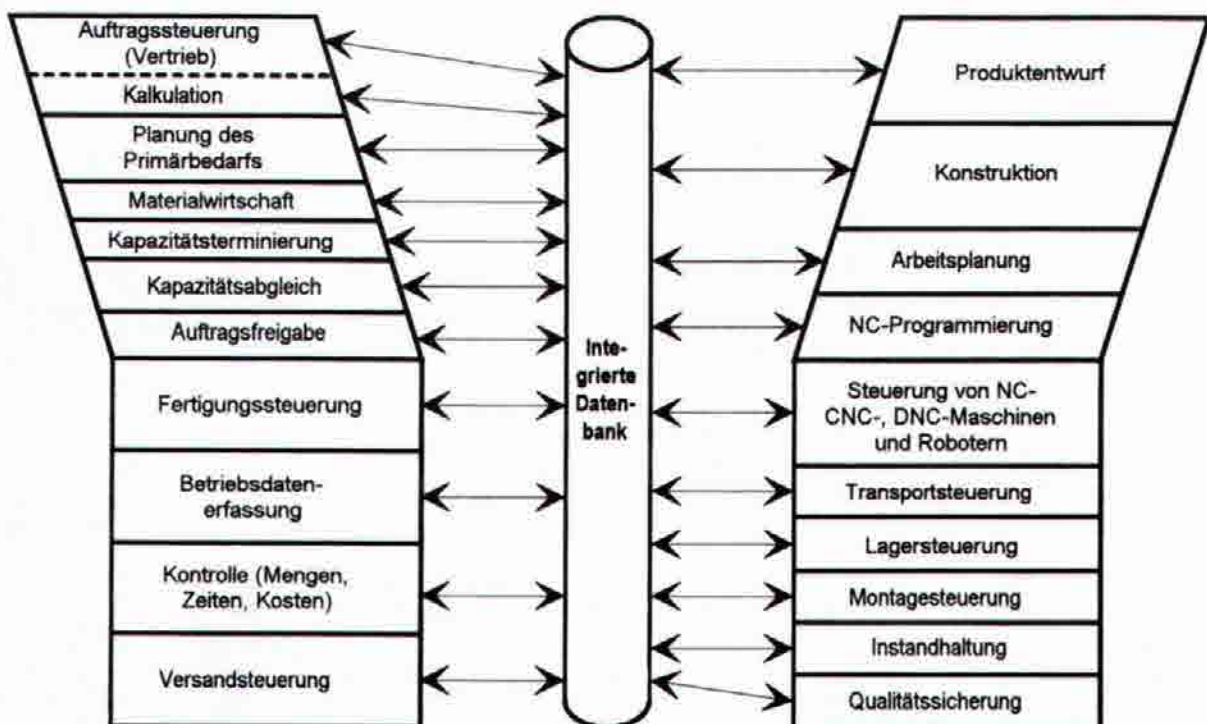


Abb. 5: Integrierte Datenbank im CIM-Konzept (entnommen aus: Scheer, 1990, S. 16)

**DATENBASIS DES INFORMATIONS-  
VERSORGUNGSYSTEMS**

Das betriebliche Informationsversorgungssystem stützt sich auf Daten, die - in Abhängigkeit vom erreichten Stand der DV-Technik im jeweiligen Betrieb zu unterschiedlichen Anteilen - sowohl computergestützt generiert als auch nachträglich in die elektronische Form überführt werden. Den Betrieben stehen ausgesprochen umfangreiche Mengen an Daten zur Verfügung, die nach ihrem Ursprung unterschieden werden sollen.

**Daten unternehmensinternen Ursprungs**

An allererster Stelle seien hier die Daten des betrieblichen Rechnungswesens genannt. Für zielgerichtete unternehmerische Entscheidungen sind jedoch regelmäßig auch technische und andere Daten notwendig. Somit ist das in vielen Betrieben angestrebte Konzept des Computer Integrated Manufacturing (CIM), das u. a. auf die Zusammenführung der technischen und kaufmännischen Unternehmensdaten in einer integrierten Datenbank abzielt, von besonderem Interesse.

Abbildung 5 veranschaulicht diesen Sachverhalt.

Zunächst weisen die Unterteilung in kaufmännische und technische Bereiche sowie deren Anordnung in

Form eines Y darauf hin, daß es nach althergebrachter Auffassung betriebliche Funktionen gibt, die vom Kooperationsgrad her relativ eng miteinander verbunden sind, und andere Funktionen, die eine verhältnismäßig große Distanz zueinander aufweisen. Das CIM-Konzept setzt hier neuere Auffassungen durch eine einheitliche, transparente Datenbasis um. So wird beispielsweise zwischen der **konstruktionsbegleitenden Kalkulation**, in der die Kosten neuer Produkte primär festgelegt werden, und der Materialwirtschaft/Einkaufsabteilung, in der diese Kosten später nur noch marginal zu beeinflussen sind, eine ebenso enge Kooperation ermöglicht, wie dies zwischen Lager- und Fertigungssteuerung idealerweise der Fall ist. Eine andere, beim Gedanken an die Hierarchiepyramide vielleicht vertrautere Sichtweise auf ein Unternehmen, zeigt Abbildung 6. Anwender bzw. Nutzer integrierter Informationssysteme finden sich auf allen betrieblichen Ebenen und in allen betrieblichen Teilbereichen. So stehen im Rahmen der vertikalen Datenintegration dem Produktionsleiter selbstverständlich Produktionszahlen zur Verfügung. Die horizontale Datenintegration stellt beispielsweise Absatzzahlen einerseits dem Mitarbeiter aus der Produktion (dieselbe Hierarchieebene), andererseits wiederum dem Produktionsleiter (höhere Hierarchiestufe) zur Verfügung. Abbildung 6 soll keine Diskussion um die hierarchische Einordnung des Controlling (hier: dritte Hierarchieebene) und die Zuordnung von Instrumenten (hier: Plankosten- und Deckungsbeitragsrechnung) anregen. Es geht lediglich um eine Veranschaulichung der betrieblichen

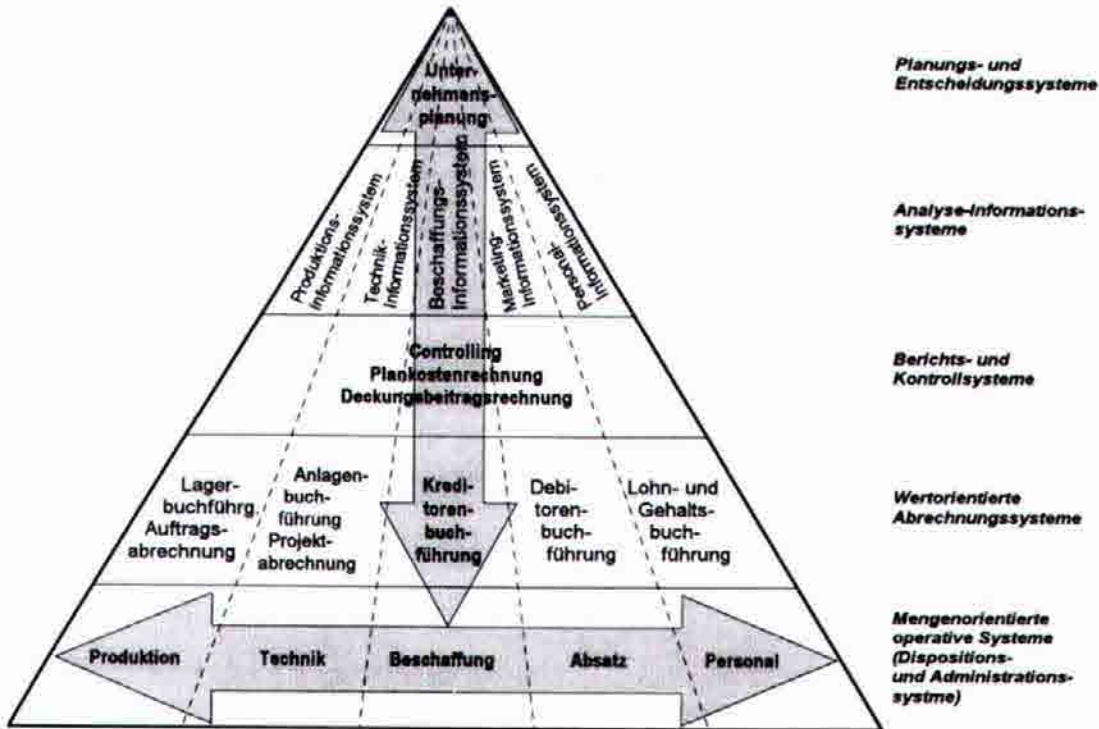


Abb. 6: Horizontale und vertikale Integration der betrieblichen Datenhaltung (Entnommen aus: Scheer, Kraemer, 1989, S. 84).



Informationsflüsse. Da die - weitgehend computer-gestützt arbeitenden - Systeme der Kostenrechnung auf vielfältige Fragestellungen Antwort geben müssen, wobei sie sich aber immer auf die gleichen Daten beziehen, die nur nach verschiedenen Gesichtspunkten ausgewertet werden, "ist es notwendig, die verfügbaren Daten in möglichst disaggregierter Form, d. h. ohne Vorverdichtungen und Verrechnungen zu erfassen und zu speichern" (Männel, Warnick, 1990, S. 413).

Der Gedanke einer **zweckneutralen Datenhaltung** kann auf Eugen Schmalenbach zurückgeführt werden, der in diesem Zusammenhang folgendes formulierte: "Die Grundrechnung selbst braucht theoretisch gesehen für keinen Zweck unmittelbar anwendbar zu sein. Sie ist dann nur Grundrechnung und weiter nichts. Sie muß dafür in besonderem Grade fähig sein, für alle möglichen Zwecke verwendbar zu sein" (Schmalenbach, 1948, S. 66; 1956, S. 280). Die Datenbasis bezeichnet er als Grundrechnung, die Auswertungen dieser Datenbasis als Sonderrechnungen (vgl. Riebel, 1990, S. 149).

Insofern ist eine generelle Unterteilung in Daten mit vorwiegend operativ-kurzfristiger Bedeutung und Daten mit strategisch-langfristigem Horizont nicht angezeigt. Eine solche Konkretisierung erfolgt erst anhand der Zielrichtung der Abfrage.

---

#### **Daten unternehmensexternen Ursprungs**

---

Zusätzlich zu den betriebsinternen Daten sieht sich jedes Unternehmen mit einer schier unendlichen Menge von betriebsexternen Informationen konfrontiert. Anbieter in diesem Bereich sind insbesondere die Betreiber kommerzieller Datenbanken, aber auch Nachrichtendienste von Wirtschaftsverbänden, politische Informationsdienste, Markt-, Meinungs- und Trendforschungsinstitute, Medienanalytiker. Hinzu kommen eigene Beobachtungen des Unternehmens sowie selbst in Auftrag gegebene Untersuchungen etc.

Es liegt auf der Hand, daß diese Datenmenge die Zahl der betriebsinternen Daten noch um ein Vielfaches übersteigt. Umso wichtiger wird die Kenntnis seriöser, zuverlässiger Datenquellen, deren Zugriffsmöglichkeiten und Kosten-Nutzen-Relationen.

---

#### **Unterstützungsmöglichkeiten des Informationsmanagements**

---

Betriebliches Informationsmanagement wird - nicht euphorischen, sondern realistischen Einschätzungen folgend - niemals ausschließlich auf elektronische Medien gestützt erfolgreich zu realisieren sein. Die Abschaffung zwischenmenschlicher Kommunikation im Betrieb hätte gerade im Arbeitsbereich des Controllers fatale Auswirkungen. Immer wieder wird es nützlich und notwendig sein, **daß sich Menschen im persönlichen Gespräch verständigen**, Kontakte pflegen, sich gegenseitig **papiergebundene Notizen** reichen usw.

Dennoch, computergestützte Informationssysteme nehmen kontinuierlich an Bedeutung zu: "Erfolgreiches Controlling ist jedoch in der heutigen Zeit nur noch auf der Basis integrierter, DV-gestützter Informationssysteme möglich, die alle führungsrelevanten Informationen aktuell und empfangenorientiert aufbereitet den jeweiligen Adressaten bereitstellen" (Reichmann, Fritz, Fröhling, 1990, S. 264). Angewandtes Informationsmanagement ist ohne Computer gar nicht mehr vorstellbar. Da die Kapazität des Menschen, Wissen aufzunehmen, zu speichern und bei Bedarf abrufen zu können, beschränkt ist, wäre ein Controller ohne computergestützte Informationssysteme überhaupt nicht in der Lage, mit dieser Fülle von Daten umzugehen. Zudem wird seine Fach- und Methodenkompetenz sinnvoller bei Aufgabenstellungen eingesetzt, die einen "kreativen Umgang" mit den an sich ja zweckneutralen Datenmengen erfordern und diese somit in managementgerechte Informationen transferieren. In strategischer Hinsicht sollen diese helfen, betriebsindividuelles Erfolgspotential zu kultivieren.

---

#### **Verbesserung der internen Informationsversorgung durch Executive Information Systems (EIS)**

---

Computergestützte Informationssysteme werden seit Ende der 60er Jahre unter dem Oberbegriff Management Informationssysteme (MIS) subsumiert. Den aktuellen Stand der technischen Entwicklung - gerade auch im Kontext mit Controlling - repräsentieren Executive Information Systems (EIS, deutsch: Führungsinformationssysteme). Sie finden daher in diesem Aufsatz besondere Berücksichtigung.

Informationsökonomisch gesehen ist ein EIS "ein computergestütztes System, das Topmanagern und ihren Stäben Zugriff auf Informationen und Verarbeitungswerkzeuge liefert, die sie zum Betreiben ihres Geschäftes benötigen. Ein EIS fokussiert, organisiert, aggregiert und extrahiert wesentliche Informationen aus vorhandenen Datenquellen und liefert Informationen, die in einem für den Topmanager brauchbaren Format geliefert werden. Es beinhaltet sowohl interne wie auch externe Informationen" (Wagner, 1991, S. 18). Aus technischer Sicht handelt es sich um eine Klasse von Programmen (Software), die auf Personal Computern arbeiten und in die andere, im einzelnen Betrieb genutzte Computertechniken integriert werden.

Im folgenden werden die Vorteile der EIS-gestützten Informationsversorgung gegenüber der konventionellen, papiergebundenen Form aufgezeigt.

#### **Effizientere Informationsselektion und -bereitstellung**

Zu Beginn der 70er Jahre, als großformatige Betriebsabrechnungsbögen mit den Geräten technischer Zeichner entstanden, und als Hilfsmittel Bleistift, kariertes Papier, Klebestifte sowie Tischrechner mit Papierstreifen zur Verfügung standen, mußte sich die Informationsaufbereitung für die Unternehmensleitung allein aus Wirtschaftlichkeitsgründen auf die



Bearbeitung von Ausnahmesituationen beschränken. In der heutigen Zeit, in der das Wirtschaftsleben immer schneller wird, ist eine derartige Vorgehensweise undenkbar, denn ein Wettbewerbsvorteil wird in nahezu allen Wirtschaftszweigen offensichtlich: der Zeitvorsprung (vgl. Meyer, 1991, S. 128; vgl. auch die einführenden Bemerkungen dieses Aufsatzes).

Da Entscheidungen auf Informationen beruhen, die jedoch in den seltensten Fällen bereits in brauchbarer Form vorhanden sind, müssen diese aus dem immensen Datenvolumen selektiert und aufbereitet werden. Dies kostet Zeit. Wenn aber "Manager Informationen benötigen, dann sollten keine Tage - möglichst auch keine Stunden - vergehen, bevor die gewünschten Informationen verfügbar sind" (Schmidhäusler, 1991, S. 19).

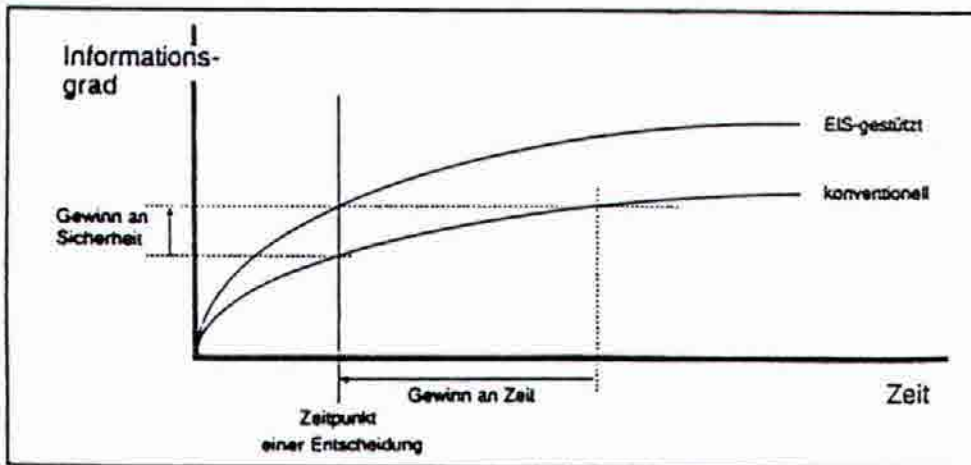


Abb. 7: Effizientere Informationsbereitstellung durch EIS (entnommen aus: Schmidhäusler, 1990, S. 120).

Stellt man im Hinblick auf eine anstehende strategische Entscheidung die Frage nach dem Umsatz des Produktes X im Absatzgebiet Y innerhalb des letzten Jahres, so folgt bei konventioneller Informationsgewinnung u. U. ein mühsames und zeitraubendes Durchsehen von Belegordnern. Elektronische Informationssysteme mit umfassenden Datenbanken ermöglichen eine vielfältige Erleichterung und Beschleunigung solcher Suchprozesse. Der Informationsbedarf des Entscheidungsträgers - im Sinne des zuvor aufgezeigten objektiven Informationsbedarfs - wird effizienter, d. h. schneller und sicherer befriedigt (s. Abb. 7).

Der Effizienzvorteil eines computergestützten Informationssystems ergibt sich aus folgenden zwei Aspekten:

**Gewinn an Zeit und Ressourcen.**

Soll obige Entscheidung nur aufgrund eines bestimmten Grades an Informationssicherheit getroffen werden, so ergibt sich ein zeitlicher Vorsprung im Vergleich zum Wettbewerber, der noch in den Akten blättert. In der Abbildung wird dies durch den "Gewinn an Zeit" verdeutlicht. Zeitgewinn im Unternehmen bedeutet andererseits auch Einsparung an Arbeitskosten; was ein weiterer Wettbewerbsvorteil ist.

**Gewinn an Informationssicherheit.**

Steht für die Entscheidungsfindung nur ein bestimmter Zeitraum zur Verfügung, so erhöht sich die Entscheidungssicherheit, da gegenüber der konventionellen Informationsermittlung ein höherer Informationsgrad erreicht wird. In der Abbildung wird dies durch den markierten "Gewinn an Sicherheit" deutlich.

Die Nutzung eines EIS durch Führungskräfte macht diese unabhängiger von Ort und Zeit. Der leichte "Zugang zu den Datenressourcen impliziert auch zunehmende Unabhängigkeit von festgelegten Zeiten und Orten, an denen die Informationen verfügbar sind. Elektronische Berichtssysteme erlauben den Abruf von Informationen bei Bedarf. Beim Einsatz von portablen Arbeitsstationen sind die Informationen

auch von verschiedenen Orten und zu beliebigen Zeiten zugänglich" (Back-Hock, 1990 b, S. 138). Das bedeutet, daß die Führungskraft auch auf Sitzungen außer Haus mittels Notebook stets über Informationen verfügen kann. Weiterhin besteht die Möglichkeit, daß die Führungskraft unabhängig von den Arbeitszeiten

der Mitarbeiter auch nach Feierabend oder am Wochenende Informationen abrufen kann, ohne auf zeitraubende Zuliefersdienste von Assistenten und Fachkräften zu warten.

Welche Arten von Berichten liegen nun in einem EIS vor? Es sind **Standard-, Abweichungs- und Bedarfsberichte** (Ad-hoc-Abfragen).

Als *Standardberichte* werden beispielsweise die Gewinn- und Verlustrechnung und die Bilanz bezeichnet. Diese Berichte sind nach neuesten rechtlichen Vorschriften im EIS hinterlegt. Durch mathematische Operationen besteht für den Anwender die Möglichkeit zur Verknüpfung von einzelnen Daten. Der Aufbau von Standardberichten ist vordefiniert. Sie werden in regelmäßigen Abständen geliefert.

Durch *Abweichungsberichte* wird die Aufmerksamkeit des EIS-Anwenders auf Sachverhalte gelenkt, die individuelle Entscheidungen verlangen. Auslöser für die Erstellung von Abweichungsberichten ist die Über- oder Unterschreitung von Grenzwerten bei bestimmten Berichtselementen. Die Toleranzwerte können durch Prozentwerte oder durch absolute Zahlen festgelegt werden. Dabei kann das EIS so eingerichtet werden, daß die Schwellenwerte als Informationsfilter wirken und dem Manager im Sinne



von Management by Exception nur solche Berichte angeboten werden, die Besonderheiten aufweisen. Das System erkennt also Abweichungen durch Abgleich von Zahlen. Die Darstellung der Abweichung erfolgt durch farbige Hinterlegung (s. Abb. 8), so daß für den Manager die für ihn dringlichsten Daten auf einen Blick erkennbar sind. Das erspart zeitraubende Sucharbeit nach relevanten Daten. Das für diese Darstellungsart notwendige Regelwerk, welches Informationsarten und Bandbreiten beinhaltet, muß vorher festgelegt werden. In Systemen mit weitreichender Funktionalität lassen sich die Grenzwerte vom EIS-Anwender selbst ändern.

geänderten Ergebnisse. Die Auswirkungen von Änderungen können so von vornherein überdacht und auf die angestrebten Ziele hin überprüft werden. In dieser Form lassen sich etwa verschiedene Szenarien in relativ kurzer Zeit mit Zahlen illustrieren.

**Informationsbereitstellung in unterschiedlich verdichteter Form**

Bei der Informationsbereitstellung in unterschiedlich verdichteter Form geht es darum, daß Entscheidungsträger unterschiedlicher Hierarchiestufen gemäß ihren Anforderungen mit den für die jeweilige

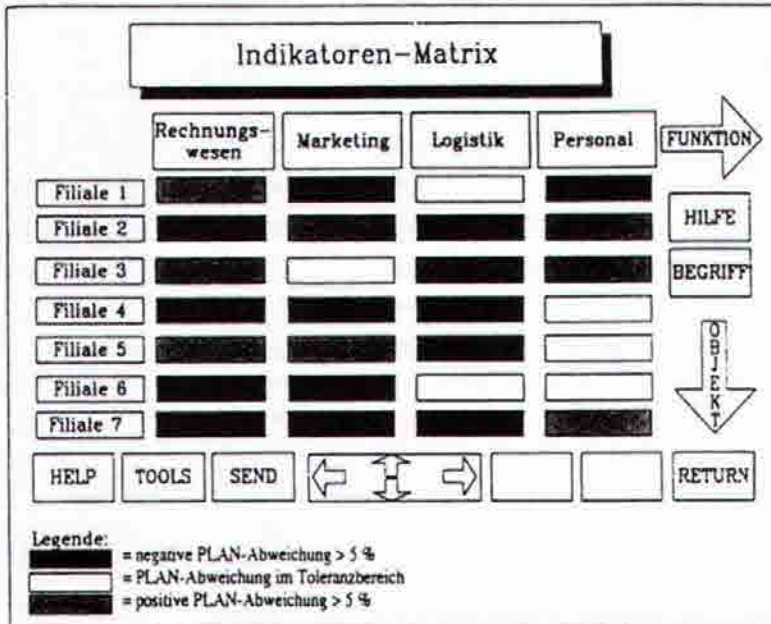


Abb. 8: Bildschirmmaske zur Auswahl von Abweichungsberichten (entnommen aus: Back-Hock, Kirn, 1991, S. 217)

Entscheidungsfindung unterschiedlich verdichteten Informationen versorgt werden. Ein Kostenstellenleiter, der nur für seine Kostenstelle verantwortlich ist, benötigt ein detaillierteres Zahlenmaterial über seine Kostenstelle als ein Kostenstellengruppenleiter, der für mehrere Kostenstellen verantwortlich ist. Ein Werksleiter stellt wieder andere Anforderungen an die ihm übermittelten Informationen, da er den ganzen Betrieb zu leiten hat.

Um der bereits problematisierten Informationsüberflutung der Führungskräfte entgegenzuwirken, sollten ihnen grundsätzlich nur verdichtete Informationen zur Verfügung gestellt werden. Die Kunst liegt dabei in der Konzentration und im Weglassen, das heißt in der Beschränkung auf das Wesentliche. Dabei ist darauf zu achten, daß Herausfiltern und Verdichten immer nur möglich sind "durch

Bedarfsberichte werden vom Manager entweder in Auftrag gegeben, so daß er vom Controller komprimierte Daten über einen bestimmten Sachverhalt erhält, oder er fragt die Daten ad hoc selbst ab. Diese sind dann allerdings nicht komprimiert. Bedarfsberichte werden lediglich bei einem akut auftretenden, nicht vorhersehbaren Informationsbedarf des Managers "just in time" erstellt; sie "korrespondieren mit den primär schlechtstrukturierten Entscheidungsproblemen des Managements" (Reichmann, Fritz, Fröhling, 1990, S. 268).

bewußtes Inkaufnehmen von Informationsverlusten für den Berichtsempfänger, so daß immer Informationsgewinne und Informationsverluste gegeneinander abzuwägen sind" (v. Landsberg, 1988, S. 102). Bei Bedarf steht der Führungskraft die sogenannte Drill-down-Technik zur Verfügung, um den Informationsverlust durch schrittweise Disaggregation rückgängig zu machen. Grundsätzlich läßt sich festhalten, daß der Verdichtungsgrad mit steigender Verantwortung zunimmt (s. Abb. 9).

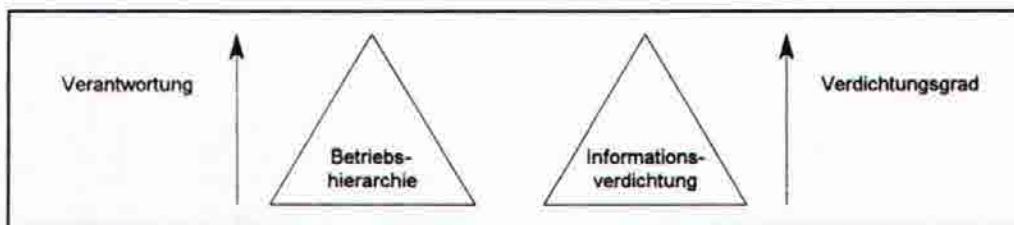


Abb. 9: Informationsverdichtung innerhalb der betrieblichen Hierarchie, Teil A

Ein weiteres, wichtiges Leistungsmerkmal eines EIS ist die Möglichkeit, "Simulationen im Sinne von 'what-if' und 'what-to-do-to-achieve' Fragen (vgl. Horváth, Kieninger, 1987) durchzuführen. Diese Simulationen ermöglichen durch die Änderung bestimmter Variablen die Darstellung der dadurch

betrieblichen Alltag nicht mathematisch exakt zu fixieren sein wird, gibt es Anzeichen für eine suboptimale Informationssituation. Eine Unterinformation ist dadurch gekennzeichnet, daß ein Entscheidungsträger die vorliegenden Informationen

Ein optimaler Informationsgrad entsteht dann, wenn weder eine Unter- noch eine Überinformation vorliegt. Obwohl dieses Informationsoptimum im



als nicht ausreichend empfindet und die anstehende Entscheidung mit dem Gefühl trifft, daß es besser gewesen wäre, wenn er "mehr" gewußt hätte. Eine Überinformation ist die Folge einer ungenügenden Informationsverdichtung. Der Berg an Daten, Listen und Teilinformationen erschwert es dem Entscheidungsträger, die relevanten Daten entsprechend der Entscheidungssituation zu strukturieren und zu selektieren (vgl. Voßbein, 1989, S. 7).

Dem Controller kommt die Aufgabe zu, "für notwendig erachtete Informationen von allen Entscheidungsebenen einer Unternehmung abzurufen, zentral zu verarbeiten und anschließend in den gewünschten Verdichtungsstufen an die Unternehmensleitung sowie an die anderen Entscheidungsebenen in der Unternehmenshierarchie abzugeben" (Reichmann, 1988, S. 7). So entstehen Berichtshierarchien mit unterschiedlichen Verdichtungsstufen, wie Abbildung 10 als Konkretisierung der vorangegangenen Abbildung exemplarisch darstellt.

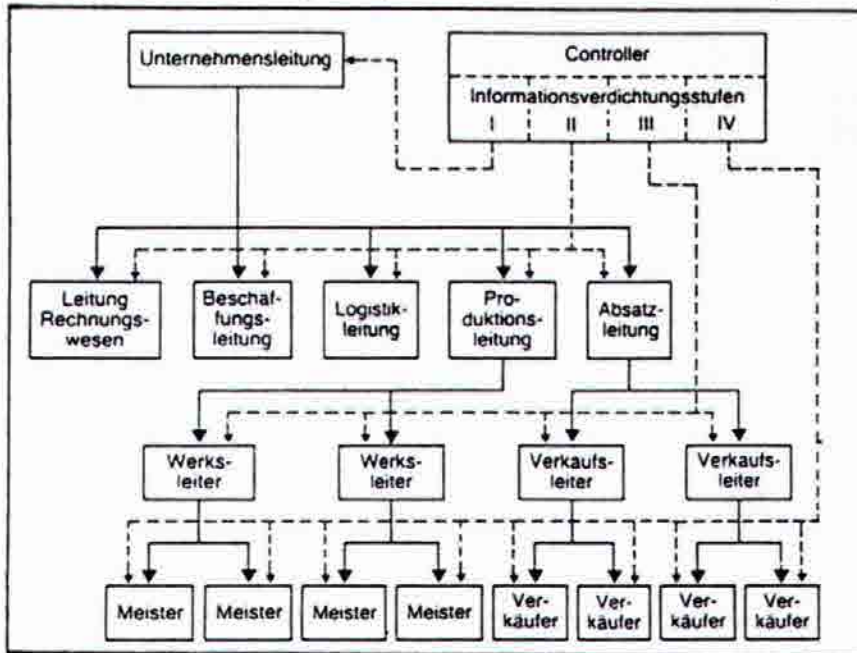


Abb. 10: Informationsverdichtung in der betrieblichen Hierarchie, Teil B (entnommen aus: Reichmann, 1988, S. 7).

Reichmann, Fritz und Fröhling gehen von einer betrieblichen Hierarchie aus und tragen zunächst den standardisierten Top-down-Informationsfluß ein (durchgezogene Linien). Hinzu kommt der Controller als zentraler Informationsversorger aller betrieblichen Ebenen; er versorgt sie mit Informationen in einem solchen Verdichtungsgrad, der der jeweiligen Hierarchiestufe angemessen ist: die Unternehmensleitung mit Informationen in der höchsten Verdichtungsstufe und die Ausführungsebene mit detaillierten Informationen in geringster Komprimierung (gestrichelte Linien).

Ein klassisches Beispiel der Informationsverdichtung sind Kennzahlen. Mit ihnen läßt sich die Komplexität von Sachverhalten in Abhängigkeit von der Anzahl der einbezogenen Faktoren nahezu beliebig reduzieren; Sachverhalte lassen sich vorzüglich vergleichen.

Eine Anwendung im Rahmen des strategischen Controllings setzt voraus, daß betriebsindividuell ein Mechanismus zur Quantifizierung der hier bedeutsamen qualitativen (weichen) Daten gefunden wird.

EIS-Software enthält neben den bekannten Kennzahlen wie Umsatzrentabilität, Umschlagshäufigkeit des Lagers, den Liquiditätsgraden auch Kennzahlen wie Deckungsbeitrag je m<sup>2</sup> Regalfläche oder Umsatz je Mitarbeiter. Ferner lassen sich bei Bedarf auch beliebige andere Kennzahlen definieren, was ihre große Bedeutung für ein betriebsindividuell zu gestaltendes strategisches Controlling unterstreicht. Eine betriebswirtschaftlich geprägte Online-Hilfe gibt "den Benutzern Auskunft über den Inhalt einzelner Kennzahlenbereiche, die Ermittlungsschemata und die betriebliche Aussagekraft der jeweiligen Kennzahlen" (Reichmann, Fritz, Fröhling, 1990, S. 268). Um der Gefahr einer inadäquaten Interpretation von Einzelkennzahlen vorzubeugen, bieten EIS die Möglichkeit, die einzelnen Kennzahlen in ein Kennzahlensystem einzubinden. "Unter Kennzahlensystemen wird im allgemeinen eine Zusammenstellung von quantitativen Variablen verstanden, wobei einzelne Kennzahlen in einer sachlich sinnvollen Beziehung zueinander stehen, einander ergänzen oder erklären und insgesamt auf ein übergeordnetes Ziel ausgerichtet sind" (Reichmann, 1990, S. 167). Derartige Kennzahlensysteme bieten den Vorteil, daß man einzelne Teilbereiche einer Unternehmung miteinander verknüpfen und negative Auswirkungen des einen Bereiches (z. B. Absatz) auf andere Bereiche (z. B. Produktion und Beschaffung) transparent machen kann. Bei Kenntnis entsprechender betriebsexterner Daten lassen sich auch Branchen- und andere Vergleiche vornehmen.

systemen wird im allgemeinen eine Zusammenstellung von quantitativen Variablen verstanden, wobei einzelne Kennzahlen in einer sachlich sinnvollen Beziehung zueinander stehen, einander ergänzen oder erklären und insgesamt auf ein übergeordnetes Ziel ausgerichtet sind" (Reichmann, 1990, S. 167). Derartige Kennzahlensysteme bieten den Vorteil, daß man einzelne Teilbereiche einer Unternehmung miteinander verknüpfen und negative Auswirkungen des einen Bereiches (z. B. Absatz) auf andere Bereiche (z. B. Produktion und Beschaffung) transparent machen kann. Bei Kenntnis entsprechender betriebsexterner Daten lassen sich auch Branchen- und andere Vergleiche vornehmen.

### Freie Wahl der Darstellungsform

Der Nutzen der Visualisierung von Daten in Grafiken darf nicht unterschätzt werden. Dieses wichtige Element eines EIS unterscheidet das System von anderen, z. B. Warenwirtschaftssystemen, in denen dem Manager lediglich Zahlen geliefert werden, deren Botschaft er sich selbst noch erarbeiten muß. Die freie Wahl der Darstellungsform im EIS bewirkt ein leichteres Verständnis der zu übermittelnden Botschaft und senkt Akzeptanzhürden. Dabei kann der Informationsnachfrager, je nach Software-Anbieter, zwischen Grafiken (Säulen-, Kreis- oder Balkendiagramme, Kurvenverläufe, Portfoliomatrizen), Tabellen (Zahlenkolonnen, Kennzahlen) und Textform (schriftlich ausformulierte Berichte) wählen.



**Verbesserung der externen Informationsversorgung durch kommerzielle Datenbanken**

Fach- und Führungskräfte haben sich nicht nur mit unternehmensinternen Daten auseinanderzusetzen. Gerade aufgrund der eingangs erwähnten Internationalisierung der Märkte wächst die Bedeutung unternehmensexterner Daten. Nur derjenige, der die Situation auf den Märkten richtig einschätzen kann, ist in der Lage, rasch und richtig zu agieren (vgl. Tiemeyer, 1991, S. 109; Fürst, 1992, S. 15). Durch ein EIS werden besondere Schnittstellen zur Anbindung an kommerzielle Datenbanken angeboten. Es stehen riesige Informationsmengen zur Verfügung, die durch Eingabe von Suchbegriffen in nur wenigen Sekunden zielgerichtet gefiltert werden. Bemerkenswert erscheint hierbei die Tatsache, daß vom weltweiten Marktanteil öffentlicher Datenbanken nur ca. 3 bis 4 Prozent auf die Bundesrepublik entfallen, im Gegensatz zu Nordamerika mit 75 %. Mehr als die Hälfte aller kommerziellen Datenbanken sind Wirtschaftsdatenbanken (vgl. Winand, 1988, S. 1135 f.; Brehme, 1992, S. 7). Das Angebot an CD-ROM-gestützten Datenbanken steigt kontinuierlich; ein deutliches Signal für Erfolg und weiteres Potential dieses Speichermediums.

Weiterhin lassen sich Datenbanken nach Referenz-, Fakten- und Volltextdatenbanken unterscheiden.

Über Referenzdatenbanken können Informationen über den Standort und die Quelle der eigentlichen Information abgerufen werden. So können über bibliographische Datenbanken beispielsweise Abfragen über sämtliche Literaturhinweise zum Thema "Expertensysteme im Controlling" oder die Rechtsprechung zu einem bestimmten Rechtsstreit erfolgen (vgl. Müller-Böling, 1990, S. 15). Nachweisdatenbanken können Informationen über Verbände und Organisationen erteilen, die ihrerseits in der Lage sind, über bestimmte Themen Auskunft zu geben.

Für Unternehmen wichtiger sind sogenannte *Fakten-datenbanken*, welche die gesuchten Informationen direkt zur Verfügung stellen. Es können beispielsweise Unternehmensdaten, Produktinformationen, Patentinformationen, Statistiken und generalisierende Managementinformationen abgefragt werden (vgl. Winand, 1988, S. 1133). Die Nutzung derartiger Informationsquellen kann zur Einsparung finanziel-

ler Ressourcen führen. Durch ein Marktforschungsinstitut bereits erhobene Daten können abgerufen werden, wodurch möglicherweise die Primärerhebung entfällt und sich zusätzlich noch der Vorteil einstellt, daß die Mitbewerber nicht auf die Informationssammlung aufmerksam gemacht werden.

In *Volltextdatenbanken* werden die redaktionellen, text-numerischen Teile wichtiger Fachzeitschriften und Zeitungen wie Handelsblatt, Wirtschaftswoche, Financial Times, Harvard Business Review usw. abgespeichert. Hier besteht die Möglichkeit, ganze Jahrgänge schnell nach bestimmten Begriffen zu durchsuchen und anschließend sofort den Text anzusehen.

Als weitere Anwendungsbeispiele externer Datenbanken seien die folgenden genannt (vgl. Tiemeyer, 1991, S. 110 ff.; Winand, 1988, S. 1148; Meyer, 1991, S. 130):

- ✗ Im Produktionsmanagement:
  - Abfragen über aktuelle Produktentwicklungen.
  - Patentrecherchen (Vermeidung von Doppelentwicklungen und Zeitverlusten).
  - Informationen über Marktentwicklungen.
- ✗ Im Beschaffungsmanagement:
  - Recherchen über mögliche Lieferanten.
  - Analysen über Beschaffungsobjekte.
  - Hilfen zur Lieferantenauswahl und Verhandlungsführung.
- ✗ Im Finanzmanagement:
  - Informationen über Geld-, Kapital-, Devisen- und Aktienmärkte.
  - "Auch stellt der Zugriff auf externe Informationsdienste, zum Beispiel die elektronische Version des Wall Street Journals mit ihren Wirtschaftsnachrichten 12 Stunden bevor sie am Kiosk erhältlich ist, in bestimmten Industriebereichen einen entscheidenden Zeitvorsprung dar" (Fürst, 1992, S. 11).

Darüber hinaus können externe Datenbanken zur Aktualisierung interner Datenbanken genutzt werden. Für Kreditinstitute kann es in diesem Zusammenhang sinnvoll sein, zur Aktualisierung ihrer Kundendateien regelmäßig Informationen über geänderte Handelsregistereintragungen abzurufen.

Da die Nutzung externer Datenbanken mit Kosten (z. B. Grundgebühren des Datenbankbetreibers, Übertragungsgebühren, Anschaltkosten mit Verrechnung auf Sekundenbasis usw.) verbunden ist, sollten Nutzen und Kosten stets gegenübergestellt werden.

Die Nutzung kommerzieller Datenbanken verbessert also die Versorgung von Controller und Manager mit unternehmensexternen

Wissensgebiet	Online	CD-ROM
Wirtschaftswissenschaften	2577	580
Technik / Patente	1106	739
Recht	627	269
Geistes- / Sozialwissenschaften	242	292
Nachrichten / Zeitung	228	44
Interdisziplinär	232	505
Sonstige	25	29
<b>Insgesamt</b>	<b>5037</b>	<b>2458</b>

Abb. 11: Weltweites Datenbank-Angebot (entnommen aus: Aktuell '94, S. 153. Ein Additionsfehler in der Ursprungsquelle wurde berichtigt).



Informationen. Im Rahmen des strategischen Controllings wird die Flut an externen Daten durch eine konsequente Verfolgung von Erfolgspotentialen auf das Unternehmensziel der Existenzsicherung fokussiert. Die Vorteile lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- ✗ Es steht ein riesiges Informationsangebot über die Unternehmensumwelt zur Verfügung, das sich auf herkömmliche Weise nur mit einer ungünstigeren Kosten-Nutzen-Relation erschließt.
- ✗ Benötigte Informationen können sehr rasch beschafft werden.
- ✗ Komfortable Verknüpfungsmöglichkeiten realisieren auch komplexe Abfragen.
- ✗ Abgefragte Informationen sind hochaktuell, da die meisten Datenbanken ständig gewartet werden. (Vgl. Tiemeyer, 1991, S. 110).

---

## ANFORDERUNGEN AN MENSCH UND TECHNIK

### Qualifikationsanforderungen an Controller und Unternehmensleitung

---

Aus diesen recht technisch geprägten Überlegungen heraus stellt sich die Frage, inwiefern Menschen spezielle EDV-Qualifikationen benötigen. Eine interessante, jedoch keinesfalls wissenschaftlich fundierte Antwort gibt ein Blick in den Stellenmarkt der Frankfurter Allgemeinen Zeitung vom 16. Oktober 1993 in Form einer deutlichen Tendenz. Laut Stellenausschreibungen müssen Controller fundierte Anwenderkenntnisse computergestützter Informationssysteme nachweisen. Von Kandidaten für Positionen in Top-Etagen wird dies in bemerkenswert geringerem Maße gefordert. In sechs Annoncen für Controller wird eine fundierte EDV-Qualifikation erwartet, gegenüber lediglich einer entsprechenden Anzeige für eine Geschäftsleitungsposition. Der Einbezug der vergleichsweise zahlreichen Stellenangebote für Buchhaltungskräfte mit EDV-Kenntnissen führt zur Aufstellung folgender Hypothese: je operativer der Charakter der Aufgabenstellung, desto häufiger und intensiver werden einschlägige EDV-Qualifikationen nachgefragt. Einige Autoren schließen angesichts dieser Relation auf Akzeptanzprobleme der Manager.

Vom Management wird der Einsatz von Computern inzwischen als ein wesentlicher Wettbewerbsvorteil angesehen. Dabei denken die meisten Manager an den EDV-Einsatz bei ihren Mitarbeitern. Sobald sie selbst an einem Personal Computer arbeiten sollen, werden einige Argumente gegen den Einsatz eines PC auf ihrem Schreibtisch genannt:

- ◆ der Umgang mit dem PC sei zu kompliziert,
- ◆ Tastaturarbeit sei keine Aufgabe von Führungskräften,
- ◆ Management-Unterstützungssysteme seien nicht wirkungsvoll,
- ◆ Führungskräfte mit PC auf dem Schreibtisch hätten einen übertriebenen Spieltrieb (vgl. Plünnecke, 1992).

Das Problem der Akzeptanz von PCs bei Führungskräften hat demgemäß zwei Dimensionen. Die Mit-

arbeiter sollen durchaus Computer benutzen, um die daraus entstehenden Wettbewerbsvorteile zu realisieren (Einstellungsakzeptanz). Das heißt aber nicht, daß der Manager selbst aus den gleichen Gründen einen PC benutzen würde (Verhaltensakzeptanz). 1989 gaben in einer Befragung lediglich 29 % der Führungskräfte an, einen PC selbst zu nutzen (vgl. Plünnecke, 1992). In vielen Fällen dient er lediglich als Statussymbol!

Eine recht subtile, gleichwohl bedeutsame Akzeptanzhürde mag in der Tatsache liegen, daß die Einführung eines EIS große Auswirkungen auf die betriebliche Organisation hat. Ein EIS macht organisatorische Abläufe transparenter, Leistung meßbarer und Informationsflüsse einheitlicher, was im übrigen aktuellen Bemühungen um die Implementation "schlanker Strukturen" entgegenkommt. Dadurch können jedoch ebenso Machtspielräume von Führungskräften im Betrieb eingengt, Informationsvorsprünge nicht mehr zur Untermuerung der eigenen Position genutzt und Leistungskriterien stärker auf die organisatorischen Strukturen angewendet werden (vgl. Al-Ani, 1992). Moderne Informationssysteme stellen also vorhandene Strukturen in Frage und bauen Informationsprivilegien ab.

Einschränkend muß hier erwähnt werden, daß das Problem der geringen Akzeptanz bei Managern auch eine Altersfrage ist. "(...) das Gros der Führungskräfte (ist) zwischen 45 und 60, so daß sie während ihrer Ausbildung oder ihres Studiums nicht mit Rechnern in Berührung gekommen sind" (Plünnecke, 1992, S. 6). Man kann davon ausgehen, daß die Akzeptanz von Informationssystemen und damit auch die Nutzungsfrequenz bei jüngeren, insbesondere aber bei hochschulgebildeten Führungskräften wesentlich höher ist, da für sie der Umgang mit Computern bereits während der Ausbildung eine Selbstverständlichkeit darstellt. Dementsprechend steht zu vermuten, daß sich die Abneigung der Führungskräfte, in den Betrieben mit PCs zu arbeiten, in den kommenden Jahren weiter reduzieren wird.

---

### Anforderungen an EIS

---

Eine effiziente EIS-Software muß selbstredend die oben vorgestellten Grundfunktionen bieten (iterative Informationsverdichtung, Drill-down-Technik, variable Präsentationsmöglichkeiten, Anschluß an externe Kommunikationskanäle). Weitere Anforderungen ergeben sich direkt aus den geschilderten Akzeptanzproblemen.

Grundsätzlich sollten Manager schon bei der individuellen Entwicklung bzw. beim Kauf von standardisierten Systemen (make or buy) einbezogen werden. Hiermit wird auch sichergestellt, daß nur solche Informationen in das EIS aufgenommen werden, die für die Führungskraft wichtig sind und tatsächlich zur Unterstützung der Zielerreichung benötigt werden.

Bei einem EIS sollen Komfort und leichte Bedienbarkeit des PC mit der Leistungsfähigkeit eines Großrechners kombiniert werden. Graphische Nutzer-



oberflächen "machen den Umgang mit computergestützten Informationssystemen auch für gelegentliche Anwender ohne spezielle DV-Kenntnisse attraktiv" (Back-Hock, 1990a, S. 188). Zur Benutzerfreundlichkeit gehören die tastaturarme Bedienung mit Maus oder Touchscreens sowie ein Bildschirmaufbau mit einer hohen Selbsterklärungsfähigkeit, so daß der Anwender so selten als möglich Hilfestellung benötigt.

Ein EIS muß einerseits offen für die Adaption künftiger Entwicklungen, andererseits kompatibel zu der hier und jetzt bestehenden Informationslandschaft eines implementierenden Unternehmens sein. Nur die wenigsten Betriebe werden den Fall, daß ein gerade beschafftes EIS nicht integriert werden kann, zum Anlaß nehmen, ihre komplette Informationsinfrastruktur zu erneuern. Denn während die Implementierung eines EIS incl. vorangehender Planung sowie Schulung der Mitarbeiter bereits bis zu mehreren hunderttausend DM erfordert, werden die Kosten der gesamten Informationsinfrastruktur eines Betriebes diesen Wert jedoch regelmäßig um ein Vielfaches übersteigen. Hier drängt sich bereits die nächste Anforderung auf, die der Wirtschaftlichkeit. Ein EIS darf nicht per se außerhalb jeder Kritik stehen, sondern es muß sich einer präzisen Kosten-Nutzen-Analyse stellen.

---

#### Literaturhinweise

---

- Aktuell '94 (1993):** Das Lexikon der Gegenwart, Harenberg, B. (Hrsg.), Dortmund 1993.
- Al-Ani, A. (1992):** Die Bedeutung von Executive Information Systems für die betrieblichen Prozesse, in: Die Unternehmung, Schweizerische Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 2/1992, S. 101-110.
- Back-Hock, A. (1990a):** Executive-Information-Systems-Software für die Gestaltung von Controlling-Informationssystemen, in: Scheer, A.-W. (Hrsg.), Rechnungswesen und EDV. 11. Saarbrücker Arbeitstagung 1990, Heidelberg 1990, S. 186-210.
- Back-Hock, A. (1990b):** Systementwicklung. Executive Information Systems. Ein neuer Anlauf zur Realisierung von computergestützten Management-Informationssystemen, in: WiSt 3/1990, S. 137-140.
- Back-Hock, A./Kirn, T. (1991):** Executive Information System zum Funktionsbereichscontrolling im Einzelhandel, in: krp 4/1991, S. 213-218.
- Becker, W. (1988):** Funktionen und Aufgaben des Controlling, in: krp 6/1988, S. 273-275.
- Becker, W. (1990):** Funktionsprinzipien des Controlling, in: ZfB 3/1990, S. 295-318.
- Behme, W. (1992):** Hilfen in der Datenflut. Externe Informationsbeschaffung über Datenbanken, aus der Serie: Computer - Werkzeug des Controllings, hier Teil 11, in: Blick durch die Wirtschaft Nr. 64 vom 31.03.1992, S. 7.
- Buggert, W. (1991):** Dysfunktionale Verhaltenswirkungen von Budgetierungssystemen, in: cm, Nr. 1, 1991, S. 28 - 38
- Deyhle, A. (1990):** Entwicklungsperspektiven des Controlling. Erkennbare Tendenzen für den Controller in den 90er Jahren, in: Mayer, E./Weber, J. (Hrsg.), Handbuch Controlling, Stuttgart 1990, S. 999-1015.
- Fricke, J./Neumann, T. (1993):** Strategische Informationsplanung. Der Weg zu Wettbewerbsvorteilen durch die Informationstechnologie, in: zfo 5/1993, S. 304.
- Fürst, H. J. (1992):** Proprietäre Systeme sind bald "out", in: Computerwoche Extra 3/1992, S. 10-15.
- Hahn, D. (1989):** Integrierte und flexible Unternehmensführung durch computergestütztes Controlling, in: ZfB 11/1989, S. 1135-1158.
- Henzler, H. (1974):** Der Januskopf muß weg ! in: Wirtschaftswoche 38/1974, S. 60-63.
- Höller, H. (1978):** Verhaltenswirkungen betrieblicher Planungs- und Kontrollsysteme, München, 1978.
- Horváth, P. (1987):** Controllingssystem, in: Dichtl, E./Issing, O. (Hrsg.), Vahlens Großes Wirtschaftslexikon in vier Bänden, München 1987.
- Horváth, P. (1990):** Controlling, 3. Auflage, München 1990.
- Horváth, P./Kieninger, M. (1987):** Computergestütztes Controlling, in: Das Wirtschaftsstudium 4/1987, S. 191-195.
- Kilger, W. (1988):** Flexible Plankostenrechnung und Deckungsbeitragsrechnung, 9. A., Wiesbaden 1988.
- Landsberg, G. v. (1988):** Control Reporting. Informationsverdichtung und Abweichungserklärung, in: krp, 3/1988, S. 101-106.
- Maier, H. (1990):** Controlling. Eine entscheidende Einflußgröße für die Organisation, in: zfo 3/1990, S. 189 f.
- Männel, W./Warnick, B. (1990):** Entscheidungsorientiertes Rechnungswesen, in: Mayer, E./Weber, J. (Hrsg.), Handbuch Controlling, Stuttgart 1990, S. 395-418.
- Mann, R. (1989):** Praxis strategisches Controlling. Von der strategischen Planung zur ganzheitlichen Unternehmensführung, 5. A., Landsberg am Lech 1989
- Mayer, E. (1987):** Controlling als Führungskonzept, in: Mayer, E. (Hrsg.), Controlling-Konzepte. Perspektiven für die 90er Jahre, 2. A., Wiesbaden 1987, S. 1-42.
- Meyer, F. P. (1991):** EIS Executive Information System oder Enterprise Intelligence System oder?, in: cm 3/1991, S. 128-131.



**Müller-Böling, D. (1990):** Informations- und Kommunikationstechniken für Führungskräfte. Top-Manager zwischen Techniqueuphorie und Tastaturphobie, München, Wien, Oldenbourg 1990.

**Pfohl, H.-C., Zettelmeyer, B. (1987):** Strategisches Controlling? in: ZfB, 1987, S. 145 ff.

**Plünnecke, R. (1992):** Kollege Computer hat die Chefetage noch nicht erobert, in: Computerwoche Extra 3/1992, S. 4-6.

**Reichmann, T. (1988):** (Hrsg.), Controlling-Praxis. Erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung, München, 1988.

**Reichmann, T. (1990):** Kennzahlengestütztes Controlling auf der Basis eines Führungsinformationssystem, in: Scheer A.-W. (Hrsg.), Rechnungswesen und EDV. 11. Saarbrücker Arbeitstagung 1990, Heidelberg 1990, S. 159-185.

**Reichmann, T. (1991):** Controlling-Konzeptionen in den 90er Jahren, in: Horváth, P./Gassert, H./Solaro, D. (Hrsg.), Controlling-Konzeptionen für die Zukunft. Trends und Visionen, Stuttgart 1991, S. 47-70.

**Reichmann, T. / Fritz, B. / Fröhling, O. (1990):** Kennzahlengestütztes Controlling auf der Basis eines PC-gestützten Führungsinformationssystem. Transparenz und Flexibilität im Berichts- und Rechnungswesen, in: Controlling 5/1990, S. 264-269.

**Rommel, M. (1988):** Online-Controlling bei Daimler-Benz, in: Horváth, P. (Hrsg.), Wirtschaftlichkeit neuer Produktions- und Informationstechnologien. Tagungsband Stuttgarter Controller-Forum 14. - 15. September 1988, Stuttgart 1988, S. 51-59.

**Riebel, P. (1990):** Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung, Wiesbaden, 1990.

**Scheer, A.-W. (1990):** CIM. Der computergesteuerte Industriebetrieb, 4. A., Berlin et al. 1990.

**Scheer, A.-W./Kraemer, W. (1989):** Wie beeinflusst CIM das Rechnungswesen? in: io Management Zeitschrift 6/1989, S. 81 ff.

**Schmalenbach, E. (1948):** Pretiale Wirtschaftlenkung, Bd. 2, Opladen 1948.

**Schmalenbach, E. (1956):** Kostenrechnung und Preispolitik, Köln und Opladen, 1956.

**Schmidhäusler, F. J. (1990):** EIS - Executive Information System. Zur Computerunterstützung des Topmanagements, in: zfo 2/1990, S. 118-127.

**Schmidhäusler, F. J. (1991):** Informationen ohne Wait-Days, in: cm 1/1991, S. 19-21.

**Schröder, E. F. (1987):** Operatives Controlling, in: Mayer, E. (Hrsg.), Controlling-Konzepte. Perspektiven für die 90er Jahre, 2. A., Wiesbaden 1987, S. 43-84.

**Serfling, K. (1983):** Controlling, Stuttgart et al. 1983.

**Simon, H. A. (1971):** Designing organizations for an information-rich world, in: Greenberger, M. (Ed.), Computers, Communications, and the Public Interest, Baltimore 1971, p. 37-52.

**Tiemeyer, E. (1991):** PC-Informationssysteme für Fach- und Führungskräfte. Einsatzmöglichkeiten in der betrieblichen Praxis, in: Fortschrittliche Betriebsführung und Industrial Engineering 3/1991, S. 108-112.

**Töpfer, A. (1983):** Informationstheorie, in: Management-Enzyklopädie, Landsberg, 1983, S. 774-792.

**Töpfer, A. (1984):** Erfolgsfaktoren des strategischen Marketing in deutschen Unternehmen, in: Wieselhuber, N. und Töpfer, A. (Hrsg.), Handbuch strategisches Marketing, Landsberg, 1984.

**Volk, H. (1991):** Wissen in Bewegung. An die persönliche Lernbereitschaft werden hohe Anforderungen gestellt, in: cm 6/1991, S. 300-302.

**Voßbein, R. (1989):** Organisation der Einführung und Umstellung von DV-Systemen. Eine Arbeitsanleitung für das Management, Köln 1989.

**Wagner, H.-P. (1990):** Die Integration von Basis-systemen und Führungsinstrumenten als Erfolgsfaktor für das Controlling, in: Scheer, A.-W. (Hrsg.), Rechnungswesen und EDV. 11. Saarbrücker Arbeitstagung 1990, Heidelberg 1990, S. 211-234.

**Wagner, H.-P. (1991):** MIS, DSS, EIS - alter Wein in neuen Schläuchen? in: Computerzeitung Nr. 27 vom 04.12.1991, S. 18.

**Weber, J. (1991):** Einführung in das Controlling. Teil 1, Konzeptionelle Grundlagen, 3. A., Stuttgart 1991.

**Winand, U. (1988):** Externe Informationsbanken für betriebliches Informationsmanagement. Ein noch unerschlossenes Potential, in: ZfB 12/1988, S. 1130-1149.

**Wittmann, W. (1980):** Information, in: HdO, 1980, Sp. 894. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
04	14	24	G	F	



## PROFIT CENTER FLUGBETRIEB:

Transparente und verantwortungsorientierte Ergebnisstrukturen sind eine der Voraussetzungen für Delegation von Verantwortung

von Mag. Karl Dandler, Wien



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

Die Fluggesellschaften schreiben - bis auf wenige Ausnahmen - Verluste. Mit Gegensteuerungsmaßnahmen einerseits auf der operativen Ebene in Form von Kostensenkungsprogrammen wie Gemeinkosten- und Wertanalysen, Auslagerungen von Teilbereichen in Niedriglohnländer, andererseits strategische Maßnahmen in Form von Marketingabkommen, Joint Ventures bis hin zu Kapitalverflechtungen versuchen die Airlines die Krise zu meistern. **Der Erfolg beziehungsweise Mißerfolg sämtlicher Maßnahmen hängt ganz entscheidend von der Einstellung der Mitarbeiter ab.** Zur Durchsetzung eines ziel- und wirtschaftlichkeitsorientierten Handelns der Mitarbeiter auf allen Ebenen des Unternehmens bedarf es neben einer offenen Unternehmenskultur vor allem auch **transparenter Ergebnisstrukturen**, die den Mitarbeitern die Folgen ihres unternehmerischen Handelns rechtzeitig und umfassend vor Augen führen. Bei Austrian Airlines führten diese Überlegungen unter anderem zur Einführung eines Profit Center Systems für den Flugbetrieb.

### 1. Definition und Typen von Profit Centern

Wir verstehen unter Profit Center (PC) organisatorisch und rechentechnisch abgegrenzte Teilbereiche des Unternehmens mit ziel- und ergebnisorientierter Führung. Zur Deckung der in den Profit Centern entstehenden Kosten werden entweder erwirtschaftete Umsatzerlöse für Leistungen an Dritte oder interne Verrechnungserlöse bei innerbetrieblicher Leistungserbringung herangezogen. **Hauptgeschäftsfelder sind der Linien- und der Charterverkehr.** Daneben fallen noch nennenswerte externe Umsatzerlöse beim **Bordverkauf** und **Duty Free Shop**, den **technischen Dienstleistungen** und **Abfertigungsdiensten** an. Diese Geschäftsfelder, sogenannte **Business Center (BC)** bilden das Herz der Profit

**Center Struktur.** Auf der Kostenseite entfallen rund 50 % der Kosten auf "variable", das heißt direkt produktabhängige Kosten des Flugbetriebes wie beispielsweise Treibstoff, Lande- und Handlinggebühren und Catering. Weitere 40 % der Kosten werden dem Block der - wie wir sagen - "semivariablen" Kosten wie zum Beispiel Crew, technische Wartung, Verkehrsbuchhaltung, Verkaufs- und Stationsbereich und Flugzeugkosten zugerechnet. "Semivariable" Kosten sind leistungsmengeninduzierte Strukturkosten ("Fixkosten"), die bei mittelfristiger Betrachtung analog den "variablen" Kosten eine 1 : 1 Beziehung zur Produktion aufweisen, werden als Production Support Center (PSC) geführt. Der verbleibende Kostenblock in Höhe von ca. 10 % sind Unternehmensfixkosten wie zum Beispiel Generalsekretariat, Finanzbuchhaltung, EDV und Gebäudekosten bei Großbauten. Diese Unternehmensfixkosten, sogenannte Service Center (SC), weisen keine oder nur eine sehr lose Beziehung zur Produktion auf.

### 2. Die Stufendeckungsbeitragsrechnung (STUDEBE) - das zentrale Steuerungs- und Kontrollinstrument in der Profit Center Verrechnung

**Die STUDEBE stellt ein erzielttes Betriebsergebnis in mehreren Deckungsbeitragsstufen dar.** Jede Deckungsbeitragsstufe entspricht der Differenz der erzielten Verkaufserlöse abzüglich jeweils definierter Kostenblöcke; diese werden den DB-Stufen nach zweckabhängigen Merkmalen zugeordnet. Die STUDEBE gliedert sich in vier Deckungsbeitragsstufen, wobei bis zur Stufe 3 die Kosten den Einzelstrecken verrechnet werden. Die Zurechnung der Unternehmensfixkosten erfolgt nur noch in Summe auf die einzelnen Sparten (Linienverkehr, Charterverkehr und diverse Nebenbetriebe).

Type	Erträge	Zielformulierung/ Verantwortung	Teilbereiche des Unternehmens (Beispiele)
<b>Business Center (BC)</b>	Externe Umsatzerlöse	Deckungsbeitrags- optimierung (DB 3)	Linienverkehr, Charter, Duty Free Shop, etc.
<b>Production Support Center (PSC)</b>	Interne Verrechnungserträge auf Basis produktionsabhängiger Verrechnungsparameter	Deckung der IST- Kosten durch Verrechnungserträge	Station, Crew, Technik, Verkauf, etc.
<b>Service Center (SC)</b>	keine, da sinnvolle produktions- abhängige Verrechnungs- parameter nicht vorhanden	Budgeteinhaltung (Kostenbudget)	Buchhaltung, Controlling, Generalsekretariat etc.

Abb. 1: Typen von Profit Center

Deckungsbeitragsstufen und Inhalt der Kostenblöcke:

**DB 1 = Flugertträge minus variable Kosten**

Variable Kosten sind:

- \* Lande-/Handling- und Überfluggebühren
- \* Treibstoffkosten
- \* Kosten für techn. Material, Wartung durch Dritte und Heavy Maintenance
- \* Crew Reisekosten (Diäten, Accomodation)
- \* Catering
- \* Kommissionen
- \* Reservierungskosten Fremdsysteme
- \* Haftpflichtversicherung für Passagiere

**DB 2 = DB 1 minus semivariable Kosten**

Semivariable Kosten sind

- \* Verkaufs- und Stationskosten
- \* Reservierung Passage und Fracht
- \* Ertragssteuerung (Yield Management)
- \* Verkehrsbuchhaltung
- \* Crew
- \* Flugbetriebssupport
- \* Wartung und Außenstationen Technik

**DB 3 = DB 2 minus Flugzeugkosten**

Flugzeugkosten sind  
Abschreibungen, Zinsen, Versicherungen

**DB 4 = DB 3 minus Unternehmensfixkosten**

Bei den **variablen Kosten** wie Treibstoff, Landegebühren etc. besteht eine 1 : 1 Beziehung zwischen Produkt und Kosten. Findet ein Flug statt, fallen diese Kosten an, bei einer Cancellation sind die variablen Kosten gleich null. In der Budgetierung werden die erwarteten, im laufenden Jahr die tatsächlich anfallenden Kosten den Einzelstrecken (auf Flugnummernebene) verrechnet.

Demgegenüber basiert die Verrechnung der "semivariablen" (leistungsmengeninduzierten Strukturkosten) und Flugzeugkosten auf folgender Philoso-

phie: Im Rahmen der Budgetierung werden mit den Leistungserbringern, den Production Support Centern wie beispielsweise Crew oder Verkehrsbuchhaltung Preisvereinbarungen getroffen. Diese Kostenunits (Planpreise), errechnet auf Basis der budgetierten Vollkosten, dividiert durch die geplanten Mengen, den sogenannten Verrechnungsparametern (Details siehe Abbildung 2: Verrechnungsparameter für semivariable und Flugzeugkosten), gelten sowohl in der Budgetverrechnung als auch in der Istverrechnung. Das heißt, die "semivariablen" Kosten basieren in der Budget-STUDEBE auf Planpreisen und Planmengen, in der IST-STUDEBE auf Planpreisen und Istmengen. Die Kostenbelastung geht bis zur Ebene der Flugnummern, die entsprechende Gegenbuchung (Entlastung) erfolgt bei den Production Support Centern mittels interner (kalkulatorischer) Verrechnungserträge. Dadurch werden Mengenabweichungen den Strecken (Kostenträgern), Preisabweichungen den Leistungserbringern (Production Support Centern) angelastet beziehungsweise gutgeschrieben.

Die **Unternehmensfixkosten**, im wesentlichen neben dem Vorstand die verbleibenden administrativen Bereiche wie zum Beispiel Generalsekretariat, Buchhaltung, Betriebswirtschaft sowie Gebäudekosten von Großbauten, werden aufgrund der losen Beziehung zur Produktion den Einzelstrecken nicht verrechnet, sondern im Rahmen einer Spartenrechnung den Sparten als Ganzes zugeordnet.

**3. Die Deckungsbeitragsstufen als Entscheidungsgrundlage**

Das **eigentliche Beurteilungskriterium für die Wirtschaftlichkeit von Flugplanentscheidungen beziehungsweise Flugzeugbereitstellung ist der DB 3**, jene Größe, die angibt, inwieweit Überschüsse erwirtschaftet werden, die notwendig sind, um die Unternehmensfixkosten abzudecken. Nebenbedingungen wie der Reifegrad der Strecke, Anschluß-/Transfererträge und unternehmenspolitische Zielsetzungen sind allerdings bei Streckenbeurteilungen miteinzubeziehen. Eine gewisse Entscheidungsrelevanz kommt dem DB 2 zu und zwar dann, **wenn es sich**



PSC	Verrechnungsparameter
Außenstellen Verkauf	Flugerträge /Region
Stationen	Landungen
Reservierung Passage	Passagiere
Reservierung Fracht	Fracht kg
Ertragssteuerung	Passagiere
Verkehrsbuchhaltung	Passagiere
Transport-/Beladedienste	Abflüge
Crew	Einsatztage
Flugbetriebssupport	Blockstunden
Wartung Technik	Flugstunden
Außenstationen Technik	Landungen
Mitfliegende Stationstechniker	Einsatztage
Flugzeugkosten	Blockstunden

Abb. 2: Verrechnungsparameter für semivariable und Flugzeugkosten <sup>\*)</sup>

um Streckenbeurteilungen von zeitlich limitierten Produktionen handelt, beispielsweise Optimierungsmaßnahmen bei abgeschlossenem Flottenbestand beziehungsweise Flugplan. Der DB 1 hat nur insofern Bedeutung, daß bei Strecken mit negativem DB 1 Feuer am Dach ist, Sofortmaßnahmen sind dringend erforderlich. Neben der Deckungsbeitragsrechnung = Verantwortungsrechnung (**responsibility accounting**), der Spartenrechnung (**entity accounting**; dabei werden auch die über das Verantwortungsergebnis hinausgehenden Kostenelemente, die Unternehmensfixkosten, den Sparten angerechnet) sind für konkrete Managemententscheidungen auf Einzelfälle abgestellte Entscheidungsrechnungen (**decision accounting**) erforderlich. Solche bringen sich verändernde Ergebnisbeiträge konkreter Einzelentscheidungen zum Ausdruck und können daher von den beiden oben genannten Ergebnissen abweichen.

#### 4. Voraussetzungen - Rahmenbedingungen

Die Einführung von Profit Centern ist ein Ansatz für transparente und verantwortungsorientierte Ergebnisstrukturen und damit eine der Voraussetzungen, um dem Schlagwort "Der Mitarbeiter als Unternehmer" gerecht zu werden, wobei folgende Bedingungen beachtet werden sollten:

<sup>\*)</sup> entspricht den Vorgangskostensätzen für Imi Struko (SoP's-Tarifen) - Red.

\* Wesentliche Voraussetzung für das Funktionieren ist eine weitgehende Selbständigkeit der Profit Center Leiter im Rahmen ihres Einflusbereiches, das heißt **Eingriffe übergeordneter Leitungsstellen sollten nur in Ausnahmefällen erfolgen.**

\* Bei Austrian Airlines sind fünf Routemanager innerhalb des Business Center Linienverkehr für die Deckungsbeitragsoptimierung verantwortlich. Die Streckenbündel wurden nach geografischen Kriterien zusammengestellt. Verantwortungsergebnis für den einzelnen Routemanager ist der DB 3 für das zugeordnete Streckenbündel. **Bei der Beurteilung der Routemanager ist der DB 3 ein sehr wichtiges Kriterium. Zusätzliche Kriterien wie beispielsweise Marktanteile, spezifische Konkurrenzsituation und mittelfristige Erfolgspotentiale sind unbedingt miteinzubeziehen.**

\* Zielvorgabe für die verantwortlichen Manager der Production Support Center ist die Deckung der Istkosten durch interne Verrechnungserträge. In expansiven Zeiten funktioniert dieses System problemlos, schwieriger wird es in rezessiven Phasen. Bei Produktionskürzungen und in der Folge dadurch bedingte geringere interne Verrechnungserträge sind die PSC-Manager gezwungen, entsprechende Kostenreduktionen durchzuführen. Aufgrund des hohen Personalkostenanteils sind daher

sehr flexible Personalsteuerungsmodelle (Teilzeit, Spitzenabdeckung durch Studenten, Fremdpersonal, Jahresarbeitszeitmodelle etc.) erforderlich, um auch nur annähernd die Zielvorgaben zu erreichen.

\* Die monatliche Verrechnung der variablen, semivariablen und Flugzeugkosten sowohl in der Budget- als auch in der Ist-STUDEBE erfordert integrierte EDV-Tools (Grobablauf siehe Abbildung 4), um ohne hohen Administrationsaufwand ein aussagefähiges Berichtswesen zur Verfügung zu stellen. **Ohne ein entsprechendes Berichtswesen ist die Delegation von Verantwortung nicht zu kontrollieren.** Bei Austrian Airlines wird unter anderem die STUDEBE (DB 3) monatlich bis auf die Ebene von Flugnummern als Steuerungs- und Kontrollinstrument für die Routemanager erstellt. Für die PSC und SC Leiter steht ein monatlicher Soll-/Istvergleich (Betriebsabrechnungsbogen) und eine Vorschau hinsichtlich Produktion und Beförderung zur Verfügung.

\* Verrechnungsparameter und Verrechnungspreise für semivariable und Flugzeugkosten: Die Parameter müssen die Realität im Sinne von **Kostentreibern** möglichst gut abbilden und sollten unter dem Blickwinkel **Transparenz, Verursachungsgerechtigkeit und Planbarkeit** festgelegt werden. Die Bandbreite reicht beispielsweise bei den Flugzeugkosten von einem Verrechnungspreis je Flugzeugtyp pro Blockstunde bis hin zu zeitenlagenabhängigen Verrechnungspreisen pro Blockstunde, bei den Crewkosten von Verrechnungspreisen pro Blockstunde oder Einsatztag beziehungsweise einer Kombination aus beiden.

	Service Center	Prod. Support Center		Business Center		
		Crew, Station, Verkauf etc.	Flugzeugkosten	Linie *)	Charter	Nebenbetriebe **)
Flugerträge				x	x	
Sonstige Erträge						x
variable Kosten				x	x	x
Personalkosten	x	x				x
Reise, Vertrieb	x	x				x
Wareneinsatz	x	x				x
Afa, Zinsen	x	x	x			x
Rest	x	x	x			x
Ergebnis vor Profit Center Verrechnung	Kosten	Kosten	Kosten	DB 1	DB 1	DB 3
Profit Center Verrechnung		Interne Verrechnungserträge		PSC-/Flugzeugkosten		
Ergebnis nach Profit Center Verrechnung = Verantwortungserg.	Kosten	Über-/Unterdeckung		DB 3	DB 3	DB 3
Überleitung zur Spartenrechnung	x	x	x	x	x	x
Spartenergebnis	0,0	0,0	0,0	DB 4	DB 4	DB 4

Kalkulat. Betriebsergebnis  
Flug- und Nebenbetriebe

\* Profit Center stellen hohe Anforderungen an die Datenqualität. Eine Durchforstung des Rechnungswesens vor allem in Hinblick auf Umlagen ist unbedingt erforderlich. Die vom Profit Center Leiter zu verantwortenden Erträge und Kosten müssen dem Prinzip Verantwortung = Verursachung (im Sinne von Beeinflussung) gerecht werden, das heißt Kostenumlagen sind auf ein Minimum zu reduzieren beziehungsweise bei der Beurteilung der Verantwortungsergebnisse zu berücksichtigen.

Abb. 3: Schematisierte Darstellung der Profit Center Verrechnungen - Überleitung zum Spartenergebnis

5. Literatur

Deyhle, A.: Controller Handbuch, Gauting/München 1990

Finkenrath, R.: Deckungsbeitragsorientierte Vertriebssteuerung mit Profit Centers, Kostenrechnungspraxis Jg. 1986

Reissner, H.: Profit Center als Mittel zur Gewinnsicherung in einem liberalisierten Umfeld am Beispiel einer internationalen Linienfluggesellschaft, Dissertation Universität Wien, 1993

Wolf, M.: Erfahrungen mit der Profit Center Organisation, Frankfurt 1985

Zuordnung CM-Themen-Tableau				
32	34	S	K	V

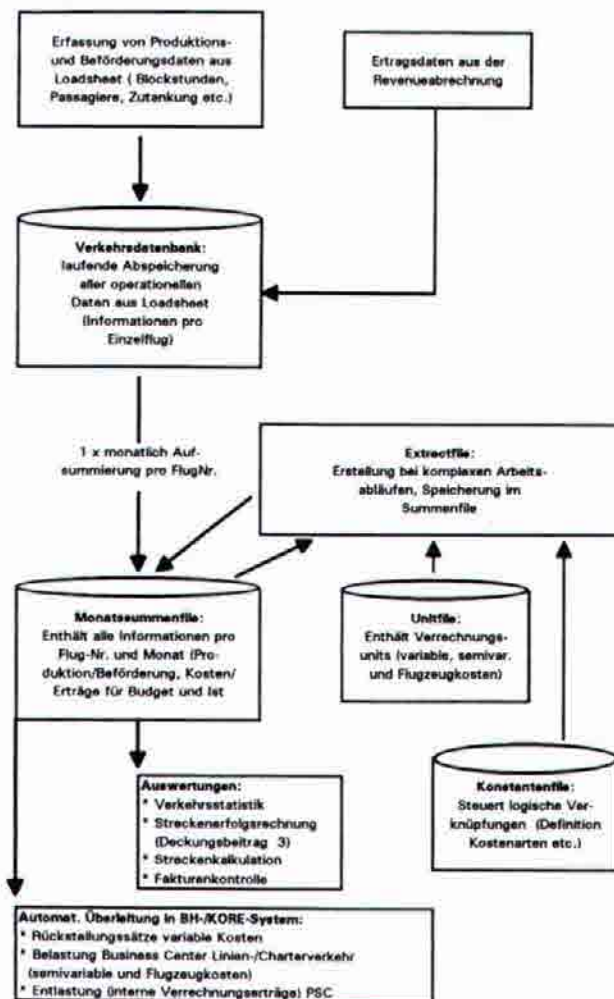


Abb. 4: Grobablauf der Streckenerfolgsrechnung-Schnittstellen



## SERVICE - CENTER DIENSTLEISTUNGSFUNKTIONEN IM WETTBEWERB

von Moritz Eversmann, Hamburg

Häufig sind die Zentralfunktionen nur als Kostgänger der operativen, ergebnisverantwortlichen Einheiten verschrien. Sie belasten als Zentralumlage die in letzter Zeit ohnehin schwachen Ergebnisse. Das Service-Center-Konzept sorgt durch auftragsbezogene Verrechnung für markt- und wettbewerbsfähige Strukturen in den querschnittlichen Dienstleistungsfunktionen der Zentrale und hilft so, die Kosten einzuschränken und marktfähig zu halten.

Auch in dezentralen Führungsstrukturen, in denen konsequent alle geschäftsspezifischen und erfolgskritischen Funktionen in den ergebnisverantwortlichen Einheiten dezentralisiert sind, verbleiben zwei Funktionskategorien, die nicht sinnvoll den operativen Einheiten zugeordnet werden können bzw. dürfen. Dabei handelt es sich entweder um Planungs-, Steuerungs- und Lenkungenfunktionen zur unmittelbaren Unternehmensführung, oder um querschnittliche Dienstleistungsfunktionen, bei denen sich normalerweise Kostenvorteile klar nachweisen und quantifizieren lassen (Abb. 1, Funktionskategorie) und die daher zentralisiert werden sollten.

---

### Wettbewerbsdruck auch für interne Dienstleister

---

Alle Funktionen, die nach dieser Kategorisierung als zentralisierbare Dienstleistungsfunktionen bewertet worden sind, müssen so ausgestaltet, dimensioniert und geführt werden, daß sie ihre Dienste mit maximaler Effizienz erbringen. Der gezielt erzeugte "Performance Druck" und der Wettbewerb mit externen Anbietern gleichen Leistungsspektrums sollen für



Moritz Eversmann ist seit 1990 bei Roland Berger & Partner und leitet als Projektmanager den Bereich Organisation am Standort Hamburg;  
Tel. 040 / 32 91 05 18

- > eine bedarfsorientierte Ausrichtung des Leistungsspektrums,
- > Transparenz in der Kosten- und Leistungszuordnung,
- > Flexibilität und Atmungsfähigkeit nach Bedarf und Anfall,
- > selbständiges, unternehmerisches Denken,
- > Kostensenkungseffekte durch Personalreduzierung und andere Tarifzuständigkeiten sorgen.

Aber Vorsicht, eine übertriebene Verselbständigung birgt Risiken, die der Ursprungsidee zuwiderlaufen. So kann z. B. eine überzogene Drittgeschäftsausrichtung in solchen Dienstleistungsfunktionen zum Nachlassen der Servicequalität nach innen oder zur Entwicklung eines neuen Geschäftsfeldes mit umgerichteter Dynamik und ohne strategische Affinität zum Stammgeschäft führen.

---

### I. NUR DIE RICHTIGE FÜHRUNG DER SERVICE-CENTER FÜHRT ZUM ERFOLG

---

Um die gewünschten Effekte des Service-Center-Konzeptes erzielen zu können, müssen die Spielregeln der Zusammenarbeit klar definiert und in geeignete Führungsinstrumente umgesetzt werden. Bei deren Ausgestaltung muß davon ausgegangen werden, daß eine effiziente, marktorientierte Führung nur über eine marktpreisorientierte Leistungsverrechnung zu erreichen ist. Diese ist mit der Vorgabe eines zumindest ausgeglichenen Ergebnisses zu begleiten, denn erst die Kombination aus marktorientierter Verrechnung und Ergebnisdruck führt dazu,

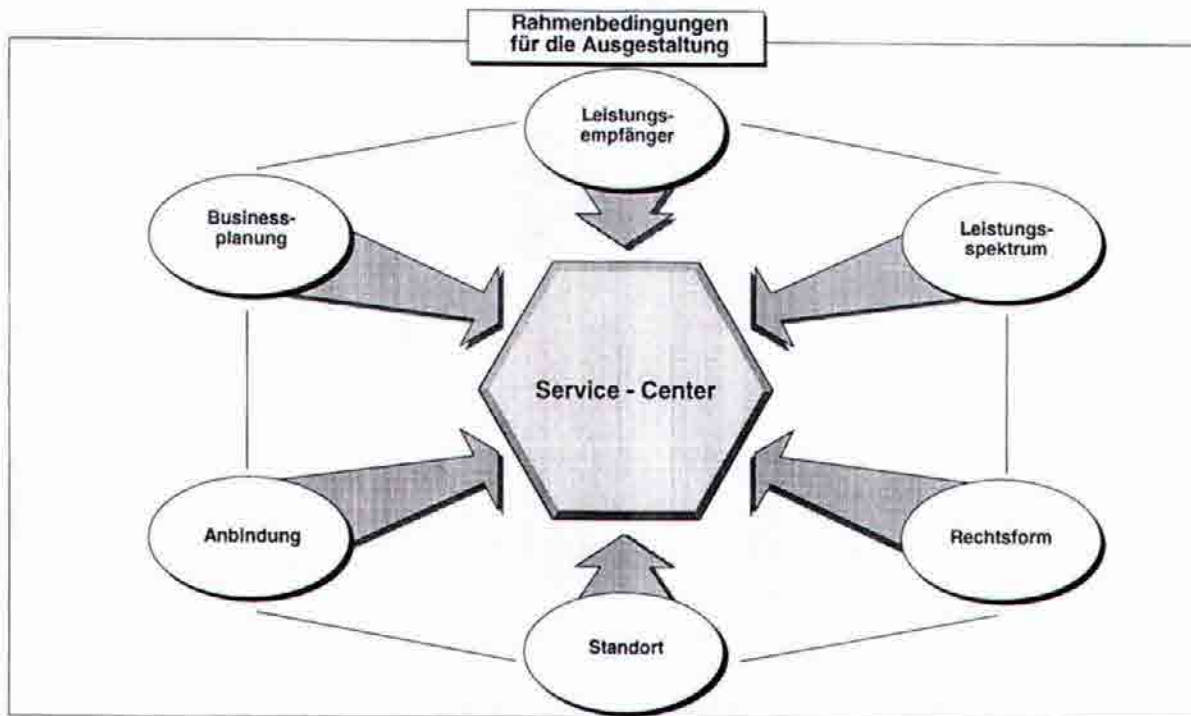


Abbildung 1

daß Dienstleistungsfunktionen marktfähige Kostenstrukturen haben müssen, um erfolgreich sein zu können.

Für die Zusammenarbeit zwischen Service-Center und internen Kunden sind, am externen Wettbewerb orientiert, drei Grundsätze festzulegen:

**Grundsätze:**

- \* Der auftragsvergebenden Einheit steht es frei, alternative Angebote von dritten Anbietern einzuholen.
- \* Dem Service-Center ist auf Anfrage ein einmaliges Nachbesserungsrecht, der sog. Last-call ggf. unter Einsichtnahme der Vergleichsangebote, einzuräumen.
- \* Die auftragsvergebende Einheit entscheidet eigenverantwortlich über die Auftragsvergabe.

Diese Grundsätze der Zusammenarbeit müssen dem spezifischen Fall und den im Unternehmen vorhandenen Rahmenbedingungen angepaßt sein. Es gilt jedoch, nur ihre weitgehende Einhaltung garantiert die effizienzorientierte Ausrichtung der Service-Center.

**II. SECHS KERNFRAGEN SIND BEI DER AUSGESTALTUNG VON SERVICE-CENTER ZU BEANTWORTEN**

Die erfolgreiche Einführung von Service-Center ist wesentlich von der Überzeugung und Motivation der verantwortlichen Führungskräfte abhängig. Die Ausgestaltung ist daher primär durch die jeweiligen Führungskräfte selbst vorzunehmen. Die Unternehmensleitung gibt dabei die wesentlichen Rahmenbedingungen vor (vgl. Abb. 2).

**1. Wer sind die Leistungsempfänger?**

Neben der Definition der möglichen internen Leistungsempfänger muß Art und Umfang des Drittgeschäftes mit externen Nachfragern festgelegt werden. Dabei sollte der interne Kunde im Vordergrund und vor im Drittgeschäft zu erzielenden Gewinnen stehen. Dennoch, ohne Drittgeschäft wird die Marktfähigkeit und der Kosten- und Leistungsvergleich behindert.

**2. Was ist das geeignete Leistungsspektrum?**

Die Frage nach dem Leistungsspektrum hat einen doppelten Hintergrund. Zum einen ist zu klären, in welchem Umfang die Dienstleistungsfunktionen unternehmensspezifische Konzepte, Inhalte oder Know-how umfassen. Dies ist insbesondere dann sehr kritisch zu hinterfragen, wenn im Drittgeschäft das unternehmensspezifische Know-how veröffentlicht wird, oder zumindest die Gefahr besteht, diese dem Wettbewerb zugänglich zu machen.

Andererseits ist zu prüfen, ob das existierende Angebot an Services marktfähig ist, oder ob zur Erreichung nachhaltiger Marktfähigkeit eine Auswertung bzw. Einschränkung der Leistung erforderlich ist. Erfahrungsgemäß sind die Funktionen aus der Vergangenheit heraus überfrachtet, so daß zunächst eingeschränkt werden muß.

**3. Ausgliedern und rechtlich Verselbständigen oder nicht?**

Grundsätzlich gilt, daß die rechtliche Verselbständigung nicht allein der Schlüssel zum Erfolg ist. Die



Führungsinstrumente und deren konsequenter Einsatz sind für den Erfolg viel entscheidender.

Wichtig ist, ob die rechtliche Verselbständigung im Sinne der spezifischen Zielsetzung zielführend notwendig ist. Vorteilhaft ist eine GmbH-Lösung i. d. R. für die Wahrnehmung von Drittgeschäften und die gewünschte Einordnung in eine andere Tarifhoheit.

**4. Welches ist der richtige Standort?**

Die lokale Anordnung der Hauptnachfrager und die Struktur der angebotenen Leistung beantwortet die Frage nach dem geeigneten Standort.

- Ausschlaggebend sind dabei folgende Faktoren:
- Arbeitsbeziehungen/Kommunikationsfrequenz
  - Beanspruchungsfrequenz
  - Schnelle Verfügbarkeit der Leistung.

Geprüft werden muß noch, ob die Nähe zur Unternehmensleitung oder den Zentralfunktionen notwendig und sinnvoll ist.

**5. An wen ist das Service-Center angebunden?**

Der aktuelle und zukünftige Führungsbedarf ist einer der Einflußfaktoren bei der Frage nach der führungsstrukturellen Anbindung eines Service Center.

Bei Services, in denen eine Trennung zwischen konzept- und systemrelevanten Funktionen und sog. ausführenden "doing-Funktionen" stattfindet (Beispiel Datenverarbeitung: IV-Konzepte als Kernfunktion und Anwendungsprogrammierung als Servicefunktion) ist die erforderliche Nähe der beiden Funktionsteile entscheidend. Im Prinzip ist

eine klare Trennung zwischen Konzept- und doing-Funktion notwendig, ohne dabei die Gefahr der Austrocknung und Abkopplung der Konzeptfunktion durch mangelnden Know-how-Transfer von unten nach oben zu riskieren.

In diesem Fall ist die Führung der Zentralfunktion und des Service-Centers in Personalunion eine geeignete Anbindungsalternative.

Nur die Selbstkontrahierung, d. h. die Beauftragung des Service-Center durch die analoge Konzeptfunktion muß ausgeschlossen sein, da sonst der wirtschaftliche Druck durch selbst gegebene Aufträge abgefangen wird.

**6. Stimmt die Business-Planung für das Service-Center?**

Die vollständige und abschließende Ausgestaltung der Service-Center macht eine Geschäftsplanung notwendig. Sie dient dazu, das neue Konzept mit Leben zu erfüllen. Die Service-Center-Leiter werden gezwungen, ein realistisches Budget aufzustellen. Erste Gespräche mit potentiellen internen und externen Kunden müssen geführt werden. Hierbei bildet sich sehr schnell heraus, welche Leistungen nachgefragt werden und vor allem, welche Einnahmen für das Service-Center zu realisieren sind. Über diese beiden "Stellschrauben" ist die geeignete Personaldimensionierung zu ermitteln und eventuell vorhandener Überhang wird automatisch sichtbar.

Eines muß der Unternehmensführung klar sein und bleiben, Konzepte allein reichen nicht. Nur wer den eigenen Führungsstil, die Führungsinstrumente auf die Führung von Service-Center anpaßt, hat eine Erfolgchance. Darüber hinaus müssen die Einheiten

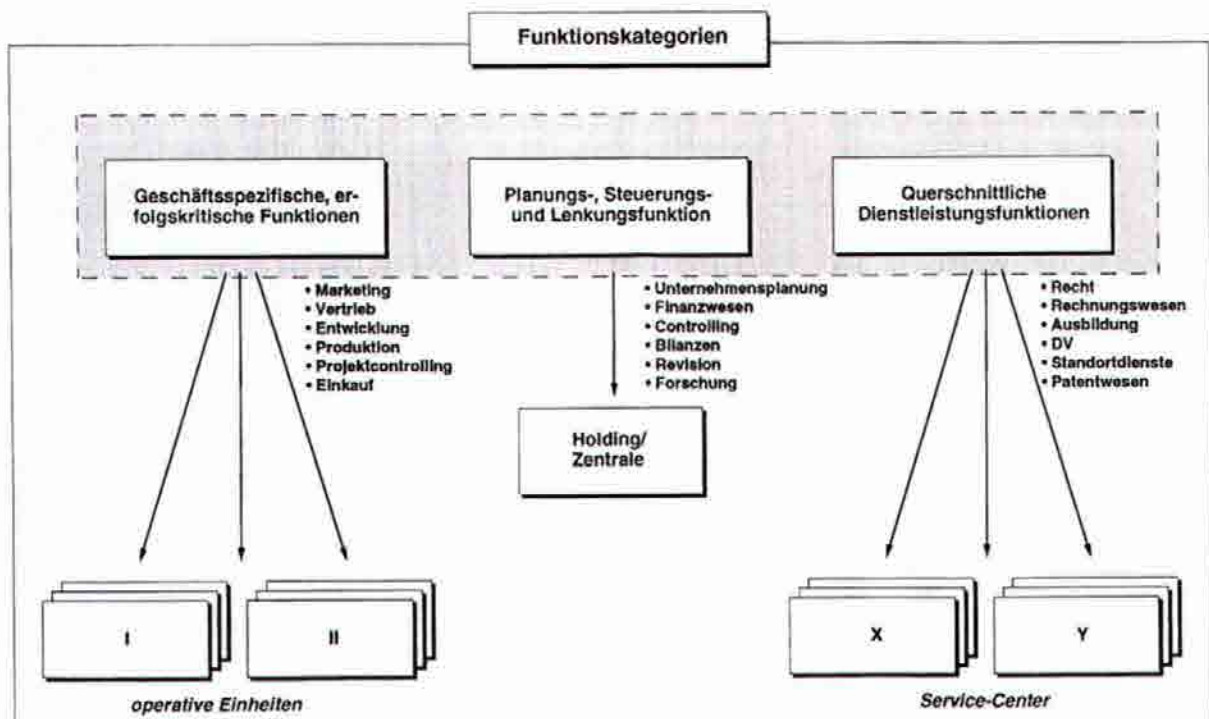


Abbildung 2

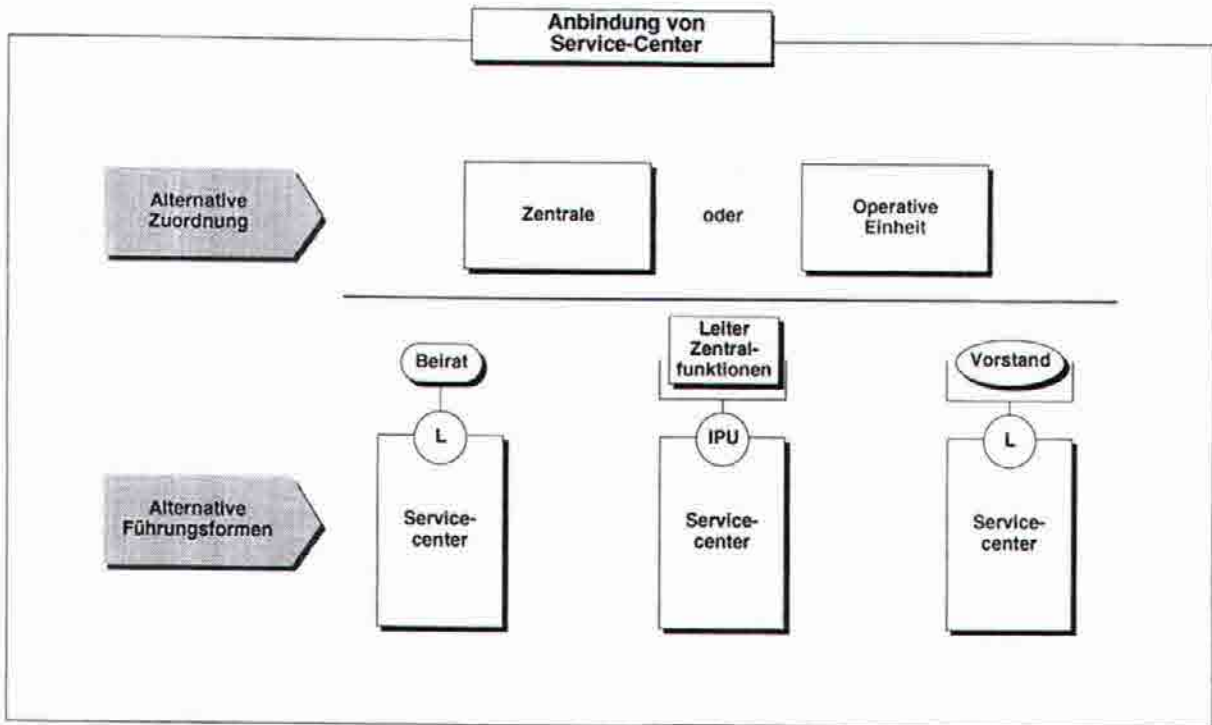


Abbildung 3

konsequent ergebnis- und geschäftsverantwortlich geführt werden, d. h. negative, aber auch positive Sanktionsbereitschaft der Unternehmensleitung müssen den Willen zur Umsetzung der Konzepte in die Realität dokumentieren. (vgl. zum Thema Praxisbeitrag Dandler, Austrian Airlines; Red.) ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
	31	32	F	P	A

# GRUNDIG

Zur Verstärkung unseres Controllings suchen wir zum baldmöglichsten Termin

## Entwicklungscontroller Beteiligungcontroller

Wir erwarten Bewerber mit betriebswirtschaftlichem Studium und mehrjähriger Erfahrung im Controlling mit Kenntnissen über das Finanz- und Rechnungswesen.

Die Beherrschung von Controlling-Tools und einen sicheren Umgang mit PC setzen wir ebenso voraus wie gute englische Sprachkenntnisse.

Wenn Sie unternehmerisches Denken und selbständiges Handeln gewohnt sind, richten Sie bitte Ihre vollständige Bewerbung an:

**GRUNDIG**  
Beratungs- und Dienstleistungs-GmbH  
Personalabteilung, z. Hd. Frau Wolf  
Kurgartenstr. 37, 90762 Fürth/Bayern  
Telefon (0911) 7 03-82 24



# Prozeßkonformer Mengen- und Wertefluß als Basis für ein aussagefähiges Controlling.

Für ein effizientes Controlling sind folgende Voraussetzungen erforderlich:

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

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

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

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

## Die Lösung.

Eine integrierte Lösung besteht aus Teilkomplexen, die die Hauptfunktionen eines Betriebes zahlenmäßig abbilden:

### Rechnungswesen

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

### Materialwirtschaft

- Materialfluß
- Beschaffung
- Lager
- Chargenverfolgung

### Produktionsplanung/-steuerung

- Auftragsabwicklung
- Kapazitäts- und Zeitwirtschaft

### R/3 Beratungspartner



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

Plaut Controlling Systems AG  
CH-6918 Figeno  
Villa Wellingtonia  
Tel. 091/6015 01  
Fax 6014 56

Plaut (Schweiz) Consulting AG  
CH-8804 Au/Wädenswil  
Steinacher Str. 101  
Tel. 01/7821144  
Fax 78214 14

Plaut Austria GmbH  
A-1030 Wien  
Modocenterstr. 14  
Tel. 0222/798 69 64  
Fax 798 69 68

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



### Realisierungskompetenz

Betriebswirtschaftlich führend  
über 45 Jahre betriebswirtschaftlich  
richtungweisende Beratung

Konzeption und Einführung  
von Gesamtlösungen für Rechnungs-  
wesen und Fertigungswirtschaft in  
mittelständischen und großen Unterneh-  
men aus Industrie, Handel und Dienst-  
leistung.

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

Mehr als 1.000 Projekte wurden  
bisher erfolgreich abgewickelt.

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

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

Gesamtlösungen aus einer Hand.

# PLAUT



## COMMERCE AND INDUSTRY

### CI - Eine revolutionäre neue Softwaregeneration

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

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

### Neuartiges Customizing senkt Kostenstrukturen

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

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

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

### CI beinhaltet die Grundkomponenten

- Logistik
- Rechnungswesen
- Personalwesen

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



### INFOPLAN-CAB

AT&T ISTELE & Co. GmbH  
Leibnizpark, 51503 Rösrath, Tel. 02205/805-0  
Niederlassung Essen  
Am Luftschaft 21, 45307 Essen, Tel. 0201/59214-0  
Geschäftsstellen:  
Hamburg, Leipzig, München, Schwerin,  
Stuttgart, Linz, Wien



# ÖKO-CONTROLLING

## - und was dazugehört an Instrumenten im Überblick

von Markus Hauser, Zürich



Markus Hauser, Überlandstr. 17,  
CH-8953 Dietikon,  
Tel. 0043 - 1 - 740 24 53

Aufgrund des vermehrten externen Drucks durch verschiedene Interessensgruppen und Stakeholder auf die Unternehmung und die Integration von ökologischen Einstellungen und Werten vor allem bei der jüngeren Generation von Mitarbeitern bedarf es einer Berücksichtigung der natürlichen Umwelt im unternehmerischen Zielsystem.

Um eine umfassende, integrierte und koordinierte Planung, Kontrolle und Steuerung der ökologischen Formal- oder Sachziele zu gewährleisten, ist es notwendig, neben der Aktivierung der Mitarbeiter auch eine institutionelle Verankerung aller damit verbundenen Aufgaben vorzunehmen.

Die Konzeption des Controlling als ein horizontales und damit bereichsübergreifendes Strukturelement erscheint in diesem Zusammenhang als ein äußerst vielversprechender Weg, diese in vielen Unternehmungen neuen Ziele auch umsetzen zu helfen. Im Rahmen von verschiedenen Untersuchungen wurde vor allem auf die großen instrumentellen Probleme bei der Planung, Kontrolle und Steuerung der Unternehmung im Zusammenhang mit der ökologieorientierten Unternehmensführung hingewiesen.<sup>1</sup> Es werden deshalb in diesem Artikel aus den verschiedenen Dimensionen des Öko-Controlling (Abb. 1) vor allem die instrumentellen Aspekte vorgestellt.

### I. DAS INFORMATIONSSYSTEM

Die Elemente Planung, Kontrolle und Steuerung bedürfen der Informationsversorgung. Ziel des Informationssystems ist es, eine Versorgung mit den richtigen Informationen<sup>2</sup> zum richtigen Zeitpunkt, am richtigen Ort, zur erforderlichen Qualität und dies wirtschaftlich zu gewährleisten.

Zum Zwecke der Zieldefinition und -erreichung bedarf es als Voraussetzung eines systematischen Prozesses der Informationsbedarfsermittlung, der Informationsbeschaffung, -verarbeitung, -speicherung und -verteilung.

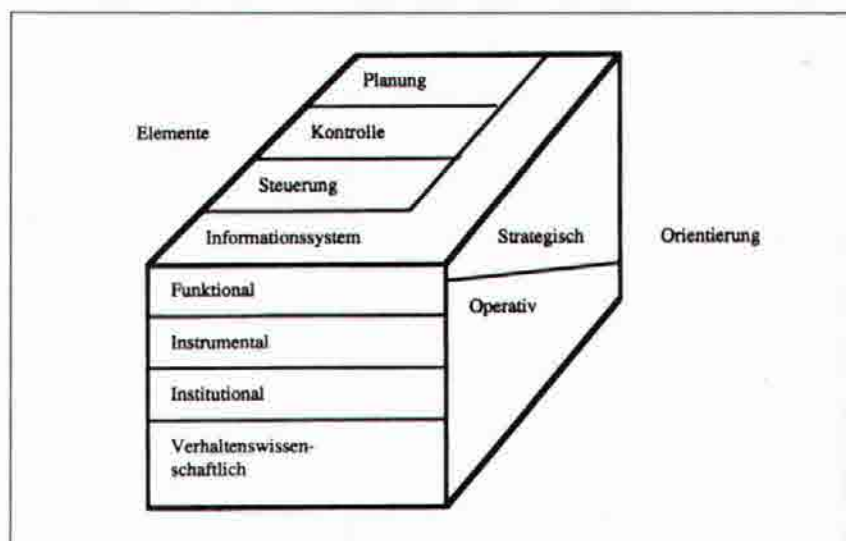


Abb. 1: Die Dimensionen des Öko-Controlling

Das Informationssystem kann im Sinne der systembildenden Koordination als eine Hauptfunktion des Öko-Controlling interpretiert werden, da durch dieses System die Erkennung von faktischen und potentiellen Abweichungen von den definierten Zielen ermöglicht wird und die Manager auf nötige Eingriffe in das Betriebsgeschehen hingewiesen werden. In diesem Sinne wahrt das System die gemeinsame, koordinierte Zielausrichtung der einzelnen dezentralen Entscheide. Darüber hinaus dient es der Bewußtseinsbildung bei den Mitarbeitern, indem diese durch das Informationssystem ein Feedback über ihr Verhalten und der dadurch verursachten Folgen inner- und außerhalb der Unternehmung erhalten.

Insofern kann die **Information**, verstanden als **zweckorientiertes Wissen**, als eine Grundlage für die **ökologieorientierte Steuerung** der Unternehmung gesehen werden. Im Hinblick auf die ökologische Steuerung des Unternehmens gilt es zunächst, ein Informationssystem zu entwickeln, das es der Unternehmensführung ermöglicht, sich Wissen zur Beurteilung der Wirkung der Unternehmung auf die natürliche Umwelt über den gesamten Produktlebenszyklus hinweg anzueignen.

### 1.1 Das ökologische Rechnungswesen als Kern des operativen Informationssystems

Mit Hilfe des ökologischen Rechnungswesens versucht man, in Abhängigkeit von der Weite des definierten Systems alle umweltbezogenen Wirkungen der Unternehmung zu erfassen, zu bewerten, zu aggregieren und in Entscheidungskriterien zu integrieren. Bei der Erfassung der Informationen kann man sich einer Vielzahl interner (Einkauf, Produktion, Materialwirtschaft usw.) und externer (Lieferanten, Kunden, Datenbanken usw.) Info-Quellen bedienen. Zur Bewertung der so erhobenen Daten können Ansätze gewählt werden, die sich an der Schädlichkeit der Stoffe, der ökologischen Knappheit bzw. der Energiewerte orientieren,<sup>3</sup> um die erhobenen Daten vergleichbar zu machen und somit aggregieren zu können.

### 1.2 Das Frühaufklärungssystem als Informationssystem des strategischen Öko-Controlling

Das Problem bei den Umweltinformationen ist die Fülle von täglichen Meldungen und Ereignissen. Daraus die relevante Information abzuleiten, ist keine einfache Aufgabe. Die Diffusionsforschung hilft insofern weiter, als sie eine typische Form der Ausbreitung von Ideen, Meinungen und Werten erkennbar macht und daraus einen Zeitpunkt für das proaktive Verhalten der Unternehmung bestimmen läßt. Gerade in den dynamischen Umweltentwicklungen bezüglich der Ökologie erscheint es von Vorteil, ein Orientierungsinstrument zur rechtzeitigen Steuerung und Koordination der Unternehmung zu haben. Das ökologische Frühaufklärungssystem läßt sich als eine S-Kurve darstellen. Dieser Verlauf läßt sich dadurch erklären, daß **zunächst einzelne Außenseiter zwar ihre Meinung vertreten**, aber in Anbetracht der fehlenden kritischen Masse von der breiten Bevölke-

rung noch nicht wahrgenommen werden. Erst beim **Überschreiten von gewissen Wahrnehmungsschwellen**,<sup>4</sup> z. B. in Form von Forschungsberichten oder Umweltkatastrophen, bricht eine ganze Flut von Berichten hervor und macht die vorhandenen Probleme öffentlich bemerkbar. Diese breite Wahrnehmung ist meist auch Voraussetzung für politische Reaktionen z. B. in Form von Gesetzen, die die Unternehmung neben den marktlich auftretenden Konsequenzen besonders treffen.

## 2. DIE PLANUNGS-, KONTROLL- UND STEUERUNGSINSTRUMENTE DES ÖKO-CONTROLLING

Die Unterscheidung der verschiedenen Instrumente in Planungs-, Kontroll- und Steuerungsinstrumente erscheint angesichts deren enger logischer Verbindung arbiträr. Dieselben Instrumente finden sowohl bei der Planung als auch bei der Kontrolle und Steuerung ihren Einsatz. Sie werden zwar in unterschiedlicher Funktion verwendet, doch das zugrundeliegende Instrument bleibt dasselbe.<sup>5</sup> Es werden hier deshalb die Instrumente dargestellt und auf deren Einsatz in der Planung, Kontrolle und Steuerung kurz eingegangen.

### 2.1 Die operativen Instrumente

#### Das ökologische Budget

versteht sich als die Festlegung bestimmter Emissionsmengen, die aus der ökologischen Zielperspektive verantwortbar sind und der Erfahrung nach nicht zu einer Extrembelastung der Ökosphäre führen. Es werden diese Ziele zunächst von der Unternehmensführung in Zusammenarbeit mit dem Controlling festgelegt, anschließend mit dem Produktions- und Absatzplan und den daraus abgeleiteten Schadstoffbelastungen verglichen und nach einem Abstimmungs- und Koordinationsprozeß als verbindlich erklärt.

#### Die ökologischen Kennzahlen

dienen dazu, die aus dem Informationssystem generierten Daten zu verdichten und als Analyse- und Vorgabewert für die Planung, Kontrolle und Steuerung zu dienen.<sup>6</sup> Es können von der Unternehmensführung einzelne zentrale Kennzahlen definiert und Werte festgelegt werden. Diese werden dann durch das Öko-Controlling kontrolliert. Es ist dadurch möglich, jeweils bei Abweichungen zielgerichtet steuernde Handlungen zu setzen. Als Kennzahlen definieren Hallay und Pfriem rein stofflich und energetisch definierte Verhältniszahlen.<sup>7</sup> Sie unterscheiden in Material-, Energie-, Wasser-, Abfall- und Luftemissionskennzahlen, die sowohl auf Unternehmens-, Betriebs-, Bereichs- und Produktebene verwendbar sind. Die beiden Autoren betrachten zunächst die Materialkennzahlen, die mit Hilfe der Stoffeffizienz definiert werden. Sie versteht sich als das Verhältnis zwischen Produkten bzw. Prozeßoutput und dem Prozeßinput. Daraus lassen sich weiter ausdifferenziert die Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffeffizienzen ableiten. Anschließend werden bestimmte Energiekennzahlen definiert wie z. B.



die Energieträgerquote, die als Energieeinsatz eines Energieträgers im Verhältnis zum Gesamtenergieeinsatz verstanden wird, die Energieeffizienz usw. Weitere Kennzahlen bilden die Abfallkategoriequote, die Reinheitsquote und die Erfassungsquote für die Abfallkennzahlen.

Ähnliche Überlegungen liegen auch den Luftemissions- und Wasserkennzahlen zugrunde, weshalb auf eine eingehendere Darstellung verzichtet wird.

Das Problem bei dieser Kennzahlensammlung ist, daß diese untereinander nicht verknüpft sind und deshalb eine strukturierte hierarchische Abweichungsanalyse, wie sie bei Kennzahlensystemen möglich ist, hier nicht anwendbar ist. Eine Kennzahlenhierarchie ließe sich jedoch auf der Basis des ökologischen Rechnungswesens errichten.<sup>8</sup>

**Die ABC-Analyse**

geht vor allem davon aus, daß **eine kleine Anzahl von Ursachen (A-Komponenten) einen großen Beitrag zu ökologischen Problemen** leisten und eine große Anzahl (C-Komponenten) einen kleinen Beitrag.

Diese Überlegung scheint vor allem in bezug auf die Priorisierung gewisser anstehender Probleme von Bedeutung und leistet einen Beitrag zur effizienten Steuerung der Unternehmung.

**Das Ishikawa-Diagramm**

tritt dem Problem der obigen Instrumente entgegen, die zwar Abweichungen (Wirkung) und eventuell auch den Bereich der Entstehung aufzeigen, aber ver-

sagen, wenn es darum geht, die tatsächlichen und damit im Hinblick auf die Steuerung zentralen Ursachen der Abweichungen festzustellen. Es scheint besonders geeignet im Zusammenhang mit ökologischen Problemen, die äußerst komplex sein können, behilflich zu sein. Dieses Instrument zeigt die verschiedenen möglichen Ursachen ökologischer Abweichungen schematisch auf (Abb. 2).

Zur Fehlerdiagnose werden die einzelnen möglichen Ursachen und Zusammenhänge ökologischer Probleme im zu untersuchenden Bereich aufgezählt. Es werden als grobe Klassen der Mensch, die Umwelt, die angewandte Methode, die verwendeten Maschinen, mangelhafte Unterlagen sowie Materialprobleme genannt. Diese können weiter in einzelne Problembereiche aufgefächert werden. Dadurch können dann die wirklich zugrundeliegenden Probleme isoliert und somit durch die vorgenommene Komplexitätsreduktion wahrgenommen werden. Anhand dieser Einzelprobleme fällt es den Entscheidungsträgern dann viel leichter, Handlungen zu setzen, um diese zu lösen.

**Die Checklisten**

lenken die Wahrnehmung auf erfahrungsgemäße Schwachpunkte und dienen somit der Problemerkennung. Darüber hinaus können sie zwecks Verbesserung der Effizienz als umfassender Kontrollraster verwendet werden. Die Checklisten können vom Öko-Controller entwickelt, verwendet und auch den Teilbereichsleitern als Anhaltspunkte zur sinnvollen Kontrolle der in ihren Abteilungen auftretenden ökologischen Probleme übermittelt werden.

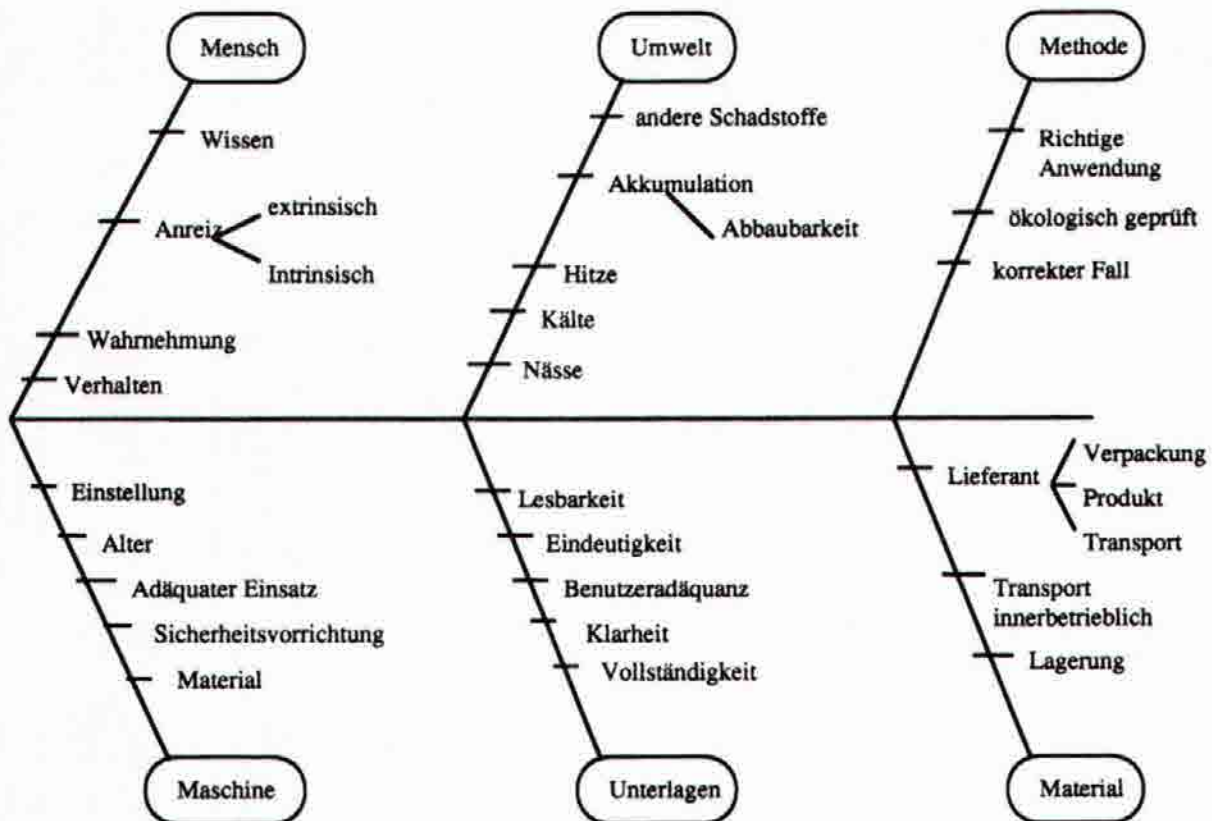


Abb. 2: Das Ishikawa-Diagramm

In der Literatur werden solche Öko-Checklisten häufig nur im Zusammenhang mit den Fragen der Produktion gesehen.<sup>9</sup> Diese isolierte Sichtweise setzt zu kurz an und beginnt am Ende einer langen Reihe von Verkettungen, anstatt zur Wurzel vorzustoßen und dort anzugreifen. Die in der Produktion eingesetzten Verfahren und Stoffe, die zu Umweltproblemen führen, beruhen zu einem Großteil auf den aus der Forschung und Entwicklung vorgegebenen Materialien und Konstruktionen. Somit ist die Forschung und Entwicklung ein wesentlicher Faktor für die in der Produktion entstehenden Probleme. Entgegen dieser oben dargestellten isolierten, produktionsorientierten Sicht scheint es daher sinnvoller, für alle Funktionen im Betrieb ökologische Checklisten anzufertigen, um eine gemeinsame Problemwahrnehmung zu garantieren und sämtliche Teilbereiche auf das Umweltschutzziel hin zu koordinieren. Ein Beispiel für eine sehr umfassende Darstellung bieten Schulz und Schulz, die die Checklisten sogar auf die Beratung der Mitarbeiterhaushalte ausdehnen.<sup>10</sup>

## 2. 2 Die strategischen Instrumente

Trotz der Menge der oben vorgestellten Methoden können diese noch nicht als für die ökologischen Probleme ausreichend angesehen werden, da sie nur schlecht die langfristige, strategische Perspektive unterstützen, die das ökologische Denken erfordert.<sup>11</sup> Zudem werden relevante Umweltentwicklungen noch nicht erfaßt, da die vorliegenden Instrumente im wesentlichen nach innen gerichtet sind. Es ist dieses Instrumentarium also noch um ein nach außen gerichtetes Strategisches zu ergänzen.

### Die Szenariotechnik

dient im Wesentlichen zur Antizipation zukünftiger Entwicklung durch eine Folge von Prozeßschritten.<sup>12</sup> Dieses Instrument stellt in seiner offenen Konzeption keine Probleme bezüglich der Integration ökologischer Gesichtspunkte. Die Szenariotechnik wird

meist im Zusammenhang mit der strategischen Planung genannt, kann aber auch zur Feststellung einer zu ändernden Strategie dienen und somit als Instrument der strategischen Kontrolle gesehen werden. Diese kann die Szenariotechnik benutzen, um die Angemessenheit der momentanen Strategie im Hinblick auf die zukünftigen Umweltentwicklungen zu überprüfen. Die Kontrolle kann sich weiters den zur Durchführung dieses Verfahrens notwendigerweise explizit gemachten Annahmeformulierungen bedienen, um die Prämissenkontrolle nach Steinmann/Schreyögg durchführen zu können.<sup>13</sup>

### Das ökologische Stärken-Schwächen-Profil

ist, ähnlich wie oben das angeführte Instrument, offen für eine weitere Ausdifferenzierung bezüglich ökologischer Gesichtspunkte, da ohne Schwierigkeit ökologische Kriterien zur Beurteilung der Situation eingeflochten werden können. Diese Kriterien können aus den umfangreichen Checklisten anderer Autoren abgeleitet werden.<sup>14</sup> Aus der Gegenüberstellung der Stärken und Schwächen der Unternehmung im Vergleich zur Konkurrenz und der Umwelt kann aus der Differenzbetrachtung ein Chancen-Risiko-Katalog abgeleitet werden, der vor allem im Zusammenhang mit dem Risk-Management und der Existenzsicherung von Bedeutung ist.

### Das Ökologie-Marktportfolio

dient als Instrument der strategischen Planung zur Zielfindung, Strategieentwicklung und Steuerung der Mittelzuteilung. Daneben kann es in der strategischen Kontrolle angewandt werden, um die Zielerreichung zu überprüfen bzw. die Fortschritte in der Durchführung zu beobachten. Voraussetzung ist hierfür allerdings eine explizite Strategieformulierung.

Das Ökologie-Markt-Portfolio versteht sich als 3-dimensionaler<sup>15</sup> Würfel, auf den die Marktattraktivität und die Wettbewerbsfähigkeit gleich den üblichen, bisherigen Ansätzen abgetragen wird. Als

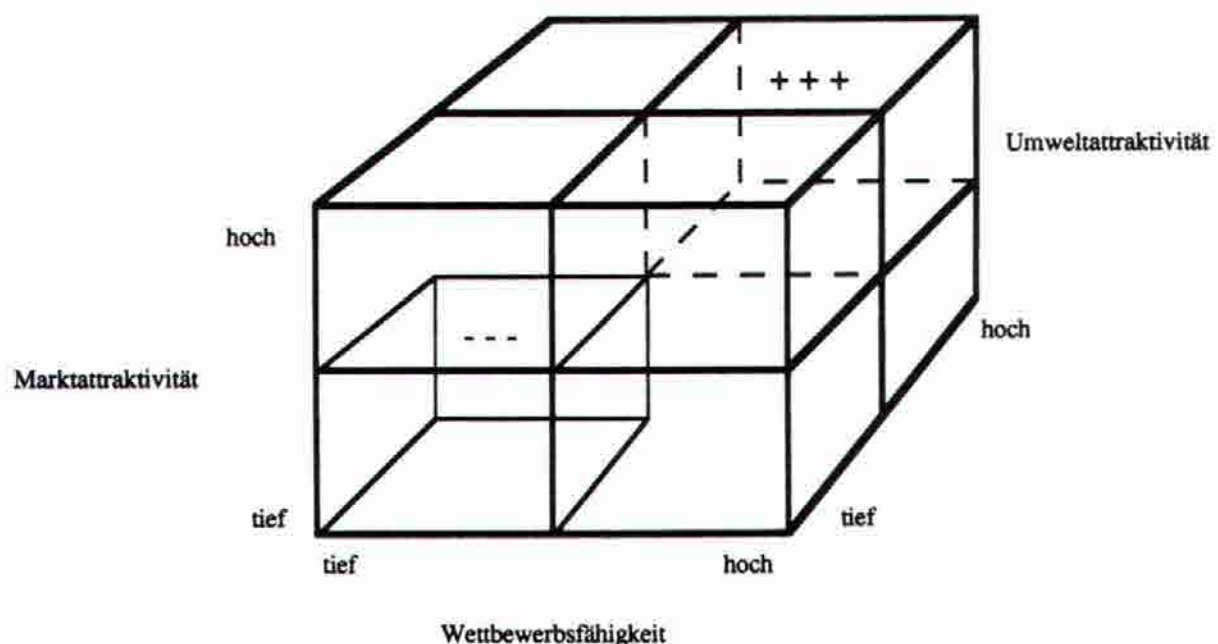


Abb. 3: Das Ökologie-Markt-Portfolio



dritte Dimension wird anschließend die Umweltattraktivität eingeführt.<sup>16</sup> Durch diese neue Dimension erfolgt der Einbezug der ökologischen Ziele in die Marktstrategie. Jede Dimension wird anschließend in zwei Sektoren geteilt, wobei die eine im Sinne einer Nominalskalierung als "hoch" und die andere als "tief" definiert wird.

Eine schematische Darstellung wird in Abbildung 3 gegeben.

Die verschiedenen Kriterien, die zu einer operationalen Einordnung in diesen Würfel verwendet werden können, werden anschließend in Tabelle 1 beispielhaft wiedergegeben.

<b>MARKTATTRAKTIVITÄT</b> Marktwachstum Marktgrösse Marktrisiko Markteintrittskosten Konkurrenzsituation Preiselastizität Investitionsattraktivität Rohstoffattraktivität soziale Attraktivität	<b>WETTBEWERBSFÄHIGKEIT</b> Relativer Marktanteil Produktqualität Technologische Position Produktion Vertrieb	<b>UMWELTATTRAKTIVITÄT</b> Schadstoffemission bei Produktion Gebrauch Entsorgung Risiken bei Produktion Gebrauch Entsorgung
--	--	---

Tabelle 1: Die Kriterien zur Positionierung im Ökologie-Markt-Portfolio

Quelle: Die Kriterien für die Beurteilung der Marktattraktivität und der Wettbewerbsfähigkeit wurden aus Rühl 1989, S. 37f entnommen.

Aufgrund dieses Würfels ergeben sich verschiedene Normstrategien, die in Tabelle 2 zusammengefaßt sind. Neu ist hier gegenüber anderen Portfoliodarstellungen vor allem, daß das Unternehmen neben wirtschaftlichen Strategien auch eine explizite

ethische Strategie formulieren muß, um Produkte oder Geschäftseinheiten, die wirtschaftlich gesehen als sehr gut zu bezeichnen sind, ökologisch hingegen nicht, beurteilen zu können.

<b>WETTBEWERBVORT.</b> hoch hoch hoch hoch tief tief tief tief tief	<b>MARKTATTR.</b> hoch hoch tief tief tief hoch hoch hoch tief	<b>UMWELTATTR.</b> hoch tief hoch tief hoch tief hoch tief tief	<b>NORMSTRATEGIE</b> Fördern Ethisch Abschöpfen Eliminieren Eliminieren Selektiv Selektiv Eliminieren
--	---	--	---

Tabelle 2: Die Normstrategien im Rahmen des Ökologie-Markt-Portfolios

**Die ökologische Wertkette**

dient dem Öko-Controlling vor allem im Zuge der Analyse der verschiedenen Interdependenzen, die innerhalb der Unternehmung bezüglich des ökologischen Handelns bestehen. Sie kann weiters als ein umfangreiches Instrumentarium der strategischen Planung gesehen werden, indem eine koordinierte Strategiedefinition durch das Erkennen der Zusammenhänge ermöglicht und eine isolierte Betrachtungsweise verhindert wird.

Steger hat die Wertkette von Porter für die ökologische Fragestellung modifiziert und einige Beispiele zur Ausgestaltung derselben gegeben.<sup>17</sup>

Anhand dieser Abbildung können eine Vielzahl von Ansatzpunkten zu einer ökologischen Strategieentwicklung entdeckt und ihre Zusammenhänge explizit dargestellt werden. Vor allem ermöglicht es diese Methode, die Einflüsse der eigenen ökologischen Wertkette auf die damit verbundenen Wertketten und umgekehrt die Einflüsse anderer Wertketten auf die der Unternehmung zu analysieren, somit Koordinationsdefizite im "Value System"<sup>18</sup> aufzuzeigen und zu deren Ausgleich beizutragen.

**3. SCHLUSSBEMERKUNGEN**

Diese oben dargestellte Zusammenstellung von möglichen Instrumenten für das Öko-Controlling könnte ohne Probleme noch beliebig erweitert werden z. B. um eine von Natur aus "ökologische" Wertanalyse<sup>19</sup>, die Technikfolgeabschätzung<sup>20</sup>, eine strategische (Öko-) Bilanz<sup>21</sup>, die Betrachtung der Erfahrungskurve im Lichte des Öko-Controlling<sup>22</sup>, die Umweltverträglichkeitsprüfung<sup>23</sup> oder die Erkenntnisse aus der statistischen Prozeßkontrolle.

Diese Darstellungen würden jedoch den Rahmen dieses Artikels sprengen, weshalb nur einige grundlegende Möglichkeiten aufgezeigt und im Überblick wiedergegeben wurden. Wichtig erscheint es vor allem zu zeigen, daß bereits heute praktikable Instrumente für eine bewußte Integration der Umwelt in die Unternehmensziele, -planung, -kontrolle und -steuerung existieren und vor allem die sehr offen konzipierten strategischen Instrumente zu einem Einbezug der Ökologie einladen.



Es ist bewußt, daß sich besonders auf dem Gebiet des Informationssystems heute noch beträchtliche Schwierigkeiten hinsichtlich der Datenerhebung, deren Bewertung und entscheidungsgerechten Aufbereitung bestehen. Dennoch scheint es im Zuge der Kosten - die Umweltschutzausgaben, die je nach Industrie immerhin zwischen 0,9 % und 14,1 % der Investitionen<sup>24</sup>, für Ciba-Geigy sogar 20 - 25 % der Investitionen, also umgerechnet 450 Mio Fr. pro Jahr<sup>25</sup>, verursachen - nötig, diese dort verwendeten Mittel koordiniert und vor allem effizient einzusetzen.

Neben diesem Kostenaspekt müssen im Zuge der neuen Kommunikationsanforderungen durch das Verständnis der Unternehmung als quasi-öffentliche Institution die verschiedenen Anspruchsgruppen, allen voran der Staat und in verstärktem Maße auch immer mehr die Kunden, die potentiellen und heutigen Mitarbeiter, die Kapitalgeber, die verschiedenen Umweltschutzgruppen, die Interessierten und Betroffenen mit Informationen versorgt werden. Diese Anforderungen beschränken sich je länger je mehr nicht nur auf die finanzielle Seite, sondern verlangen nach einer umfassenden Betrachtung der ökologischen Wirkungen der Unternehmung und der Aufklärung der Öffentlichkeit darüber.<sup>26</sup>

#### Fußnoten

<sup>1</sup> Vergl. Moser 1993, S. 78. Diese Probleme erklären sich vor allem aus den spezifischen Interdependenzen, Reaktionen und den dabei auftretenden Verzögerungen, die eine Wahrnehmung und ein Fassen der Probleme und deren Ursachen erschweren. Vergl. Hauser 1993, S. 9f sowie 48 - 51.

<sup>2</sup> Als Beispiele können Abfall-, Gefahrstoff-, Anlagezustands-, Gefahrgut- und arbeitsmedizinische Versorgungsinformationen gegeben werden. Vergl. Thalmeier 1993, S. 277.

<sup>3</sup> Vergl. zu den verschiedenen Konzepten Rothweiler 1993, S. 17-24; Vergl. insbesondere für die schadstofforientierten Arbeiten Schaltegger/Sturm 1992, die einen integrierten und konsistenten Ansatz gewählt haben.

<sup>4</sup> Vergl. auch die aus der Gestalttheorie abgeleiteten Erkenntnisse z. B. in Staehle, W. H. 1991, S. 179.

<sup>5</sup> Zu den verschiedenen Funktionen der einzelnen Instrumente in den verschiedenen Phasen der Führung vergl. Töpfer 1976, S. 170ff zit. in Serfling 1992, S. 121-123, sowie Horváth 1991, S. 206-208.

<sup>6</sup> Vergl. Serfling 1992, S. 256.

<sup>7</sup> Vergl. zum Folgenden Hallay/Pfriem 1992, S. 148-156.

<sup>8</sup> Vergl. Hauser 1993, S. 29-31 sowie 35f.

<sup>9</sup> Vergl. den Ansatz von Pflug (Pflug 1992, S. 11).

<sup>10</sup> Vergl. Schulz/Schulz 1993, S. 628 f. Die Auflistung aller möglichen detaillierten Checklisten erfolgt auf den Seiten 639-691.

<sup>11</sup> Rück behauptet sogar, daß die ökologische Orientierung weiter reiche als die strategisch-ökonomische. Vergl. Rück 1993, S. 37.

<sup>12</sup> Informationsbeschaffung, Erstellen einer Informations-Relevanz-Matrix, Bewertung, Interdependenzen untersuchen, Umweltentwicklungen prognostizieren und Prämissenformulierung, Szenariointegration und Sensitivitätsanalyse.

<sup>13</sup> Vergl. Steinmann/Schreyögg 1991, S. 203.

<sup>14</sup> Pflug 1992, S. 11.

<sup>15</sup> Im Gegensatz zu sonst üblichen Ansätzen zur Portfoliomethode wie z. B. bei Steger 1988, S. 151, wurden hier drei Dimensionen gewählt, um die unternehmerische Wettbewerbsstärke, die Marktattraktivität und die Umweltattraktivität gleich stark zu gewichten und nicht die wichtigen ersten beiden Komponenten zusammenzufassen und somit in ihrer Bedeutung zu unterschätzen. Es ist dem Autor bewußt, daß zwischen den Absatzchancen eines Produktes und dessen Umweltverträglichkeit ein Zusammenhang besteht, doch darf bei den Kundenbefragungen von ihrer ökologischen Einstellung nicht, wie es häufig vorkommt, auf ihr ökologisches Kaufverhalten geschlossen werden (vergl. Wimmer 1988, S. 77-79). So sind nur ca. 10-16 % der Konsumenten bereit, Preiserhöhungen oder Qualitätseinbußen bei den Produkten hinzunehmen. (Vergl. Wimmer 1988, S. 77f; vergl. Steger 1988, S. 143). Bei vielen Haushalten fallen also Einstellung und Verhalten bezüglich der Umwelt auseinander, wenn es um die Kaufentscheidung geht. Es werden die Dimensionen Wettbewerbsvorteil und Umweltattraktivität deshalb auseinandergelassen.

<sup>16</sup> Sie versteht sich als eine "relative Attraktivität", da sie im Verhältnis zu Alternativen z. B. zu Substituten oder anderen Produktionsprozessen beurteilt werden muß.

<sup>17</sup> Steger 1993, S. 282.

<sup>18</sup> Vergl. Porter 1985, S. 34f.

<sup>19</sup> Vergl. Steger 1988, S. 342.

<sup>20</sup> Vergl. Rück 1993, S. 132-138 sowie Steger 1988, 208-210.

<sup>21</sup> Vergl. Mann 1990, S. 107f; vergl. Serfling 1992, S. 338 und die dort angegebene Literatur bezüglich der strategischen Bilanz.

<sup>22</sup> Vergl. Steger 1988, S. 158f sowie S. 333.

<sup>23</sup> Vergl. Rück 1993, S. 139-144 sowie Steger 1988, S. 206-208.

<sup>24</sup> Vergl. Klemmer 1992, S. 149f.

<sup>25</sup> Vergl. Barmann 1992, S. 422.

<sup>26</sup> Als wegweisend mag sich hier das Vorgehen der Ciba erweisen, die kürzlich ihren Konzern-Umweltbericht vorgelegt hat. Vergl. Schlumpf 1993, S. 37.



**Kommen Sie zu Merten!**

Im Rahmen der Nachfolge suchen wir zum baldmöglichen Termin für **betriebswirtschaftliche Sonderaufgaben/Projekte** einen berufserfahrenen

# Betriebswirt/Praktiker

Aufgabenschwerpunkte sind die Durchführung von betriebswirtschaftlichen Sonderaufgaben und Projekten sowie die Berichterstattung für die Geschäftsführung und Gesellschafter.

Eine qualifizierte Ausbildung und mehrjährige einschlägige Berufserfahrung sind erforderlich, ebenso die Kenntnis zeitgemäßer betriebswirtschaftlicher Instrumente (z.B. Grenzkostenrechnung, Prozeßanalyse), Erfahrungen in der EDV-

Anwendung (PC- Bedienung) sind unerlässlich. Wenn Sie an dieser herausfordernden und entwicklungsfähigen Position mit guten Rahmenbedingungen interessiert sind, senden Sie uns bitte Ihre vollständigen Bewerbungsunterlagen unter Kennziffer 7528 zu.

Gebrüder Merten GmbH & Co. KG  
Personalabteilung  
Kaiserstraße 150, 51643 Gummersbach



**Literatur zum Text**

**Barmann, J. P.**, Ökologie, eine unternehmerische Herausforderung: Gesellschaftliche Akzeptanz als Voraussetzung für wirtschaftlichen Erfolg, in: Die Orientierung 6/1992, S. 415 - 428.

**Hallay, H./Pfriem, R.**, Öko-Controlling: Umweltschutz in mittelständischen Unternehmen, Frankfurt a. M. 1992.

**Hauser, M.**, Öko-Controlling als Führungsinstrument und seine besondere Bedeutung für die strategische Unternehmensführung, unveröffentl. Diplomarbeit, Zürich 1993.

**Horváth, P.**, Controlling, 4. Aufl., München 1991.

**Klemmer, P.**, Wirtschaftliche Aktivitäten und Umwelt II: Private und öffentliche Investitionen, in: Dreyhaupt, F. J. (Hrsg.), Umwelt-Handwörterbuch, Berlin 1992, S. 146 - 151.

**Mann, R.**, Strategisches Controlling, in: Mayer, E./Weber, J. (Hrsg.), Handbuch Controlling, Stuttgart 1990, S. 91 - 116.

**Moser, A.**, Strategie - Struktur - Kultur: Die ökologische Dimension, in: Die Unternehmung 1/1993, S. 73 - 80.

**Pflug, H.**, (Hrsg.), Checkliste Umweltschutz, Berlin 1992.

**Porter, M. E.**, Competitive Advantage, New York 1985.

**Rothweiler, W.**, Reviewing and Monitoring Environmental Performance: An Element of Responsible Entrepreneurship, unveröffentlicher Artikel, Basel 1993.

**Rück, Th.**, Öko-Controlling als Führungsinstrument, Wiesbaden 1993.

**Schaltegger, S./Sturm, A.**, Ökologieorientierte Entscheidungen in Unternehmen, Bern/Stuttgart/Wien 1992.

**Schlumpf, R.**, Erster Konzern-Umweltbericht der Ciba: Dokumentation der Strategie nachhaltiger Entwicklung, in: Neue Zürcher Zeitung Nr. 233, 24.09.1993, S. 37.

**Schulz, E./Schulz, W.**, Umweltcontrolling für die betriebliche Praxis, in: Haufe R. (Hrsg.), Umwelt und Energie: Handbuch für die betriebliche Praxis, Freiburg i. Breisgau 1993, Gruppe 12, S. 579 - 693.

**Serfling, K.**, Controlling, 2. Aufl., Berlin/Köln/Stuttgart 1992.

**Stahle, W. H.**, Management, 6. Aufl., München 1991.

**Steger, U./FAZ (Hrsg.)**, Umweltmanagement: Erfahrungen und Instrumente einer umweltorientierten Unternehmensstrategie, Wiesbaden 1988.

**Steger, U./FAZ (Hrsg.)**, Umweltmanagement: Erfahrungen und Instrumente einer umweltorientierten Unternehmensstrategie, 2. Aufl., Wiesbaden 1993.

**Steinmann, H./Schreyögg, G.**, Management: Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte, Funktionen, Praxisfälle, 2. Aufl., Wiesbaden 1991.

**Thalmeier, C.**, Software für den betrieblichen Umweltschutz, in: Haufe R. (Hrsg.), Umwelt und Energie: Handbuch für die betriebliche Praxis, Freiburg i. Breisgau 1993, Gruppe 12, S. 263 - 268.

**Töpfer, A.**, Planungs- und Kontrollsysteme industrieller Unternehmungen: Eine theoretische, technologische und empirische Analyse, Berlin 1976.

**Wimmer, F.**, Umweltbewußtsein und Konsumrelevante Einstellungen und Verhaltensweisen, in: Brand, A. et al., Ökologisches Marketing, Frankfurt a. M./New York, 1988, S. 44-85.

**Basisliteratur**

**Hallay, H./Pfriem, R.**, Öko-Controlling: Umweltschutz in mittelständischen Unternehmen, Frankfurt a. M. 1992.

**Hauser, M.**, Öko-Controlling als Führungsinstrument und seine besondere Bedeutung für die strategische Unternehmensführung, unveröffentl. Diplomarbeit, Zürich 1993.

**Rück, Th.**, Öko-Controlling als Führungsinstrument, Wiesbaden 1993.

**Schaltegger, S./Sturm, A.**, Ökologieorientierte Entscheide in Unternehmen: Ökologisches Rechnungswesen statt Öko-Bilanzierung. Notwendigkeit, Kriterien, Konzepte, Bern/Stuttgart/Wien 1992. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
21	24	26	G	E	T

# MIDAS

**Legales Doping  
für Controller und Manager**



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

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

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

**EIN STARKES PAKET UNTERNEHMENSERFOLG**

**PST**®  
Ihr Partner für Management-Informationssysteme

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

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

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



# MAPPING: EINE WEITERE CHANCE FÜR DAS CONTROLLING



H.-Rüdiger Huly, Dipl.-Kfm.  
Ing. (grad.), ist geschäftsfüh-  
render Partner der Societät  
für Managementberatung,  
Fax 02102 - 2 89 72

von H.-Rüdiger Huly, Ratingen

Controlling in seiner heutigen Form ist durch die Informationstechnologie erst möglich geworden. Mit der Lochkarte angefangen, hat sich das Instrumentarium über Datenbanken, Tabellenkalkulationen, Grafikprogramme, realtime-Abfragen etc. ständig verbessert und die Umsetzung neuer Methoden und theoretischer Ansätze erlaubt.

Mit Mapping steht dem Controller jetzt eine neue, zukunftssträchtige Gruppe von tools zur Verfügung. Sie werden dem Controlling einen neuen Entwicklungsschub geben, den es in seiner betriebswirtschaftlichen Auswirkung noch auszuloten gilt.

Anhand von Beispielen aus dem Finanzdienstleistungsbereich sollen im Folgenden einige der neuen Möglichkeiten aufgezeigt werden.

## Die Technik

Mapping-Programme stehen aus Sicht des Nutzers auf einer relativ simplen Basis: Eine Adresse (Kunde, Lieferant, Mitarbeiter etc.) wird als Punkt (x, y-Achse) auf der Landkarte dargestellt; im Prinzip nichts anderes als das altbekannte Fähnchen. Da dies mit der Datenverarbeitung geschieht, ist es selbstverständlich möglich, mehrere Landkarten in unterschiedlichen Genauigkeitsgraden und Größen gleichzeitig zu verarbeiten.

Interessanter als das Fähnchen zu stecken ist für den Controller die Möglichkeit, jedem Fähnchen oder Punkt auf der Landkarte beliebige Daten zuzuordnen, z. B. Kundenumsätze, Deckungsbeiträge, Absatz etc.. Für die Zuordnung bieten die Mapping-Programme eine Vielzahl von Datenschnittstellen zum Host und PC.

## Die Herausforderung

Mit der Beschreibung der Technik sind aber die neuartigen Planungs-, Steuerungs-, Kontroll- und

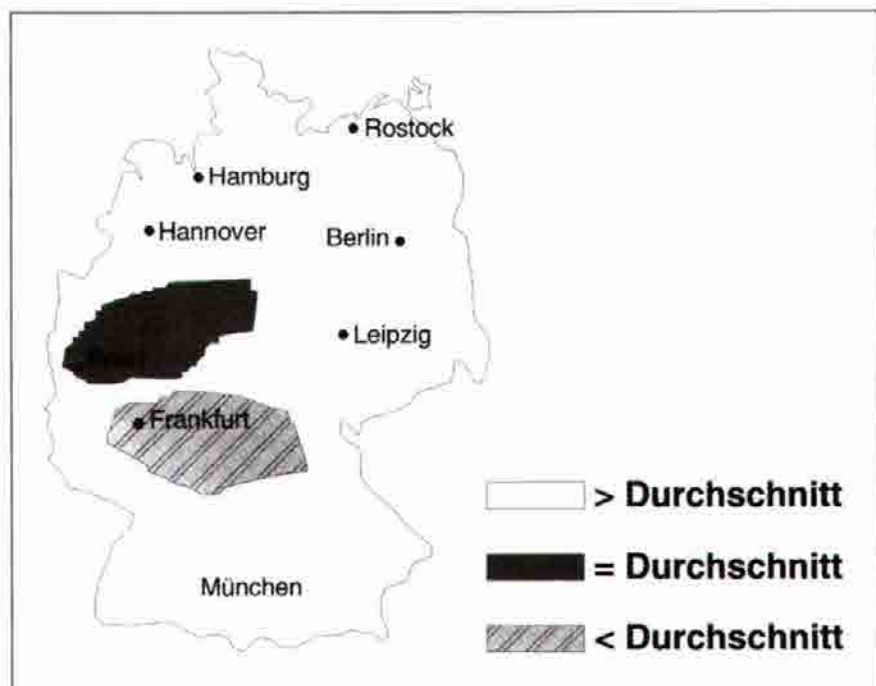


Bild 1: Darstellung eines Gebietes nach Potentialausschöpfung

Darstellungsmöglichkeiten nicht definiert, die Mapping-Programme dem Controller bieten.

- Die Herausforderung für das Controlling besteht
- \* im Einsatz von Mapping zur Verbesserung des bestehenden Controllerinstrumentariums;
  - \* in der Realisierung des Entwicklungsschubs durch neue Aufgaben und Anwendungsgebiete.

---

### Das Bestehende verbessern

---

Mapping-Programme werden heute primär für Präsentationen eingesetzt, wenn es gilt, geographische Bezüge herzustellen, z. B. Umsatz pro Postleitzahl oder Deckungsbeitrag pro Vertretergebiet. Dies geschieht fast immer als "Malprogramm", automatisierte Datenverknüpfungen sind selten.

Es muß hervorgehoben werden, daß Mapping für Präsentationen hervorragend geeignet ist. Allerdings wird Mapping hier wie ein 40-t-LKW benutzt, mit dem ein Ei transportiert wird. Die Leistungsfähigkeit von Mapping zeigt sich beim Einsatz zur Analyse, Planung und Kontrolle in Aufgabenfeldern wie den folgenden:

- \* Mit der Rasterfahndung nach dem Kunden, z. B. durch Abgleich der unternehmenseigenen Daten mit zugekauften Strukturdaten, beginnen in vielen Unternehmen die Planungsprozesse im Marketing und Vertrieb. Die heute hierbei benutzten Mittel wie Tabellenkalkulation, Landkarte und Bindfaden sind gegenüber Mapping nur unzureichende Mittel.
- \* Nach der geographischen Identifikation der Kunden- und Marktpotentiale stellen sich weitere raumbezogene Fragen, insbesondere im Marke-

ting und Vertriebscontrolling. Von besonderer Bedeutung ist hierbei die Bildung von Verkaufsbezirken, deren Besetzung mit Mitarbeitern und die Festlegung von Beurteilungskriterien über Verkaufsleistung, Marktdurchdringung etc.

- \* Auch durch die Standortbestimmung von Verkaufsniederlassungen oder Filialen, die Strukturierung des logistischen Systems oder der Serviceorganisation gehören zu den heutigen Aufgabenfeldern, die es mit Mapping wirtschaftlicher zu gestalten gilt.

Aus Erfahrung muß gesagt werden, daß die obigen Aufgabenfelder einen großen Aufwand für das Controlling darstellen. Mit der Restrukturierung der Daten, der Neugestaltung der Planungs- und Steuerungsprozesse, der Überarbeitung der Controllingunterlagen sowie der Ausbildung der Mitarbeiter ergibt sich ein erheblicher Arbeitsaufwand, der über Monate neben der täglichen Arbeit geleistet werden muß.

---

### Zu neuen Ufern

---

Welchen exklusiven Beitrag kann Mapping zukünftig für die Weiterentwicklung des Controlling leisten? In unseren Projekten sind wir zur Beantwortung dieser Fragen in zwei Schritten vorgegangen:

- \* Wo gibt es im Unternehmen unbefriedigend gelöste Probleme, die eine **geographische Komponente** haben?
- \* Welche Zusatzinformationen können durch neuartige Kombinationen über Mapping von vorhandenen und zugekauften Daten gewonnen werden, die die Entscheidungs- und Planungssicherheit des Managements erhöht?

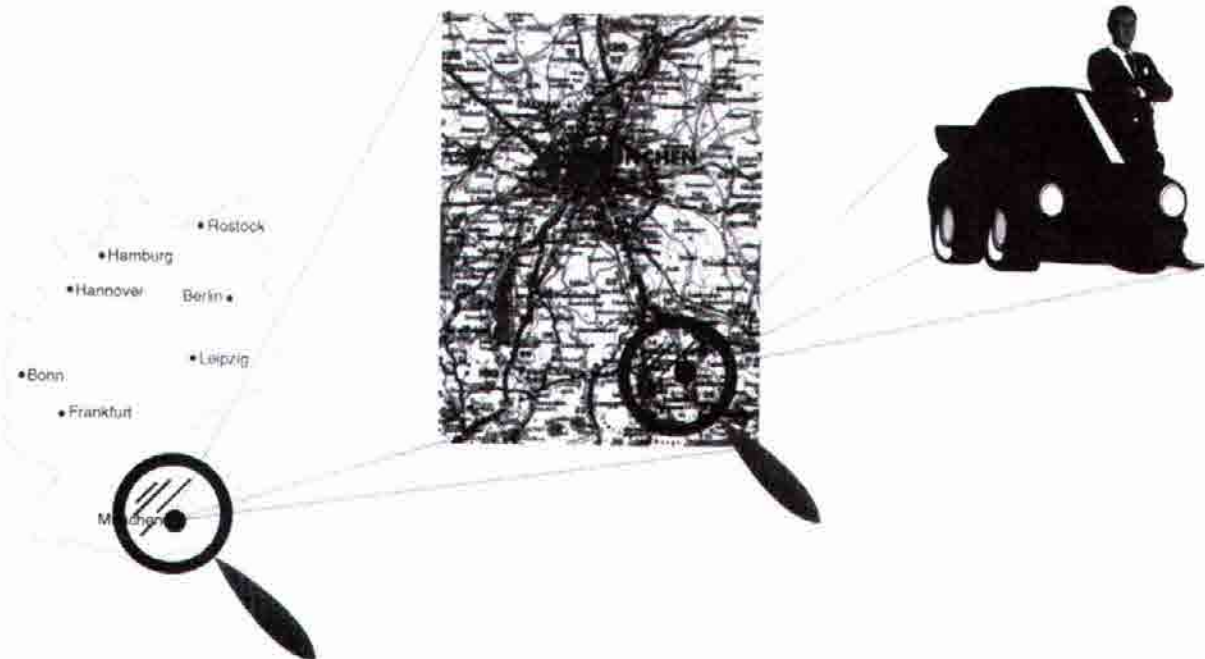


Bild 2: Mapping erlaubt Global- und Einzelanalysen



Als Beispiel für die gefundenen Lösungsansätze mag ein **neuentwickeltes Vertreterverprovisionierungssystem** dienen.

- Die Planung, Steuerung und Entlohnung im Versicherungsaußendienst (und Innendienst) muß den z. T. gegenläufigen Anforderungen genügen:
- \* Einkommenssicherung für den Außendienst und Gewinorientierung des Unternehmens;
  - \* Pflege des Bestandes und Neukundenwerbung;
  - \* Aufdecken von Kundenpotentialen und Steuerung des Vertriebes auf diese Potentiale; bei gleichzeitigem gewährtem Bestand/Kundenschutz;
  - \* Vermeidung von Friktionen bei der Steuerung der Mitarbeiter auf die Ziele des Unternehmens mit den persönlichen Gegebenheiten des Mitarbeiters;
  - \* Planungs- und Steuerungssicherheit für Produkte, Gebiete und Mitarbeiter.

Die bestehenden Controllingsysteme sind nur teilweise in der Lage, diese verschiedenen Anforderungen abzubilden. Ursachen für die unbefriedigende Situation sind z. B.:

- \* Vielzahl der Informationen und die Menge der zur Verfügung stehenden Daten, bei gleichzeitig fehlenden Daten.
- \* Starre EDV-Systeme/Datenbanken, Tabellenkalkulationen und Abfragesprachen, die eine zielgerichtete Informationsaufbereitung wirtschaftlich nicht zulassen.

So werden Vertretergebiete oft nach Postleitzahl, Gemeindenkennzeichnung oder übergeordnete Kreise gebildet. Diese Ordnungssysteme, nach denen auch geplant und gesteuert wird, trifft aber auf die konkrete Verkaufssituation des Vertreters nur bedingt zu. Er verkauft, betreut und denkt eher in Kategorien wie **persönliche Beziehungen und Kontakte, geringe Fahrzeiten, leichte Verkäuflichkeit bestimmter Produkte, Abschotten des Kunden.**

Es ist unstrittig, daß diese Einflußfaktoren für den Verkaufserfolg von größter Bedeutung sind, z. T. mehr beachtet werden als die Zielvorgaben und Planungen der Zentrale. Es ist auch unstrittig, daß diese Einflußfaktoren durch die heutigen EDV-Systeme nicht abgebildet werden können, und somit ein wesentliches Element des Unternehmenserfolges noch außerhalb des Einflusses des Controlling liegt.

Mit Hilfe des Mapping-Programmes wurden Lösungen gefunden, durch die die Einflußfaktoren analysierbar und damit plan- und steuerbar gemacht werden können. Von besonderer Bedeutung ist hier die Mappingfähigkeit, eine Vielzahl von Daten in **farbige Bilder zu verdichten** (bei uns hier im Aufsatz sind es schwarz/weiß-Analogien

[Red.]) bzw. umzusetzen. Dabei sind keine starren Grenzen (PLZ, Vertretergebiete etc.) mehr einzuhalten, sondern im Extremfall kann **"Meter für Meter"** analysiert, simuliert und schnell verständlich präsentiert werden.

Aufgrund der heute bestehenden Datenstruktur/Datenbanken sind Auswertungen nur aufgrund vorgegebener Ordnungssysteme möglich, die hierarchisch verdichtet werden müssen. Mapping befreit aus diesem Zwang und läßt jederzeit unterschiedliche Verdichtungsebenen mit unterschiedlichen Informationen zu.

Damit wird eine wirtschaftliche Trennung von Informationen für die verschiedenen Verantwortungsebenen in Unternehmen möglich. Darüber hinaus kann auch für die unterschiedlichen Funktionen (Controlling, Marketing, Marktresearch etc.) spezielles Datenmaterial wirtschaftlich zur Verfügung gestellt werden.

Konkret heißt dies, daß z. B. starre Zuordnungen von

- \* Vertreter zu Gebiet
- \* Produkte zu Vertreter, Gebiet
- \* Vorgesetzter zu Vertreter und/oder Gebiet
- \* Kunde/Kundenpotentiale zu Gebiet, Vertreter aufgelöst werden können. Es sind beliebige Kombinationen möglich, die auch unterschiedliche Erfolgskriterien für die Verprovisionierung zulassen. Damit ist u. a. die Basis geschaffen, um neuartige Provisionssysteme zu gestalten, die die Steuerungsentwicklung auf den Vertreter deutlich verbessern.

Die hier geschilderten Beispiele sind nur der Anfang. Es werden sich bei näherer Betrachtung der Möglichkeiten aus Mapping-Programmen weitere Chancen zur Entwicklung des Controlling ergeben. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
04	14	24	G		



Die Herrenhäuser Verwaltungs- und Immobilien GmbH in Hannover hat einen neuen Fortbildungslehrgang zum Controller geschaffen.



## Controller IHK

- Freie Zeiteinteilung durch "Lernbriefe" mit Erfolgskontrolle
- Unterstützung durch Intensivseminare und Workshops
- Abschlußprüfung bei der Industrie- und Handelskammer

Weitere Informationen und Anmeldung bei:  
**Herrenhäuser Verwaltungs- und Immobilien GmbH**  
 Andreas Welzel, Herrenhäuser Str. 83, 30419 Hannover  
 ☎ (05 11) 79 07-2 46

**Bewerbungsfrist bis 12. Dezember 1994**

# TELEMARKETING - CONTROLLING

## Projekt-Erfahrungsbericht erfolgreicher Neukundengewinnung durch Planung, Steuerung und Überwachung von Tele- marketing-Aktivitäten in Management- Beratungen

---

### Telemarketing als strategischer Erfolgsfaktor

---

Hochleistungsfähige Telekommunikationsnetze prägen heute das zentrale Nervensystem des Wirtschaftsstandortes Deutschland. Die Nutzung der innovativen Telekommunikations-Infrastruktur durch Direktmarketing ist der entscheidende Wettbewerbsfaktor zur Neukundenakquisition. Die multimediale Kommunikation der Zukunft, Super-Information-Highways auf Breitband-Glasfasernetz-Basis, fixiert sich in ein europaweites "Managed-European-Transmission-Network". Schwer definierbare Zielgruppen, kritische Verbraucher mit dem prosumierenden Verlangen nach gezielten Informationen und Service, selektive und anspruchsvolle Märkte spiegeln sich in hohen Marketing- und Vertriebskosten, wuchernden Berater-Außendienstkosten und alarmierenden Akquisitions-Streuverlusten wider. Die Beratungsleistungen werden nicht mehr verteilt, sondern verkauft. Eine anfängliche Dominanz der "hard-seller" weicht langfristigen Zielen wie Kundenbindung und Zufriedenheit. Die Realisierung dieser strategischen Vorhaben bedingt **Zielgruppenbesitz und Verschmelzung mit der Zielgruppe** als entscheidendes Plus im Zukunftsmarkt.

---

### Telemarketing als Herausforderung

---

Mächtigstes Hauptinstrument für den "Customer Service" ist inzwischen die Kombination von Telefon und Telefax. Direkte Kontakte per Telefon an eine ausgewählte, exakt definierte Zielgruppe ermöglicht die

- segmentierte, qualitative Zielgruppenansprache und -pflege im "Business-to-Business"-Bereich,
- Minimierung von zeitfressenden Akquisitions-Streuverlusten ("Zielgruppen-Kopfschuß" anstelle von "Zielgruppen-Schrotschuß"),
- sofortige Senkung der Berater-Vertriebskosten (telefonischer Kundenbesuch ist preiswerter als fahren) und Steigerung der aktiven Beratungszeit,
- höchste Flexibilität durch schnelle Reaktionen auf Kundenwünsche und Wettbewerber-Aktivitäten (permanenter, direkter Informationsfluß),
- kurzfristige Umsatzzieleerreichung und beschleunigte Auftragseingangserfolge, (die Kombination von "Cold call" und Telefax ist der schnellste und direkteste Weg zum Kunden),
- persönliche Ansprache mit geringem Aufwand für Erstkontakt- und Kundenpflege-Aktionen, (Prinzip der Kundennähe).

Entscheidet sich eine Management-Beratung für die Durchführung der Auftragsakquisition über Telemarketing, steht sie vor der "make-or-buy-decision". Für einmalige Telemarketing-Projekte sollte eine Telemarketing-Agentur beauftragt werden. Ist die Entscheidung für Telemarketing-Projekte mit strategischem Charakter zur Akquisitionsdurchführung getroffen, so empfiehlt es sich, ein professionelles Telemarketing in der eigenen Regie aufzubauen und zu managen.



**Steuerungsansatz für Telemarketing-Projekte**

Mit zunehmendem Zwang zur Neukundengewinnung und der Etablierung von aktivem Telefonmarketing in unserer Informationsgesellschaft präzisiert sich die Anzahl von verhängnisvollen Fehlern, welche Telemarketingprojekte ergebnisrelevant scheitern lassen.

Ohne Richtung aufgesetzt, gar nicht oder falsch gesteuert und lückenhaft organisiert kann ein Telemarketing in wenigen Wochen unternehmens-

politisch gefährliche Schäden an der Corporate Identity hinterlassen - Telemarketing ist eine bedeutende Visitenkarte des Unternehmens - das Projekt läuft "out-of-line".

Controlling als Selbst-Steuerungsprozeß baut auf verabredeten Zielen in Milestones und davon ausgehenden Strategien zur Marktpotentialeroberung auf. Die effiziente Steuerung der Telemarketing-Projektaktivitäten basiert auf einem flexiblen Milestone-Concept, wonach sich die situative Anpassung des Steuerungsaufwandes richtet (Abb. 1).

Milestone-Concept / Management-Consulting	Seite:				
Teilnehmer:	Projekt-Nr.:	Kalender	woche	Abweichungs-	Verant-
Projektphasen	Datum:	Soll	Ist	maßnahme	wortlich
<b>1. Strategiegespräch und Projektplanung (Qualität, Termine, Kosten)</b>					
1.1 Festlegung des Aktionsziels und der erwarteten Ergebnisse					
- Neue Kunden in vorhandenen oder neuen Zielgruppen gewinnen					
- Vorhandene Kunden aktivieren und/oder pflegen					
- Vorhandene Produkte/Dienstleistungen verkaufen, neue Produkte/Dienstleistungen einführen					
- Schwache Regionen unterstützen, unbesetzte aktivieren					
- Umsatzschwache betreuen/Coaching-Verträge initiieren					
- Kooperationen identifizieren					
- Neue Zielgruppen ermitteln, Marktanalysen durchführen					
- Termine vereinbaren, Angebote verfolgen, Aufträge erzielen					
- Seminar-/Präsentationseinladungen aussprechen					
- Messebesuche, Seminare nachfassen					
1.2 Zielgruppendefinition (Branche, Umsatz, Mitarbeiterzahl, Region) und zeitlicher Rahmen zur Bearbeitung.					
1.3 Definition von Adressumfang und -quellen					
1.4 Koordination mit den Beratern (Vertrieb)					
1.5 Flankierende Maßnahmen (Direct Mailing/Call/Fax)					
<b>2. Schaffen des strukturellen und prozessuellen Informationsrahmens</b>					
<b>3. Aufbau des Instrumentariums</b>					
3.1 Controller					
- PC-gestütztes maßgeschneidertes Management-Informationssystem zur Projektplanung, -verfolgung und Prozeß-Steuerung					
3.2 Telefonakquisen					
- Gesprächsleitfäden, Kontaktbögen, Trainingsunterlagen, Vorteils- und Einwandskataloge, Informationsquellen					
<b>4. Personalbeschaffung und -involvierung</b>					
<b>5. Aktive Trainingsphase für die Akquisen ("learning-by-doing")</b>					
<b>6. Implementierung der lernenden Projektorganisation</b>					
6.1 Einführung von "Database Marketing" (DbM) und "Computer-Aided-Selling" (CAS)					
6.2 Aufbau einer integrierten Marketingdatenbank und eines integrierten Marketing- und Vertriebscontrolling					
6.3 Instrumenteneinsatz					
<b>7. Harmonisieren der Unternehmenskultur</b>					
<b>8. Durchführung der Telefonakquisition zur Marktpotentialerschließung</b>					
8.1 Adressenqualifikation					
8.2 Telefonischer Erstkontakt					
- Vordringen zum Entscheidungsträger					
- Herstellung der Gesprächsbereitschaft					
- Bedarfslokalisierung					
8.3 Mailing, Unterlagenversendung, Fax					
8.4 Nachfaßtelefonat (Terminfestlegung)					
8.5 Erstbesuch					
- Präsentation und Durchsprache der Problemfelder					
- Vorschlag zur weiteren Vorgehensweise					
8.6 Detailangebot					
8.7 Zweitbesuch					
- Workshop-Gespräch, Problemdurchdringung					
8.8 Abschluß, Auftrag					

Abbildung 1: Milestone-Concept

Telemarketing - Informations - System (TIS)										Datum:							
Management Consulting																	
Aktion Telemarketing (TM) KW 07/94 Beträge in TDM	Termin- anzahl TM	Auftrags- eingänge aus TM		Auftrags- eingänge Gesamt		Umsatz aus TM		Umsatz Gesamt		Leistungs- abhängige Kosten TM	DB 1 aus TM	Abw. %	Leistungsun- abhängige Kosten TM	DB 2 aus TM	Abw. %	Maßnahme	Verantwortlich
		Soll / Ist	x	Soll / Ist	x	Soll / Ist	x	Soll / Ist	x								
01 TM-Akquise 1	x	x	x			x	x			x	x	x	x	x	x	Art/Termin	Herr/Frau
.....																Schulung	
.....																	
20 TM-Akquise 20	x	x	x			x	x			x	x	x	x	x	x	Coaching	
21 Unternehmensberater 1	x	x	x	x	x	x	x	x	x							Gespräch	
.....																	
.....																	
27 Unternehmensberater 7	x	x	x	x	x	x	x	x	x							Teamzuordnung	
28 Personalberater 1	x	x	x	x	x	x	x	x	x							Gespräch	
.....																	
.....																	
31 Personalberater 4	x	x	x	x	x	x	x	x	x							Gespräch	
32 Beratungsprodukt 1	x	x	x	x	x	x	x	x	x							abrunden	
.....																	
.....																	
36 Beratungsprodukt 5	x	x	x	x	x	x	x	x	x							einstellen	
37 Seminarprodukt 1	x	x	x	x	x	x	x	x	x							nachschalten	
.....																	
39 Seminarprodukt 3	x	x	x	x	x	x	x	x	x							einstellen	
40 Branche 1	x	x	x	x	x	x	x	x	x							wechseln	
.....																	
.....																	
47 Branche 8	x	x	x	x	x	x	x	x	x							verstärken	
48 Postleitzahl 0	x	x	x	x	x	x	x	x	x							zurückfahren	
.....																	
.....																	
57 Postleitzahl 9	x	x	x	x	x	x	x	x	x							ausdehnen	

Abbildung 2: Telemarketing-Informations-System (TIS) - Teilbaustein



**Projekt- und Prozeßmanagement durch den Controllerdienst**

Mit der Anwendung des Projektmanagements auf den Aufbau und die Einführung eines Telemarketing fokussiert sich die Aufgabenstellung auf die Hauptkomponenten

- > **der Projektorganisation:**  
Die Projektleitung (Geschäftsführungsmitglied) ist eindeutig zu benennen. Weitere Mitglieder des Projektteams sind der Projektmanager (Controllerdienst) und die dem Projekt zugeordneten Telefonakquisen. Für die Projektintegration benötigt der Controller ausreichende Kompetenzausstattung zur navigativen Risikominimierung.
- > **des Projekt-Controlling:**  
Auftrag und Zielsetzung sind klar zu definieren. Transparente Zeit-, Kosten-, Qualitäts- und Informationsziele (relevantes Viereck) dienen zur Vermeidung von Fehlern bei Planung, Steuerung und Überwachung der Projektaktivitäten.

Der Projektmanager (Controllerdienst) koordiniert die Projektaktivitäten und leistet den Beitrag zur ständigen Verbesserung der Aufbau- und Ablaufprozesse (KAIZEN-Gedanke). Während das Projekt-Controlling einzelne Entwicklungsphasen auf der Basis vorhandener Entwicklungsprozesse der Telemarketing-Implementierung plant und überwacht, dient das Prozeß-Controlling der ständigen Verbesserung in der Durchführung der Telemarketing-Prozesse. Dem Projekt-Controller obliegt nach Durchlaufen des Milestone-Concepts der formale Wechsel zum Prozeß-Controller, welcher die ergebnisorientierten Akquisitionsprozesse über ein

PC-gestütztes Telemarketing-Informationssystem (TIS) steuert.

**PC-gestütztes Telemarketing-Informationssystem**

Hauptnutzen dieses TIS ist die differenzierte Bereitstellung von Steuerungsgrundlagen nach Akquise, Berater (Vertrieb), Beratungs-Produkt und -Dienstleistung, Kunde, Branche und Gebiet (vereinfacht Abb. 2).

Aussagefähige wöchentliche Controlling-Reports vernetzen sich in der Monats- und Quartalsplanung. Die Steuerung aus den Abweichungen heraus erfolgt durch permanente Feedback-Gespräche des Controllers mit den Telefon-Akquisen und den Beratern (Vertrieb). Hierbei greifen Entscheidung und Steuerung des Telemarketing Controllers im Rahmen der definierten Zielsetzung über Planung, Durchführung und Überwachung ineinander.

**Kennzahlen zur Steuerungsunterstützung**

Maßgeschneiderte Kennzahlen als Steuerungsinstrument sind zur ergänzenden Anwendung - als informative Aufbereitung und Verdichtung - für die operative Telemarketingsteuerung unerlässlich (Abb. 3).

Dazu gehört die Definierung des Deckungsbeitrages pro Akquise sowie auch der Deckungsbeitrag der jeweils im Telemarketing-Magazin befindlichen Beratungsprodukte (TQM, JIT, Organizational Learning, Rapid Prototyping etc.) oder Seminar-module.

$\frac{\text{Plan-Projektentwicklungszeit}}{\text{Ist-Projektentwicklungszeit}} \cdot 100$	=	Projektbezogener Zeiteffizienzfaktor/Überzeugungsrisiko
$\frac{\text{Auftragseingang}}{\text{Akquise}}$	=	Auftragseingang pro Akquise in TDM
$\frac{\text{Umsatz}}{\text{Akquise}}$	=	Umsatz pro Akquise in TDM
$\frac{\text{Deckungsbeitrag}}{\text{Akquise}}$	=	Deckungsbeitrag pro Akquise TDM
$\frac{\text{Telemarketing-Kosten}}{\text{Umsatz}} \cdot 100$	=	Telemarketing Kostenquote
$\frac{\text{Terminanzahl Telemarketing}}{\text{Auftragsanzahl aus Telemarketing-Terminen}}$	=	Terminqualität Telemarketing
$\frac{\text{Ergebnis Telemarketing}}{\text{Umsatz Telemarketing}} \cdot 100$	=	Umsatzrentabilität Telemarketing
$\frac{\text{Reinerlös}}{\text{Umsatz}} \cdot \frac{\text{Umsatz}}{\text{investiertes Kapital}}$	=	projektbezogener "Return On Investment"

Abbildung 3: Kennzahlen Telemarketing

**Profit-Center-Struktur**

Das deckungsbeitragsorientierte Telemarketing-Informationssystem, die Grundlage der erfolgreichen Neukundengewinnung, sollte vom Controllerdienst separiert gerechnet werden (PC 01, Abb. 4). Die Komplexitätsproblematik der differenzierten Consulting-Akquisitionsschienen wird entscheidend reduziert.

Geschäftsführungsmitglied und Controllerdienst (Profit-Center-Leiter) tragen gemeinsam die Verantwortung für die Kosten, Erlöse und Akquisen. Jedes Profit-Center ist gehalten, einen ausreichenden Zieldeckungsbeitrag zu erwirtschaften. Die hohen Leistungsprämien der Akquisen werden nach erreichten Zieldeckungsbeiträgen transparent zugeordnet. Die Übernahme von Verantwortung wird belohnt und der faire Wettbewerb zwischen den Profit-Centern gefördert.

Das Qualitätsrisiko läßt sich teilweise eliminieren, wenn:

- die Akquise nicht auf die Terminanzahl, sondern auf den fakturierten Nettoumsatz provisioniert wird,
- nur der oberste Entscheidungsträger terminiert wird und auch nur dann, wenn er neugierig/interessiert ist oder einen akuten Problemlösungsbedarf hat.

Der Informationsaustausch zur Qualitätskontrolle zwischen den Akquisen, Beratern und dem Controllerdienst erfolgt täglich (Telefon/Fax, Gespräche). Die Kosten für den Qualitätsprozeß (jederzeitige Kontrollierbarkeit und Schulung der Akquisen, tägliche Feedback-Gespräche, Instrumentarien etc.) sind zu erfassen und zu planen und dem daraus resultierenden Nutzen gegenüberzustellen.

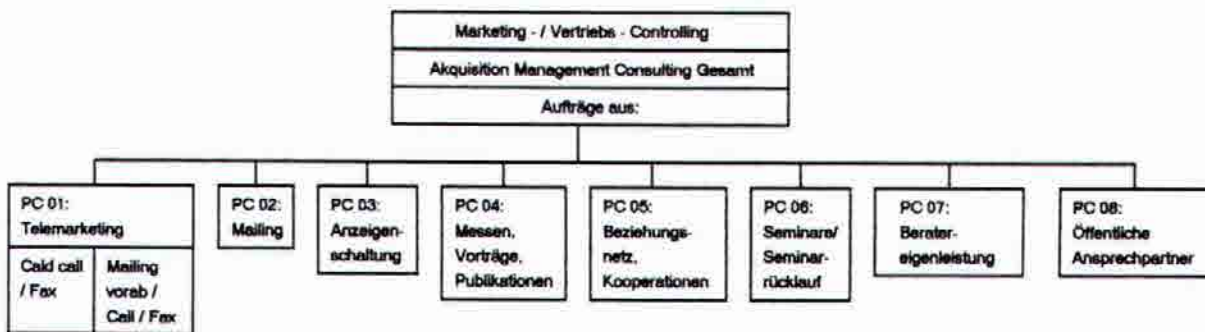


Abbildung 4: Profit-Center

**Der Erfolgsschlüssel liegt in der Terminqualität**

Wichtigstes Augenmerk zur akzeptierten Priorisierung der Telemarketing-Zielerfüllung gilt der angestrebten Terminqualität des Profit-Center Telemarketing. Die telefonierenden Akquisen müssen den zukünftigen Mandanten (oberster Entscheidungsträger) annähernd so qualifiziert für die Notwendigkeit einer Management-Beratung überzeugen, als wenn der Berater selbst telefonisch akquirieren würde. Um diese Qualität im Telemarketing zu erreichen, muß der Controller eine permanente Terminqualitätsprüfung vornehmen. Qualität als operative und strategische Zielgröße ist daher als Kernbaustein in das Controlling-System zu integrieren. Das Qualitätsrisiko wird in der Prozeßentwicklung im Telemarketing geprägt durch:

- Eine hohe Anzahl von Gefälligkeitsterminen. Aufgrund der sympathischen Stimme der Akquise läßt sich der Entscheidungsträger für ein Informationsgespräch terminieren, der Management-Berater wird aber ablehnend empfangen oder trifft den obersten Entscheidungsträger nicht an.
- Eine hohe Anzahl von Terminen mit Abteilungsleitern, die obersten Entscheidungsträger wurden perfekt abgeschirmt, es wurde an die Fachabteilungen umgeleitet.

**Resümee**

Das Management wird der Engpaß sein, welches den Aufbau und die Weiterentwicklung des Telemarketing entweder verhindert oder sogar wesentlich mitgestaltet.

Der agierende Controller leistet innovative Überzeugungsarbeit. Marktorientierung und Kreativität sind gefordert. Er wird sich in Zukunft innerhalb des Marketing- und Vertriebscontrollings mit qualitativen Kommunikations-Steuerungsmodellen - zur Marktpotentialerschließung durch Neukundengewinnung - auseinandersetzen.

Das Projekt gilt als erfolgreich durchgeführt, wenn Telemarketing selbststeuernd zur Neuorientierung zum Zielgruppenbesitz beiträgt. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau				
	26	31	G	V



## INDIVIDUAL-MARKETING

Die Zeit ist reif für ein prozeßorientiertes Zusammenwirken von Vertriebs-, Service-, Marketing- und Controlling-Funktionen



Heinz Renner, Cogito Database-Marketing, Mauerweg 21, 61440 Oberursel, unterstützt Unternehmen bei ihrem Wunsch nach Verbesserung der Marktbearbeitung durch Einsatz ganzheitlicher PC-gestützter Systeme, deren Einführen auf einer zukunftsorientierten Marketing- und Controllingstrategie basiert.  
Tel.: 06171 / 79631; FAX: 06171 / 74038

von Heinz Renner, Oberursel

Das **Marktumfeld** ist zunehmend durch nachhaltige und gravierende Veränderungen gekennzeichnet. Neue Wettbewerber tauchen auf und die Nachfrage fragmentiert zunehmend. Produktlebenszyklen werden kürzer, Marktgrenzen verschieben sich; eine zunehmende Globalisierung ist unübersehbar. Aber auch die Kundenerwartungen hinsichtlich Produkt- und Servicequalität verändern sich dramatisch.

Vor dem sich zunehmend und nachhaltig ändernden Marktumfeld ist zu hinterfragen, ob die zugrundeliegende **Marketingphilosophie** noch zeitgerecht ist. Das Mixmodell als Rezeptur von Produkt, Preis, Distribution und Kommunikation ausgerufen, ist in seinem Kern seit 50 Jahren nicht verändert worden und dies, obwohl sich die Märkte radikal gewandelt haben. "Das Konzept des **Marketingmix** war die Frucht eines linear von innen nach außen gerichteten Denkens und Handelns - und das ist es geblieben. Es paßt in Verkäufermärkte," stellt Othmar Sutrich fest. "Bei der Erfindung des Marketingmix ging es um das Vermarkten von Produkten und sonst nichts. Heute dagegen werden Produkte immer mehr zu Dienstleistungen. Längst ist es gefährlich geworden, zwischen 'Innen' und 'Außen' starr zu trennen. Ein zeitgemäßes Marketinghandlungssystem ist heute nicht mehr auf die Grenzen des eigenen Unternehmens beschränkt - es durchzieht (und aktiviert) die ganze Organisation gleich einem roten Faden. Aber mit dieser Gesamtperspektive - auf Innenwelt und Außenwelt in einem - kann Marketing nicht länger allein Sache einiger besonders erfahrener Markt-

kenner sein, der Produktmanager oder Marketingleiter etwa oder der Vertriebsleiter und Geschäftsführer." Das Denken in Zielgruppen muß individualisierterem und prozeßorientiertem Vorgehen weichen.

Produkte und Dienstleistungen können nur dann verkauft werden, wenn die potentiellen Käufer von dem Angebot wissen. Das Wissen alleine reicht aber noch nicht für einen Kaufentschluß. Neben einem vorhandenen Bedarf beeinflussen **rationale Begründungen** wie Qualität, Preis, Service etc. und insbesondere **emotionale Gesichtspunkte** die Kaufentscheidung. Der bevorzugte Anbieter verfügt über eine gewinnende Identität, ein vertrauenserweckendes Image, ein verkaufsförderndes Unternehmensbild. Ein vertrauenserweckendes **Image** verbunden mit Vertrauen in die **Produkte** und den **Service** trägt dazu bei, daß der Kunde sich gut aufgehoben fühlt. Kennzeichen hierfür ist, daß der Einzelne - sei es Kunde, Interessent oder potentieller Nachfrager - das Unternehmen mit positiven Gefühlen verbindet.

### 1. Grundüberlegung

Zukunftsorientierte Marktbearbeitung erfordert **Strukturen**, wie diese heute ansatzweise bei Fluggesellschaften vorhanden sind. Vernetzung, Handeln in der Zeit, dezentrale Navigation und Entscheidungen, leistungsfähige Informationssysteme etc. zielen im Endeffekt darauf ab, die Zielerreichung steuernd sicherzustellen und das Ziel sicher zu erreichen.

Im **Flugplan** ist fixiert, zu welchem **Zeitpunkt** welche **Ziele** unter Einsatz welcher **Ressourcen** - Fluggerät - zu erreichen sind. Die Zielerreichung in dem sich ändernden Umfeld erfordert dezentrale **Navigation** und **Steuerung**. Entscheidungen hat der Flugkapitän autonom zu fällen. Hierzu stehen ihm anspruchsvolle Navigations-, Steuerungs- sowie Kommunikations-Systeme zur Verfügung. Die **technologische Entwicklung** hat durch Einsatz verlässlicherer und besserer Navigationsinstrumente dazu geführt, daß die Funktionen des **Navigators** durch elektronische Systeme ersetzt werden.

Die sichere Landung des Unternehmens auf der '**Gewinn-Landebahn**' setzt - ebenso wie bei Fluggesellschaften - eine **zentrale Kursbestimmung**, **dezentrale Navigation** und **Steuerung** sowie **zentrale Koordination** voraus. Der Marketingplan - vergleichbar mit dem Flugplan - ist zusammen mit der Planung die Grundlage dezentraler Steuerung individueller Aktivitäten. Dies erfordert mit Blick auf Abweichungen das prozeßorientierte Koordinieren miteinander vernetzter Aktivitäten. Hierzu bedarf es integrierter Werkzeuge sowie Plattformen, die funktions- und hierarchieübergreifend nutzbar sind.

Im Gegensatz zu Flugunternehmen erfolgt das Navigieren und Steuern marktbezogener Aktivitäten bei einer Vielzahl von Unternehmen heute noch zentral. Auch stehen nicht überall notwendige Navigations-,

Informations-, Steuerungs- und Marktbearbeitungswerkzeuge zur Verfügung. Auch sind nicht überall die Zuständigkeiten und Entscheidungskompetenzen klar geregelt.

Es ist ein Umdenken erforderlich. "Denn viele Unternehmen im Westen haben nicht deshalb Probleme, weil ihre Manager unfähiger wären als ihre Kollegen aus Fernost - und an geringeren technischen Kapazitäten liegt es auch nicht. Die Crux ist ein falsches Unternehmenskonzept, das ohne Not die einzelnen Geschäftseinheiten daran hindert, ihr großes Reservoir Fähigkeiten voll auszuschöpfen.

Das richtige Konzept versteht einen diversifizierten Konzern als großen Baum. Der Stamm und die dicken Äste stellen die Kernprodukte dar, die Zweige sind Geschäftseinheiten, die Blätter, Blüten und Früchte die Endprodukte. Das Wurzelgeflecht, das den Baum nährt und hält, ist die Kernkompetenz. Wer nur auf die Endprodukte sieht, kann die Stärke der Konkurrenten nicht einschätzen - so wenig wie einer die Gesundheit eines Baumes richtig beurteilt, der nur seine Blätter betrachtet (Abb. 1).

Kernkompetenz bedeutet Kommunikation, Engagement und die weitreichende Verpflichtung, organisatorische Grenzen hinweg tätig zu werden; sie schließt Mitarbeiter aller Bereiche und vieler Ebe-

## Zukunftsorientierte Marktbearbeitung

Erreichen verabredeter Ziele steuernd sicherstellen !

<p style="text-align: center;"><b>Sichere Landung auf der 'Gewinn-Landebahn' erfordert</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>zentrale <i>Kursbestimmung</i>,</li> <li>zentrale <i>Koordination</i>,</li> <li>dezentrales <i>Steuern</i>,</li> <li>dezentrales <i>Navigieren</i>,</li> <li>bedarfsorientiertes <i>Vorgehen</i>,</li> <li>durchgängige <i>Prozesstransparenz</i>.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Selbst-Steuerung</b></p>	<div style="text-align: right; margin-bottom: 10px;"></div> <p style="text-align: center;"><b>Dazu bieten wir Ihnen Unterstützung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>beim <i>Entwickeln</i> einer Individual-Marketing-Strategie,</li> <li>beim <i>Erarbeiten</i> eines Pflichtenheftes,</li> <li>beim <i>Auswählen</i> von Werkzeugen und Einsatzmitteln,</li> <li>beim <i>Konzipieren</i> eines Frühwarnsystems,</li> <li>beim <i>Einführen</i> PC-gestützter Systeme,</li> <li>beim <i>Umsetzen</i> von Marktbearbeitungs-Aktivitäten.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Service aus einer Hand !</b></p>
--	--

Das zukunftsorientierte Vorgehen führt durch **Intensivieren** der Marktbearbeitung zu nachhaltiger **Ergebnisverbesserung** durch höhere **Potentialausschöpfung** und Abbau von **Strukturkosten** !  
 Unsere Umsetzungserfahrung sichert die **Einführung in einem halben Jahr** !  
 Eine Einsatzdemonstration ermöglicht das Vorstellen über **70 realisierter Lösungen** ! Fordern Sie uns !

**Heinz Renner**  
Mauerweg 21  
61 440 Oberursel

Telefon 06171 / 79 631  
FAX / 74 038





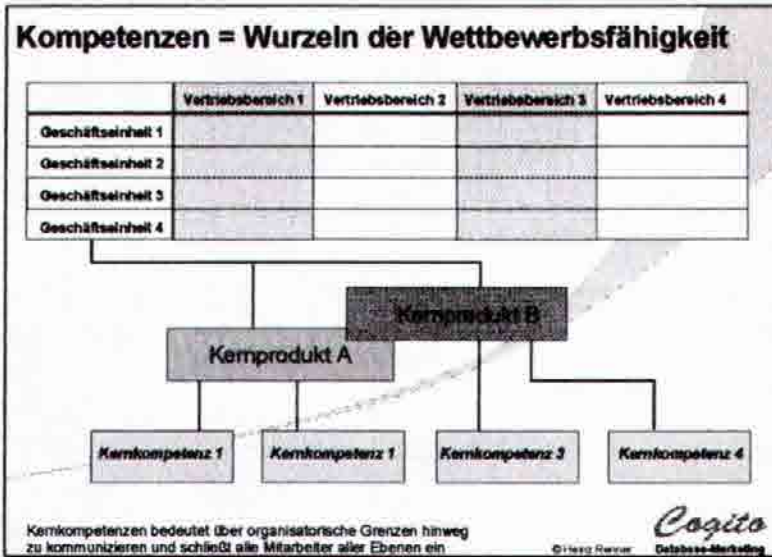


Abbildung 1: Kernkompetenzen von Unternehmen

nen ein. Kernkompetenz nutzt sich im Gebrauch nicht ab. Anders als materielle Güter, die mit der Zeit vergehen, reichen sich Kernkompetenzen sogar an, wenn sie eingesetzt und mit anderen geteilt werden. Aber sie müssen ständig genährt und geschützt werden - Wissen verflüchtigt sich, wenn es nicht genutzt wird.“<sup>2</sup>

Unternehmen können für die Marktbearbeitung keine neuen Standards festsetzen, wenn sie bei ihren alten Gewohnheiten bleiben. In vielen Branchen haben ein oder zwei führende Firmen das begriffen und begannen, ihr Geschäft radikal anders aufzuziehen, völlig weg vom alten industriellen Paradigma. Die Folgen spüren alle, Kunden, Mitarbeiter, Manager und die Konkurrenz.

Zur Steigerung der Betreuungs- und Servicequalität ist das Zusammenspiel zwischen Menschen, Strategie, Organisationsstrukturen und Kunden gefordert. Erfolgsschlüssel hierzu ist ein Überwinden des zum Teil noch vorherrschenden zielgruppenorientierten Denkens und Handelns sowie funktionsorientierter Aufbau und Aufbauorganisation.

Ein prozessorientiertes Zusammenwirken (Abb. 2) ermöglicht durch Zusammenfassen von Marketingfunktionen incl. Verkaufsförderung und Werbung die Schaffung produktverantwortlicher Profit-Center nach Produktgruppen. Durch Zusammenführung von Verkaufs- und Vertriebsbereichen mit Abwicklungs- und Serviceabteilungen

wird die Bildung kundengruppen- bzw. gebietsorientierter Profit-Center ermöglicht.

Im Rahmen einer modifizierten Ablauf- und Aufbauorganisation ist dem Controllerdienst die Transparenz-Verantwortung zu übertragen. Dies würde weitestgehend das Informationsmanagement umfassen, incl. des Initiierens und Koordinierens der zeitnahen Bereitstellung von Präsentations- und Einsatzmitteln. Der Controllerdienst hat dafür zu sorgen, daß die zur Marktbearbeitung und für Entscheidungen notwendigen Informationen und Einsatzmittel zur Verfügung stehen. Dies sichert zum einen die stetige Einbindung in den Informationsprozeß sowie andererseits inhaltlich einen durchgängigen und qualitativ anspruchsvollen Standard.

Das Modifizieren der Aufbau- und Ablauforganisation führt bei Verkürzung von Entscheidungswegen zu flacheren Hierarchien und mehr Kundennähe. Im Zusammenwirken mit dem Einsatz adäquater Werkzeuge trägt die Neuausrichtung zum Abbau von Strukturkosten, zum dramatischen Abbau administrativer Arbeiten sowie zur Minimierung des Koordinationsaufwandes und der Organisation und Umsetzung der Marktbearbeitung (Abb. 3) bei.

Grundlage kundenbezogener, potentialorientierter Marktbearbeitung und Marktkommunikation im Team ist ein integriertes Informations-, Steuerungs- und Planungssystem, das eine einheitliche Datenbasis voraussetzt. Nur so ist sicherzustellen, daß die zur Aufgabenumsetzung und für Entscheidungen benötigten aktuellen Informationen jederzeit differenziert und trotzdem durchgängig zur Verfügung stehen. Hierzu bedarf es der Fortentwicklung der Marketing-

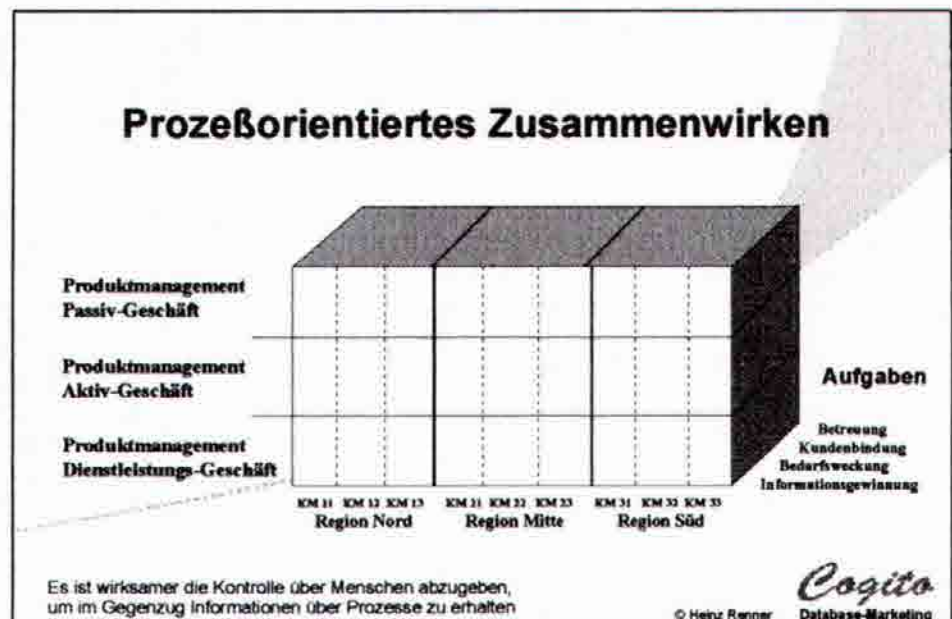


Abbildung 2: Prozessorientiertes Zusammenwirken



	Umsetzung	früher	zukünftig
Planung	Ansatz	absatz- bzw. bestandsorientiert	kundenbezogen potential- und ergebnisorientiert
	Umsetzung	Zielvorgaben	top-down und bottom-up-Planung
	Fortschreibung	periodisch	kundenbezogen rollierend
	Inhalt	Absatz- und Bestandsziele	Erlös-, Kosten- und Zeitbudgets
	Zielerreichungs-darstellung	punktuell	Quantifizierung von Schlüsselgrößen in Vorschauberichten
Markt-bearbeitung	Grundlagen	Produktinformationen, Rundschreiben und Informationen aus persönlichen Kontakten	aktuelle abrufbare Kunden-, Produkt- und Marktinformationen + Präsentationsmittel
	Rahmen	Vergangenheitswerte	verabredete Ziele in Zahlen
	Umsetzung	personenorientiert	teamorientiert
	Einsatzmittel	Konditionentableaus, Prospekte und Print-Einsatzmittel	integrierte Nutzung mittels durchgängiger Werkzeuge und Plattformen
	Steuerung	zentral auf Basis verfügbarer Umsatz- und Bestandslisten	ergebnis- und prozeßorientiert durch Kunden-/Produktmanager
	Koordinierung	aktionsbezogen zentral	termin- und ergebnisbezogen zentral
	Kompetenzen	einzelgeschäftbezogener Sonderkonditionsrahmen	verabredeter Ergebnis-, Kosten- und Zeitbudgetsrahmen
	Ergebnis-verantwortung	Abteilungs-, Bereichs- oder Zweigstellenleiter	Kunden- und Produktmanager
Prozeß-steuerung	Kundenbezogene Ziele/ Strategien	nur punktuell fixiert	kundenbezogene Fixierung durch kunden-ergebnisverantwortliche Manager
	Aktivitäten	Vermerke im Umlaufverfahren	durchgängiger Zugriff auf Kurzberichte
	Marketing-informationen	Rundschreiben	durchgängiger Zugriff auf selektierbare Markt- und Produktinformationen
	Informations-verteilung	papiergestützt	Verteilung automatisch mittels Datenfernübertragung
	Datenpflege	zentral	aufgaben- und funktionsbezogen
	Informations-logistik	personenabhängige Verteilung	zentrale Koordination bei funktionsbezogener Pflege

Abbildung 3: Umsetzung der Marktbearbeitungs- und Selbst-Steuerung

und Controlling-Philosophie hin zu einem integrierten Ansatz, der sich an den Kategorien Potentiale, Zeit, Deckungsbeiträge und teamorientierte Umsetzung unter Einsatz neuer technologischer Möglichkeiten orientiert.

## 2. Prozeßorientierte Marktbearbeitung

„Die Beobachtung der Wechselbeziehungen zwischen Menschen und technisch wirtschaftlichen Faktoren führte dazu, das Unternehmen als sozio-technisches System zu bezeichnen (Abb. 4). Diese Verknüpfung und die sich daraus ergebenden Wechselbeziehungen sind auch bei der Darstellung der Funktion des Management erkennbar geworden: Personenbezogene Führung und sachbezogene Planung. Jeder 'Neuer' im Unternehmen (Organisatoren, Controller,

M	O	V	E
Methoden	Organisation	Verhalten	Einstellung

Abbildung 4: Komponenten für Organisationsentwicklung im sozio-technischen System (Mensch-Sache) Unternehmen (frei nach Erwin Küchle, Menschenkenntnis für Manager)

Führungskräfte generell) muß wissen, daß die Veränderung eines Elements auf das ganze System durchschlägt. Ohne ganzheitliche Betrachtungsweise werden 'Krampflosungen' entstehen.

Wir sahen und sehen noch immer die Chancen für Organisationsentwicklung übergewichtig im Sachbereich. Die Inhalte unserer Aus- und Weiterbildung pflastern diesen Weg, die Bequemlichkeit der relativ schnellen Änderbarkeit führt uns dahin und wegen der Menschen (also unseretwegen), über ihr Verhalten und ihre Einstellung stolpern wir. Wir rappeln uns auf und ändern. Schnell muß es gehen, daher ... und stolpern wieder.

Der Ausweg aus diesem Kreislauf liegt in der Beteiligung der betroffenen Menschen an den Änderungen. Haben wir die Methoden dazu? Ein primitiver Versammlungs-Demokratismus hilft jedenfalls nicht. Aber den Schritt von der Differenzierungsphase zur Integrationsphase der Entwicklung eines Unternehmens oder eines Unternehmensteils müssen wir machen.“<sup>3</sup>

Der Prozeß der positiven Beeinflussung zum Erreichen der Unternehmensziele erfordert zum richtigen Zeitpunkt die Ansprache der richtigen Kunden mit



## Grundlagen integrierter Marktbearbeitung

	Marktbearbeitung		Navigation	
	Markt-kommunikation	Organisation	Analyse = Vergangenheit	Planung = Zukunft
<b>Kundenebene</b>	Termine und Verabredungen	Stammi-/Personendaten + Aktivitätenberichte	Umsatz-/Ergebnisdaten Kundenportfolio	Ergebnis-/Absatzziele Potentialdaten
<b>Anwenderenebene</b>	Präsentationsmittel Einsatzmittel	Wiedervorlagensystem Distributions-System	Ziel-Ist-Vergleiche Berichts-System	Aktivitätenplanung Ressourceneinsatz
<b>Marktebene</b>	Markt-, Produkt- u. Marketinginfo's	Distributionstools Kommunikationstools	Umsatz-/Ergebnisdaten Produktportfolio	Marktziele/-Strategie Ressourceneinsatz

Zugriff an jedem Ort und zu jeder Zeit ist prozeßorientierte Marktbearbeitungs- und Entscheidungs-Grundlage



© Heinz Renner Database-Marketing

Abbildung 5: Grundlagen ganzheitlicher Marktbearbeitung und Navigation

den richtigen Produkten in der richtigen Form. Dies erfordert ein stärker bedarfsorientiertes Vorgehen, mehr Prozeßtransparenz und zielorientiertes Vorgehen.

Kundenorientierung bedeutet, daß Verkäufer bzw. Berater auf Kunden, Anleger oder Interessenten zugehen, um deren Bedürfnisse, Wünsche und Ängste kennenzulernen und davon ausgehend dann die benötigten Produkte bzw. Dienstleistungen als Leistungspakete anbieten. Beratungen, Akquisitionsaktivitäten bzw. qualifiziertes Eingehen auf Kundenanfragen sowie Entscheidungen erfordern den Zugriff auf das firmeneigene Wissen über Kunden, Produkte und Märkte (Abb. 5).

Die **Prozeßtransparenz** auf Basis zu unterschiedlichen Zeitpunkten und im Rahmen unterschiedlicher Aktivitäten gesammelter Informationen trägt zum frühzeitigen Erkennen sich abzeichnender Fehlentwicklungen bei. Das ermöglicht zum einen das Nutzen sich bietender Absatzchancen, andererseits ein frühzeitigeres Einleiten von Korrekturmaßnahmen.

Ausgehend von den kundenindividuellen Zielen und den Erwartungen hat der ergebnisverantwortliche Kundenmanager bedarfs- und situationsorientiert über die Einbindung von Spezialisten zu entscheiden. Damit verbunden ist die Frage, wie Erfolge und Kosten zugerechnet werden? Ein marktorientierter und pragmatischer Ansatz ergibt sich, wenn Ergebnisse sowohl kunden- als auch produktbezogen zugeordnet werden.

**"Marketing fängt beim Kunden an.** Wer das Hauptgewicht auf die Strategie legt, oder darauf, wo er später stehen will, begeht die beiden Todsünden der Wirtschaft:

**die Weigerung, Mißerfolge zu akzeptieren und das Versäumnis, den Erfolg zu nutzen.**

Beide Sünden sind Folgen des top-down-Denkens. Die Umkehrung des Prozesses ermöglicht manchmal wichtige Entdeckungen, das Erkennen neuer Chancen durch konsequente Außenorientierung. Will man aus einer Taktik eine Strategie aufbauen, so muß man bereit sein zu Veränderungen am Produkt und an der Firma. Dem Markt kann man keine Veränderungen aufzwingen. Taktik ist ein wettbewerbsorientierter Denkansatz. Sie muß wettbewerbsorientiert sein, um Erfolgchancen zu haben." 4

**Strategie** ist mit einem **Hammer** vergleichbar, **Taktik** mit einem **Nagel**. Zu beachten ist, daß die Durchdringung vom Nagel geleistet wird, nicht vom Hammer.

### 2.1 Methode

Eine ergebnisorientierte Ausrichtung der Marktbearbeitung orientiert die kunden- und produktbezogenen Strategien an den von den verantwortlichen Managern zu fixierenden Kundenpotentialen nach Geschäftsfeldern. Hierdurch ergeben sich qualifizierte Ansätze für ein stärker bedarfsorientiertes Vorgehen. Betrachtungen auf Basis von Ist-Zahlen führen leicht zu einer anderen Bewertung. Das Beispiel (= Abb. 6) zeigt auf, daß kundenbezogen das größte Potential im Wertpapiergeschäft vermutet wird und Aktivitäten im Kreditbereich auf Basis der Zahlen weniger Aussicht auf Erfolg versprechen. Aus der Abweichung zwischen Plan und Potential wird zugleich der Umfang der Geschäfte deutlich, bei denen der Kundenmanager vermutet, daß diese über Wettbewerber abgewickelt werden.



Ausgehend von den qualifizierten Potentialen und den Rahmenbedingungen ist unter Berücksichtigung der kundenbezogenen Strategie die Breite und Tiefe der Kontakte zu konkretisieren. Das kundenbezogene Terminieren sichert die Aktivitätumsetzung zum richtigen Zeitpunkt in der richtigen Weise. Steht bei Kunden mit hohen Potentialen die dialogorientierte face-to-face-Kommunikation im Vordergrund, so ist die Kommunikation auf Distanz als flankierende Maßnahme zu positionieren. Bei Kunden mit niedrigen Potentialen ist die Kommunikation auf Distanz Schwerpunkt der aktiven Betreuung. Diese Form personalisierter Betreuung - Serien-Brief bzw. Serien-FAX - bindet geringe Kapazitäten bzw. Ressourcen und ist daher kostengünstiger. Sie sichert unter Berücksichtigung individueller und bedarfsorientierter Gesichtspunkte zugleich das Informationsbedürfnis und sichert die Kundenbindung (Abb. 7).

Ein Orientieren an fixierten kundenbezogenen Potentialen ergibt ein anderes Vorgehen als bei Orientierung an kundenbezogenen Gesamtbetrachtungen auf Basis von Ist-Zahlen. Das Beispiel in Abbildung 6 verdeutlicht, daß das größte Potential im Wertpapiergeschäft vermutet wird und Aktivitäten im Kreditbereich trotz hoher Ist-Werte wenig Aussicht auf Erfolg versprechen. Aus der Realisation zwischen Plan und Potential wird zugleich die eigene Wettbewerbsstärke beim Kunden deutlich.

Ergebnisbezogen ist der Umfang intensiver und aufwendiger Serviceleistungen abzuwägen. Insbesondere gilt dies für Serviceleistungen gegenüber der von der Zahl her kleinen Kundengruppe, die das Unternehmensergebnis nachhaltig beeinflussen und durch

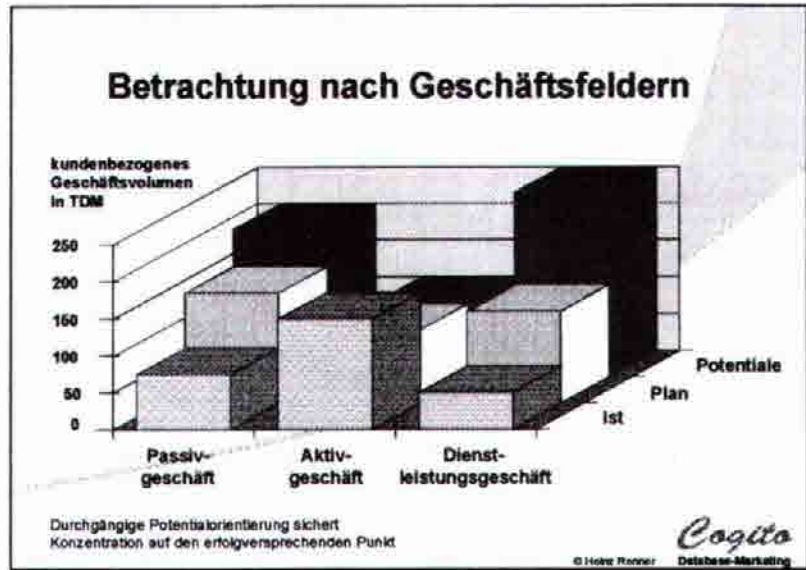


Abbildung 6: Betrachtung nach Geschäftsfeldern

hohe Potentiale bei hoher Preisempfindlichkeit gekennzeichnet sind. Damit ein absatzwirksamer Dialog zum Kunden gewährleistet wird, bietet es sich an, die Pflege der Beziehungen mittels Fixierung von Ansprachezielen zu systematisieren. Ein Ansatz ist das Umsetzen regelmäßiger, "konstruktiver Kontakte" unter Berücksichtigung fixierter Kundenpotentiale nach Geschäftsfeldern. Das Beispiel (Abb. 6) zeigt den Ansatz der Fixierung von Ansprachezielen. Bei einer Gesamtkundenzahl von 5000 ist folgende Zuordnung typisch:

Kunden mit großem Potential	200
Kunden mit mittlerem Potential	800
Kunden mit kleinem Potential	1.500
Kunden mit niedrigem Potential	2.500

Davon ausgehend sind die Kontakte pro Kunde unter Berücksichtigung begrenzter Zeitbudgets differenziert zu konkretisieren.

Ausgehend von den Zielen und den Kundenerwartungen hat der ergebnisverantwortliche Kundenmanager situationsorientiert über die Einbindung von Spezialisten zu entscheiden. Damit verbunden ist die Frage, wie Erfolge und Kosten zugerechnet werden? Ein pragmatischer Ansatz ist die durchgängige kunden- als auch produktbezogene Zuordnung von Erlösen und Kosten. Dies begünstigt nachhaltig das ergebnisorientierte Zusammenwirken zwischen Produkt- und Kundenmanagement. Die Planung, Umsetzung und Steuerung erfordert integrierte und vernetzte Instrumente.

Die Art der Aktivitätumsetzung hat nachhaltige Auswirkungen auf Erlöse und Kosten, aber auch auf die Kapazitätenbindung. Die verabschiedete Planung incl. der fixierten Budgets und bereitgestellter Ressourcen bilden die

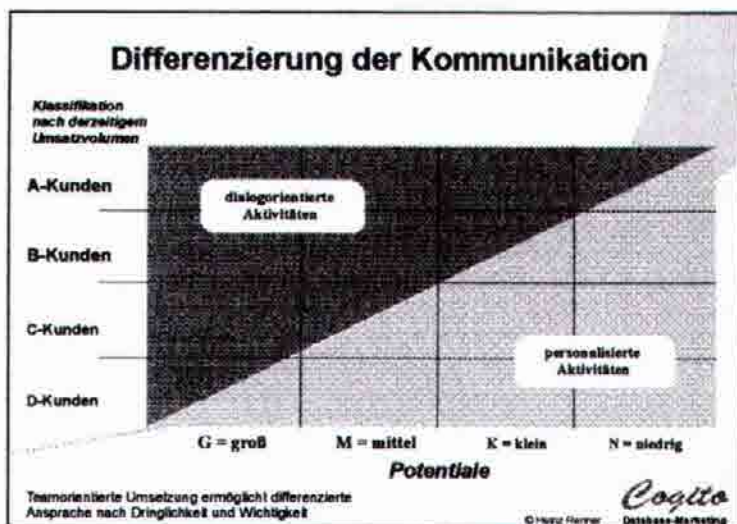


Abbildung 7: Potentialorientierte Kommunikation



Zahl Potential	Kontakte pro Kunde	Beratungen face-to-face	telefonische Ansprache	Markt- formationen	Kontaktpflege in Veranstaltg	passive Kontakte	Kontakt- Häufigkeit
<b>G</b> = groß	<u>52</u> (92)	12	12	24	4	40	wöchentl.
<b>M</b> = mittel	<u>25</u> (49)	6	6	12	1	24	14 tällig
<b>K</b> = klein	<u>11</u> (23)	1	4	6	0	12	monatlich
<b>N</b> = niedrig	<u>5</u> (11)	0	3	2	0	6	zwei Monate

Abbildung 8: Potentialbezogene Fixierung von Ansprachezielen (zugleich standards of performance - SOP's)

Grundlage zur dezentralen Steuerung kundenbezogener Aktivitäten durch die ergebnisverantwortlichen Manager, zugleich aber auch zur zentralen Koordinierung im Zeitverlauf. Damit entfällt zum einen eine Vielzahl bisher zentral getroffener Einzelentscheidungen. Zum anderen ermöglicht dies ein flexibles und bedarfsorientiertes Reagieren.

Zwar sprechen alle darüber - aber nur wenige Unternehmen nutzen die Möglichkeiten zukunftsorientierter PC-Technologie als Basis zum Realisieren integrierter Marktbearbeitung und zentraler Koordination. Ein teamorientiertes, dezentral gesteuertes Vorgehen führt durch Intensivierung der Marktbearbeitung und Erhöhung der Servicequalität zu einer stärkeren Marktdurchdringung. Das Planen und ergebnisorientierte Handeln in Deckungsbeiträge und Zeitbudgets sichert zugleich, daß die Umsetzung ressourcenschonend und kostengünstig erfolgt.

## 2.2 Organisation

Entscheidungen zur Umsetzung der Marktbearbeitung sind unter Vermeidung zeitraubender Abstimmprozesse nur vor Ort möglich. Dies erfordert überschaubare, produkt- bzw. kundenergebnisverantwortliche Einheiten, die situativ und eigenverantwortlich entscheiden können. Diese müssen eigenverantwortlich die zur Erschließung gegebener Potentiale notwendigen Akquisitions-, Betreuungs- und Serviceaktivitäten unter Abwägung von Dringlichkeit, Wichtigkeit, Nutzen, Aufwand und betriebswirtschaftlicher Gesichtspunkte umsetzen bzw. initiieren.

Zur marktorientierten, dezentralen und ergebnisorientierten Steuerung bietet sich die Bildung von kunden- und produktergebnisorientierten Profit Centern an. Sie bilden den Rahmen für eigenverantwortliches, unternehmerisches Handeln. Das ermöglicht, Kaufentscheidungs- und Marktbearbeitungsprozesse gestaltend schnell und flexibel zu beeinflussen. Dies führt zu Wettbewerbsvorteilen und **dynamischer Stabilität**.

Absatz- und Markterfolge sind das Ergebnis umgesetzter Aktivitäten. Ein ziel- und teamorientiertes Zusammenwirken auf Basis eines abgestimmten Vorgehens erfordert eine marktorientierte Ablauf- und Aufbauorganisation sowie adäquate Instrumente, die die durchgängige Prozeßtransparenz sicherstellen. Davon ausgehend ist es für den Kunden bei

einer bedarfsorientierten Ansprache punktuell zweitrangig, wer und in welcher Form ihn in der konkreten Situation anspricht. So ist zum Beispiel die Abwicklung von Mailing- oder Telefonakquisitionsaufgaben bei durchgängigem Zugriff auf eine Datenbank durch das back-office oder Produktmanagement vorteilhaft.

Der Verkäufer wird immer mehr in die Rolle eines Kundenmanagers und der bisherige Marketingmitarbeiter in die Funktion eines Produktmanagers hineinwachsen. Dies hat auch nachhaltige Auswirkungen auf die Anforderungen an den Controllerdienst. Auch von ihm ist ein Mehr an entscheidungs- und umsetzungsorientiertem Denken und Handeln gefordert. Der Controllerdienst hat bei der marktorientierten Ausrichtung die zur Steuerung und Marktbearbeitung notwendigen Informationen entscheidungsrelevant und einsatzfähig zur Verfügung zu stellen.

## 2.3 Verhalten + Einstellung

Es ist paradox: Um bedarfsorientierte Taktiken zu finden, die funktionieren, ist es von Vorteil, näher an der Front zu sein. Um aus diesen Taktiken eine Strategie zu entwickeln, ist es besser, näher an der Spitze der Organisation zu sein. Beim Planen und Umsetzen von Marktbearbeitungsaktivitäten stehen durchgängig folgende Fragen im Mittelpunkt:

- Wo sind die Potentiale?
- Mit welcher Strategie sind sie zu erschließen?
- Welche Aktivitäten sind erfolgversprechend?
- Lohnt es sich?

"Der Erfolg von weitgehend sich selbst führenden Teams belegt eindeutig, wie wirksam es ist, Kontrolle über Menschen abzugeben, um im Gegenzug Kontrolle über Ergebnisse zu erhalten. Werden solche Teams richtig eingesetzt, steigen Produktivität und Arbeitsmoral ganz gewaltig".<sup>5</sup>

Das Einführen einer Profit-Center-orientierten Ablauf- und Aufbauorganisation führt dazu, daß sich die ergebnisverantwortlichen Manager als Unternehmer im Unternehmen fühlen. Dadurch erfolgt eine hohe Identifikation mit den Zielen und Ergebnissen ihres "Unternehmens" und führt kurzfristig (nach Küchle = sprungfix<sup>6</sup>) zu nachhaltigen Verhaltens- und Einstellungsänderungen, die sich im Zeitverlauf nachhaltig verstärken.



Zuordnung CM-Themen-Tableau					
21	31	35	S	K	V

Ein Schlüssel für Erfolge kleiner Teams ist das Gefühl von Zuständigkeit und Stolz, das Gefühl, an dem Erbringen von Dienstleistungen beizutragen, die den Kunden zufriedenstellen. Diese Motivation ist vor dem Hintergrund zunehmendem Innovations-, Erklärungs- und Dienstleistungswettbewerbs gewichtiger, zumal diese die klassischen Wettbewerbsformen wie Qualitäts-, Preis- und Erhältlichkeitswettbewerb in den Hintergrund drängen.

### 3. Navigationsprozeß

„Es gibt keine Alternativen zu einer schlagkräftigen, von unten her entwickelten Strategie. In einer wettbewerbsorientierten Gesellschaft ist es schwer genug, eine Taktik zu finden, die funktioniert. Dies gilt es zu akzeptieren und zu würdigen. Die **Taktik diktiert die Strategie**. Marketing-Leute denken aber oft das Gegenteil. Sie sehen den Erfolg als Gesamtsumme einer Menge kleiner, wunderschön durchgeführter Anstrengungen. Sie meinen, sie könnten unter verschiedenen Strategien wählen. Aber besteht in Wirklichkeit in jeder Situation für erfolgreiches Marketing nur die Chance eines einzelnen, kühnen Schlags? Diese gilt es zu finden und zu verkaufen. Wenn das **Top-Management** dabei die Rolle der **Speerspitze** übernimmt, wird der gesamte Marketingprozeß effektiver.

Die Schlacht um Marktanteile wird in der Wahrnehmung, im Denken der Verbraucher geschlagen. Gute Marktbearbeitung bewirkt etwas in diesem Denken. Taktiken sind Kleinigkeiten, Details, die man zu Strategien ausbaut; und das sind dann große Dinge. Ist aber der Nagel nicht gerade, dann ist die Schlacht verloren.

#### Taktik

ist ein einzelner Gedanke oder Denkansatz und ist einzigartig oder anders, zeit-unabhängig oder relativ, konstant, ein Wettbewerbsvorteil.

#### Strategie

ist produkt-, dienstleistungs- oder firmenorientiert = eine durchgängige Marketing-Ausrichtung.

„Die sicherste Strategie beim Marketing ist die schnelle Nutzung der Taktik. Ausruhen ist für Verlierer. Gewinner halten Druck. Die Taktik diktiert die Strategie. Der entscheidende Aspekt des erfolgreichen Marketings ist die Beziehung zwischen beiden. So entscheidet beim Flugzeugbau die Beziehung von Triebwerk und Tragfläche, ob ein Flugzeug abhebt. Die Taktik ist die Idee, die Ihr Geschäft betrifft. Die Strategie gibt der Taktik Flügel, mit denen Ihr Geschäft steil aufsteigen kann“.<sup>4</sup>

Das Anpassen von Strategie und Taktik in dem sich ständig ändernden Marktumfeld erfordert durch-



Abbildung 9: Rollierende Planung

gängige Prozeßtransparenz. Integrierte Navigationssysteme haben hiervon ausgehend Absatzchancen und Bedarfsverschiebungen sowie die Wirkung von Konkurrenzaktivitäten transparent zu machen. Dies ermöglicht die Initiierung und Umsetzung kundenbedarfsorientierter Aktivitäten und verschafft nachhaltige Wettbewerbsvorteile. Dies erfordert dezentrale und zielgerichtete Aktivitätensteuerung. Differenzierte Kenntnisse um Einflußmöglichkeiten auf Entscheidungsprozesse dürften in der Regel nur den Kundenmanagern vorliegen.

Unternehmenssteuerung erfordert ein System, das schnelles bedarfs- und marktorientiertes Anpassen an sich ändernde Rahmenbedingungen ermöglicht. Dies ist Voraussetzung zur sicheren Landung des Unternehmens auf der **'Gewinnlandebahn'** (Abb. 9). Und dies erfordert **zentrale Kursbestimmung, dezentrale Navigation und Steuerung, zentrale Koordination**.

Durch das Dezentralisieren wird das eigenverantwortliche Planen sowie Steuern bei der untersten Ebene angesiedelt. Das Verlagern von Entscheidungskompetenzen ermöglicht flexibles Anpassen und qualifizierte Entscheidungen auf Basis differenzierter Marktkenntnisse und minimiert zugleich den Abstimmungsaufwand.

Voraussetzung für dieses Vorgehen sind zeitnahe Querinformationen für alle Beteiligten, die zugleich eine durchgängige Koordination der Aktivitäten unterschiedlicher Bereiche ermöglicht. Die dazu notwendigen Kommunikations-, Navigations- und Steuerungswerkzeuge stehen in Dienstleistungsunternehmen überwiegend nicht überall zur Verfügung. Daher erfolgt das Navigieren und Steuern in diesen Unternehmen noch zentral. Aufgrund mangelnder Querinformation haben Kunden- und Produktmanager nur eine begrenzte Entscheidungsgrundlage.

### 3. 1 Integrierter Planungsansatz

Im Planungsprozeß gilt es, die top-down fixierten Ziele auf operative Einheiten herunterzubrechen und mit den bottom-up ermittelten Planwerten im Rahmen von Budgetkonferenzen einvernehmlich anzugleichen (Abb. 10).



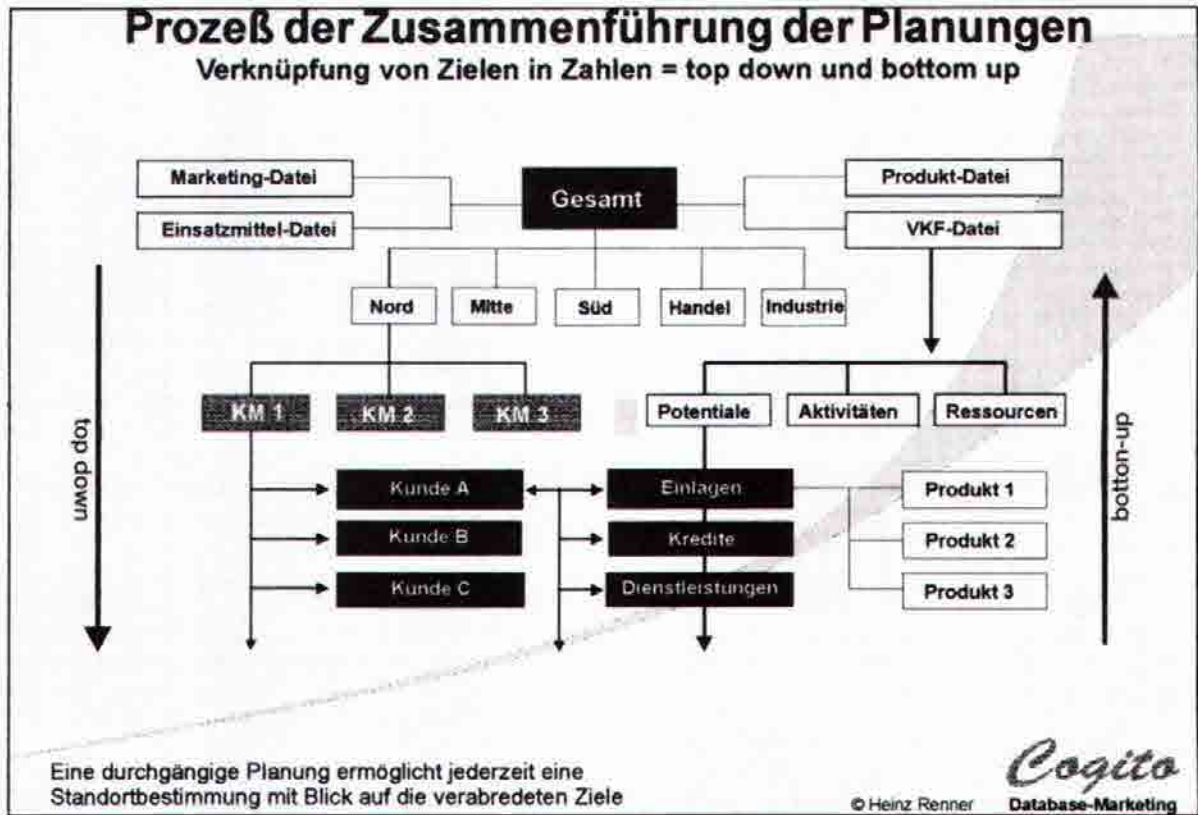


Abbildung 10: Planungs-Prozeß

Abbildung 11 zeigt einen ganzheitlichen Ansatz als Grundlage durchgängiger Steuerung und Koordination. Die von den ergebnisverantwortlichen Managern fixierten Potentialgrößen sind in ihrer Gesamtheit mit den Ergebnissen von Marktuntersuchungen (Marktpotentiale) abzugleichen. Darauf aufbauend sind die Strategien zur Potentialerschließung zu konkretisieren. Davon ausgehend sind die als notwendig und sinnvoll betrachteten Aktivitäten und der Ressourceneinsatz mit Blick auf die kundenbezogenen Deckungsbeiträge zu fixieren.

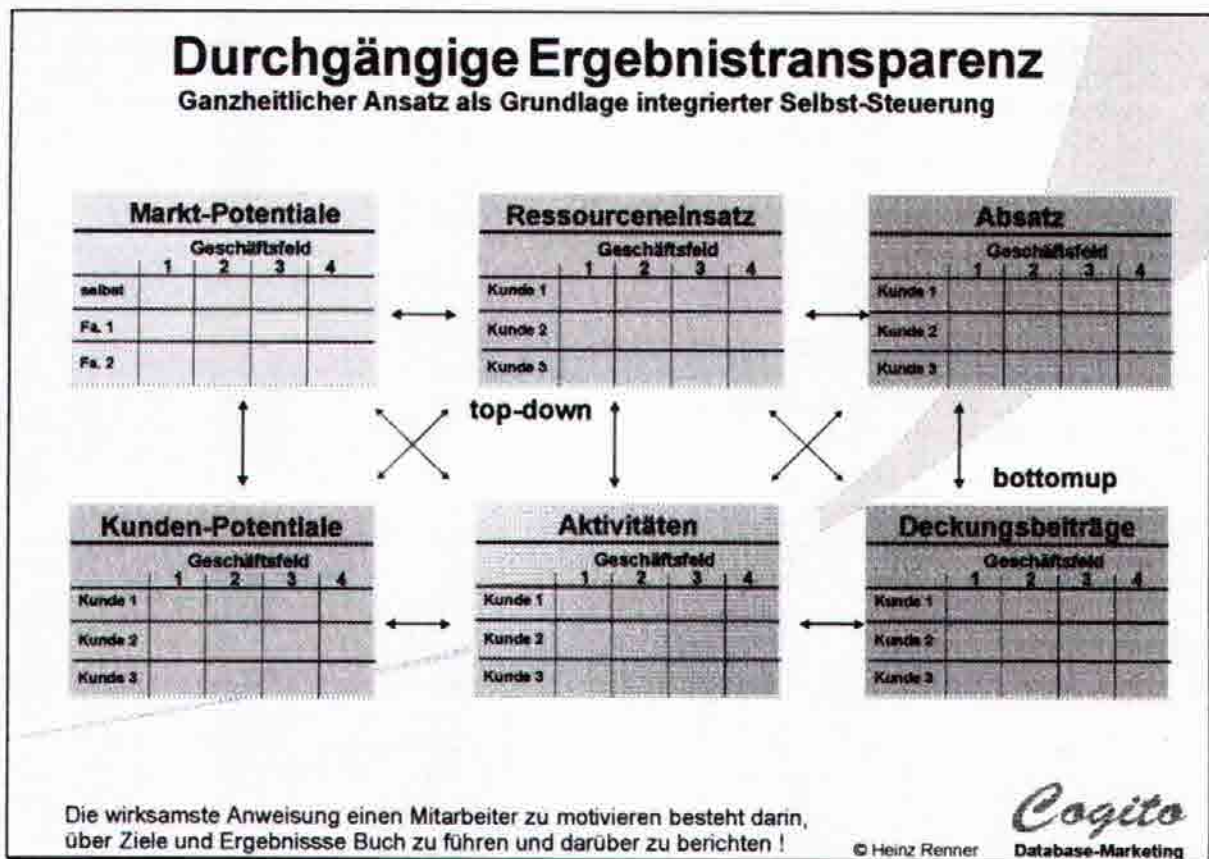


Abbildung 11: Durchgängige Ergebnisorientierung

Im Rahmen des Planungsprozesses gilt es, die Teilpläne aller Bereiche ergebnis-, aktivitäten-, termin- und produktbezogen unter Beachtung der begrenzten Ressourcen zu verknüpfen. Davon ausgehend stellt die verabschiedete Planung mit den verabredeten Zielen in Zahlen in Form von Erlös-, Kosten- und Zeit-Budgets den Handlungsrahmen zur Umsetzung von Marktbearbeitungsaufgaben dar.

### 3. 2 Selbst-Steuerung

Die von den ergebnisverantwortlichen Managern nach Geschäftsfeldern fixierten kundenbezogenen Potentiale bieten schon dem Planungsprozeß einen Ansatz zur Konzentration auf den erfolgversprechenden Punkt. Dadurch erfolgt eine Konzentration der Aktivitäten auf Kunden und Produkte mit hohen Potentialen. Diese Selbst-Steuerung wird verstärkt, wenn auch die Bereitstellung von Ressourcen und Budgetmitteln an den fixierten Potentialen orientiert wird. Ein derartiges potentialorientiertes Ausrichten erscheint zukunftsorientiert erfolgversprechender als ein Orientieren an Umsatzdaten.

Aus diesem Ansatz ergibt sich ein Selbst-Steuerungs-Regelkreis. Hohe Potentiale schlagen sich in höheren Planwerten, verbunden mit intensiven Aktivitäten und im Zeitverlauf adäquaten Ist-Werten nieder. Bei fehlender Durchgängigkeit ergeben sich vielfältige Ansätze für ein Hinterfragen.

Die verabschiedete Planung ist der Rahmen zur Umsetzung und Steuerung der Aktivitäten. In diesem Rahmen liegt es in der Verantwortung der ergebnisverantwortlichen Manager, wie sie unter Nutzung verfügbarer Ressourcen in dem sich ständig ändernden Umfeld ergebnisbezogen 'Kurs halten'. Im Vordergrund der Selbststeuerung steht das 'V-Ist' (Abb. 12) = voraussichtliches Ist. Dieser Wert ergibt sich aus der Verknüpfung vorliegender Ist-Werte mit den Erwartungen für den Rest des Jahres.

Diese Transparenz incl. zeitnaher, differenzierter Informationen über Aktivitäten führt zur Präferenzierung der Marktbearbeitung auf Kunden, Produkte und Vertriebswege mit höheren Deckungsbeiträgen bzw. erfolgversprechendem Entwicklungs-

potential. Aber auch hinsichtlich der Umsetzung der Aktivitäten ergeben sich Veränderungen mit Blick auf die Präferenzierung ressourcen- und kosten-schonender Aktivitäten, die den individuellen kundenbezogenen Bedürfnissen Rechnung tragen.

Die im Rahmen der Jahresplanung **verabredeten Ziele in Zahlen** sind die Grundlagen dezentraler Steuerung. Im Rahmen von **Ziel-Ist-Vergleichen** steht die Beantwortung der Frage "Erreichen wir die verabredeten Ziele?" im Vordergrund. Davon ausgehend hat der ergebnisverantwortliche Manager bei kundenbezogenen Bedarfsverschiebungen, Konkurrenzaktivitäten bzw. Veränderungen des Marktumfeldes Ziele, Strategien die Aktivitäten zur Marktpotentialerschließung fortzuschreiben, insbesondere sich abzeichnende gravierende Veränderungen bei Überschreitung von Toleranzgrenzen unverzüglich anzuzeigen (Abb. 5).

Die mit Abschluß des Planungsprozesses vorliegenden Ziele in Zahlen incl. der Absatz-, Ergebnis- sowie Zeitbudgetplanungen bilden den Rahmen zur Organisation der Marktbearbeitung. Davon ausgehend ist es mehr als sinnvoll, die Schlüsselwerte im Zeitverlauf situativ und rollierend fortzuschreiben, da dadurch der Grad der Zielerreichung transparent wird. Der Einsatz integrierter Instrumente ermöglicht zu jeder Zeit differenziertes und individuelles Verdichten und Selektieren.

### 3. 3 Koordination

"Die wirksamste Anweisung, einen Mitarbeiter zu motivieren, besteht darin, über die Ziele und Ergebnisse von Aktivitäten Buch zu führen und diese Informationen weiterzuleiten", so Robert Waterman.<sup>7</sup> Unter Berücksichtigung von Bedarfsverschiebungen, Konkurrenzaktivitäten bzw. **Veränderungen des Marktumfeldes** haben die ergebnisverantwortlichen Manager im Zeitverlauf Aktivitäten zur Marktpotentialerschließung kundenbezogen fortzuschreiben. Das rollierende und situative Fortschreiben kann im Rahmen des verabschiedeten Rahmens durch die Manager eigenverantwortlich erfolgen, sofern keine Gefährdung von **Schlüsselprojekten** erfolgt, da die durch die Vorschauberichte gegebene Prozeßtransparenz zur Koordination ausreichend erscheint. Abzeichnende gravierende Abweichungen sowie Überschreitung von Toleranzgrenzen sind unverzüglich anzuzeigen.

Bei dem 'System der Vorschauberichte' hat jeder Manager für seinen Verantwortungsbereich periodisch schriftlich zu fixieren, mit welchen voraussichtlichen Ist-Zahlen (= V-IST) unter den Erwartungen für den 'Jahresrest' unter Berücksichtigung vorliegender Ist-Werte zum Ende des Geschäftsjahres zu rechnen ist.

Die Vorschauberichte stellen mit einem begrenzten Aufwand sicher, daß zeitnah **steuerungsrelevante Informationen** inclusive Kurzkomentierung und Vor-

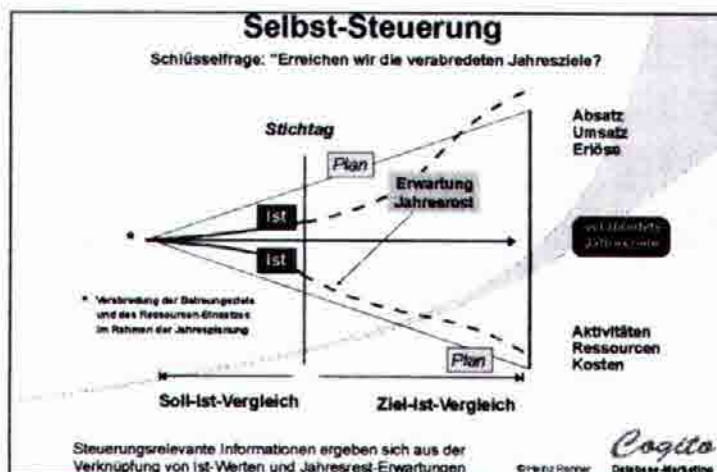


Abbildung 12: Selbst-Steuerung



# Vorschaubericht

## Grundlage zur Standortbestimmung mit Blick auf Jahreszielerreichung

Plan / Ist			Ziel - Ist - Vergleich			
	Plan GJ	Soll Stichtag	Ist Stichtag	Erwartung rech. GJ	V-Ist	Abweichung ggü. Plan
1 Bestände						
2 Erlöse						
3 Kosten						
4 DB I						
5 Aktivitäten						
Situation (in Stichworten):			Vorschläge/Maßnahmen:			
Themen- speicher:						

Schnelle und durchgängige Verfügbarkeit ist Hilfe zur Standortbestimmung und zentraler Koordination

© Heinz Renner

**Coqita**  
Database-Marketing

Abbildung 13: Vierfenster-Formular der Controller Akademie

schläge zur Optimierung der Marktbearbeitung auf einem DIN-A-4-Vordruck (Abb. 13) einsehbar sind. Durch eine Gegenüberstellung der voraussichtlichen Ist-Zahlen mit den verabredeten Planwerten für das Geschäftsjahr sind Umfang und Grad erwarteter positiver und negativer Abweichungen differenziert für unterschiedliche Betrachtungsebenen greifbar. Die mit der zeitnahen Verfügbarkeit der Vorschauberichte verbundenen Querinformationen sind ein Baustein eines integrierten Berichts- und Frühwarnsystems.

#### 4. Informationsmanagement

Das flexible, stärker kundenorientierte und teamorientierte Vorgehen hat sich an den individuellen Kundenbedürfnissen zu orientieren. Dies erfordert Einblick bzw. gesprächsbegleitenden Zugriff zu jeder Zeit auf Ergebnisse sämtlicher Kundenkontakte und vorgesehenen Aktivitäten aller Bereiche. Dies erfordert die gesprächsbegleitende Nutzung des firmeneigenen know hows, den Zugriff auf aktuelle und differenzierte Produkt-, Kunden-, Aktivitäten- und Marktinformationen, aber auch zentral gepflegte Einsatzmittel. Dies steigert die Kompetenz des Mitarbeiters in Beratungen und verbessert die Beratungs- und Betreuungsqualität. Das elektronische Bereitstellen von Informationen mittels Computer ermöglicht den Zugriff zu jeder Zeit und an jedem Ort.

Der Computereinsatz ist kein Selbstzweck, sondern nur äußerlich sichtbarer Ausdruck einer Philosophie, die zuvor konzeptionell erarbeitet sein muß. Dabei stehen neben Datenbeschaffung, Datenaufbereitung,

Datenverteilung sowie Datennutzung insbesondere folgende Gesichtspunkte im Mittelpunkt:

**Informationsstrategie = Konzeption**  
**Informationsversorgung = Systeme**  
**Informationsverarbeitung = Technik**

Grundlage zum Realisieren eines PC-gestützten integrierten Informations-Systems kann nur eine zukunftsorientierte Marketingstrategie darstellen, die den neuen technologischen Möglichkeiten und bedarfsorientierten Kundenerwartungen Rechnung trägt. Der Controllerdienst hat dazu beizutragen, daß den Managern Instrumente und Informationen (Abb. 14) zur Verfügung stehen, die den durchgängigen Zugriff auf Informationen zur Marktbearbeitung und für Entscheidungen durchgängig sicherstellen. Die Prozeßtransparenz trägt dazu bei, die **Zielerreichung steuernd sicherzustellen**.

**Kennzeichen ausgereifter praxis- und anwenderorientierter Informations-Systeme sind:**

- > Umfassender und tiefer **Einblick** über die Entwicklung der gesamten Geschäftsbeziehungen für alle an der Marktbearbeitung Beteiligten.
- > **Zugriff** zu jeder Zeit und an jedem Ort auf Informationen sowie Verkaufs- und Präsentationsmitteln als Grundlage für die durchgängige Nutzung.
- > Unmittelbares, durchgängiges funktions- und aufgabenbezogenes **Erfassen** aller Ergebnisse von Kundenkontakten und Aktivitäten.
- > Systemintegrierte, personenabhängige **Änderungsberechtigung** zur Umsetzung funktions- und aufgabenbezogener **dezentraler Datenpflege**.



- > Automatisches, elektronisches Aktualisieren aufgaben- und funktionsbezogen gepflegter Informationen, Zahlen und Einsatzmittel.
- > Jederzeitiges, individuelles Erstellen von Aktivitäten-, Kundenstruktur-, Potential- und Portfolioanalysen.
- > Einfache Bedienung durch anwenderorientierte Bedienerführung.

#### 4.1 Plattformen

Trotz allem technologischen Fortschritts ist nicht zu übersehen, daß nach wie vor noch immer der geringste Teil der zur **Marktbearbeitung relevanten Daten** per Computer abrufbar sind. Es ist auch heute noch davon auszugehen, daß mehr als 80 % der **Marketinginformationen** auf Papier, als Korrespondenz oder in Textdokumenten abgelegt sind - sich so dem schnellen Zugriff und der schnellen Analyse entziehen.

Die Nutzungspotentiale computergestützter Marktbearbeitung resultieren primär aus einer verbesserten Kommunikationsfähigkeit durch Überbrückung von Raum und Zeit, aber auch aus Rationalisierungspotentialen. Daraus ergeben sich Wettbewerbsvorteile, da in Käufermärkten neben der Produktqualität vor allem die Qualität bedarfsorientierter Aktivitäten über Markterfolge entscheidet. Dies vor dem Hintergrund, daß Kunden zunehmend agierende Betreuung bzw. bedarfsorientierte Ansprache erwarten. Zudem bevorzugen Kunden kompetente Ansprechpartner, die über tiefe, breite und aktuelle Informationen sowie über angemessene Entscheidungskompetenzen verfügen. Das Ausfüllen qualitativ anspruchsvoller Beratungen, das Eingehen auf Kundenanfragen sowie Entscheidungen erfordert differenzierte Informationen:

- 1. Kommunikations-Plattform**  
Kundenbezogene Stamm-, Marketing- und Ansprechpartnerdaten incl. Aktivitätenberichte und Termine;
- 2. Präsentation-Plattform**  
Beratungshilfen, Präsentationen und Modellrechnungen;
- 3. Distributions-Plattform**  
Konditionentableau incl. kunden-, artikel- und aktionsbezogene Sonderkonditionen etc. als Grundlage für Abschlüsse;
- 4. Marketing-Plattform**  
Informationen über Verkaufsförderungs-, PR- und Werbeaktivitäten sowie Einsatz- und Präsentationsmittel;
- 5. Selbststeuerungs-Plattform**  
Transparenz über kundenbezogene Strategien, Ziele und Ergebnisse sowie fixierte Absatzpotentiale;
- 6. Organisations-Plattform**  
Grundlagen zur Vor- und Nachbereitung von Aktivitäten incl. Zugriff auf PC-gestützte Registratur.

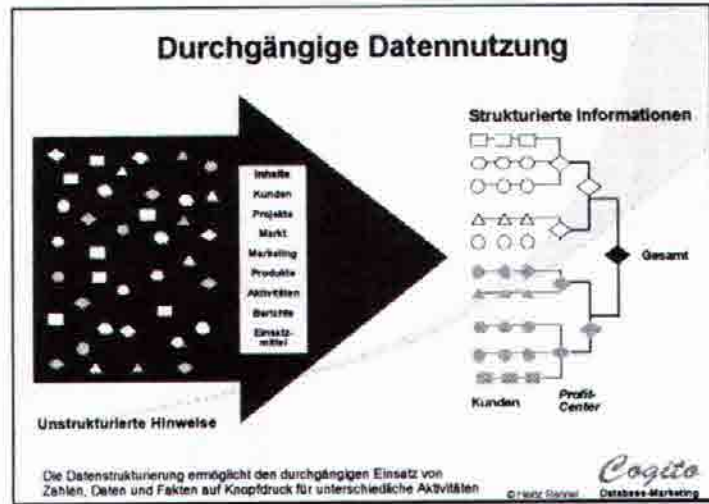


Abbildung 14: Durchgängige Datennutzung

#### 4.2. Werkzeuge

Ganzheitliche Marktbearbeitungs-Systeme verfügen über Elemente, die über klassische Auftragsabwicklungs- und Berichts-Systeme hinausgehen. Der Einsatz ermöglicht durchgängigen Zugriff zu jeder Zeit und an jedem Ort auf **aktuelle** Kundeninformationen, **relevante** Marketinginformationen, **kompakte** Wettbewerbs- und Produktinformationen sowie **anspruchsvolle** Einsatz- und Präsentationsmittel.

Unter angemessener Berücksichtigung emotionaler Gesichtspunkte ergeben sich durch Computernutzung neue, zukunftsweisende Dimensionen dialogorientierter Beratung. Der Einsatz grafisch aufbereiteter, bewegter sowie fabiger Darstellungen bis hin zur Verknüpfung mit Ton vermitteln neue Erlebniswerte zum Optimieren von Beratungs- und Präsentationsprozessen. Untersuchungen bestätigen, daß Bedarfsträger computergestützte Informationen nach wie vor bedeutend höher als die Übermittlung identischer Informationen im Rahmen von Anzeigen oder Prospekten einstufen.

Das elektronische Bereitstellen ermöglicht mit minimalem Aufwand ein individuelles Anpassen zentral gepflegter Einsatzmittel. Dies ist ein zukunftsweisender Ansatz zum Intensivieren und Differenzieren der Marktbearbeitung. Damit verbunden ist ein nachhaltiger Abbau administrativer Arbeiten sowie ein dramatischer Abbau von Rüstzeiten. Der zur Marktbearbeitung nutzbare Zeitrahmen wird dadurch nachhaltig ausgeweitet. Hiervon ausgehend leiten sich die bedarfsorientierten Nutzungsansätze integrierter Systeme ab:

- Kommunikationswerkzeug:**  
Grundlage zur Kommunikation gegenüber externen und internen Ansprechpartnern durch Einsatz integrierter Mailing-, FAX- sowie Electronic-Mail-Funktionen;
- Präsentationswerkzeug:**  
Screen-Medien ermöglichen die Individualisierung grafisch aufbereiteter Informationen im Rahmen von PC-Präsentationen bzw. Animationen;



**Selbststeuerungs-Werkzeug:**

Zugriff auf Zahlen, Daten und Fakten ermöglicht die durchgängige Standortbestimmung mit Blick auf verabredete Ziele in Zahlen;

**Distributions-Werkzeug:**

Integrierte Auftragserfassungs- und Weiterleitungssysteme sichern in Verbindung mit der Projektverfolgung die Ausführung von Zusagen gegenüber Kunden;

**Bedarfsermittlungs-Werkzeug:**

Die Zusammenführung von Kunden- und Marktinformationen incl. Fixierung kundenbezogener Potentiale ist Grundlage zur Bedarfsermittlung und -fortschreibung.

**Administrations-Werkzeug:**

Die elektronische Informationsverwaltung minimiert administrative Arbeiten durch selektiven Zugriff auf elektronisch verwaltete Zahlen, Daten und Fakten.

**4.3 Informationsverteilung**

Die durchgängige Nutzung von Informationen und Einsatzmitteln erfordert eine dezentrale Datenhaltung sowie automatische, elektronische Aktualisierung aufgaben- und funktionsbezogen gepflegter Daten. Ein angesehenes Finanzdienstleistungsunternehmen hat die Verteilung so gelöst, daß u. a. dezentral erstellte Aktivitätenberichte, dezentral gepflegte Kunden- und Ansprechpartnerdaten sowie zentral gepflegte Marketinginformationen incl. PC-gestützter Präsentationen automatisch für alle Nutzer aktualisiert werden. Die zur Umsetzung erforderlichen Technologien zur dezentralen Informations-Erfassung und zur differenzierten elektronischen Aktualisierung sind vorhanden, werden aber in Finanzdienstleistungs-Unternehmen nur punktuell genutzt.

Bei Außendienstorganisationen erfordert die durchgängige Nutzung die elektronische Aktualisierung der auf den Notebooks/Laptops gespeicherten Dateien über das Telefonnetz. Nur das 'System verteilter Datenbanken' (Abb. 15) stellt sicher, daß zu jeder Zeit und an jedem Ort jeder Nutzer innerhalb von drei Sekunden auf aktuelle Zahlen, Daten und Fakten sowie Präsentationen individuell zugreifen kann. Damit sind dezentral die zur Ausfüllung von Marktbearbeitungs-Aufgaben sowie für Entscheidungen benötigten Informationen verfügbar.

**Anmerkungen**

- 1 Sutrich, Othmar: 'Prozeßmarketing anstelle des Mix', in: HARVARD BUSINESS manager Ausgabe 1/94, Hamburg, Verlag manager magazin
- 2 Prahalad, C. K., Hamel, Gary: Nur Kernkompetenzen sichern das Überleben, in: Harvard Business manager, Strategie und Planung - Band 4
- 3 Blazek, Alfred: Projektcontrolling, Gauting/München 1983, Management Service Verlag
- 4 Ries, Al, Trout, Jack: Marketing fängt beim Kunden an; Frankfurt/New York, 1989, Campus Verlag
- 5 Waterman, Robert: Die Suche nach neuen Spitzenleistungen, Düsseldorf 1994, Seite 43
- 6 Küchle, Erwin: Menschenkenntnis für Manager, München, 1977, Wirtschaftsverlag Langen-Müller/Herbig, Seite 156
- 7 Waterman, Robert: a. a. O., Seite 39. ■

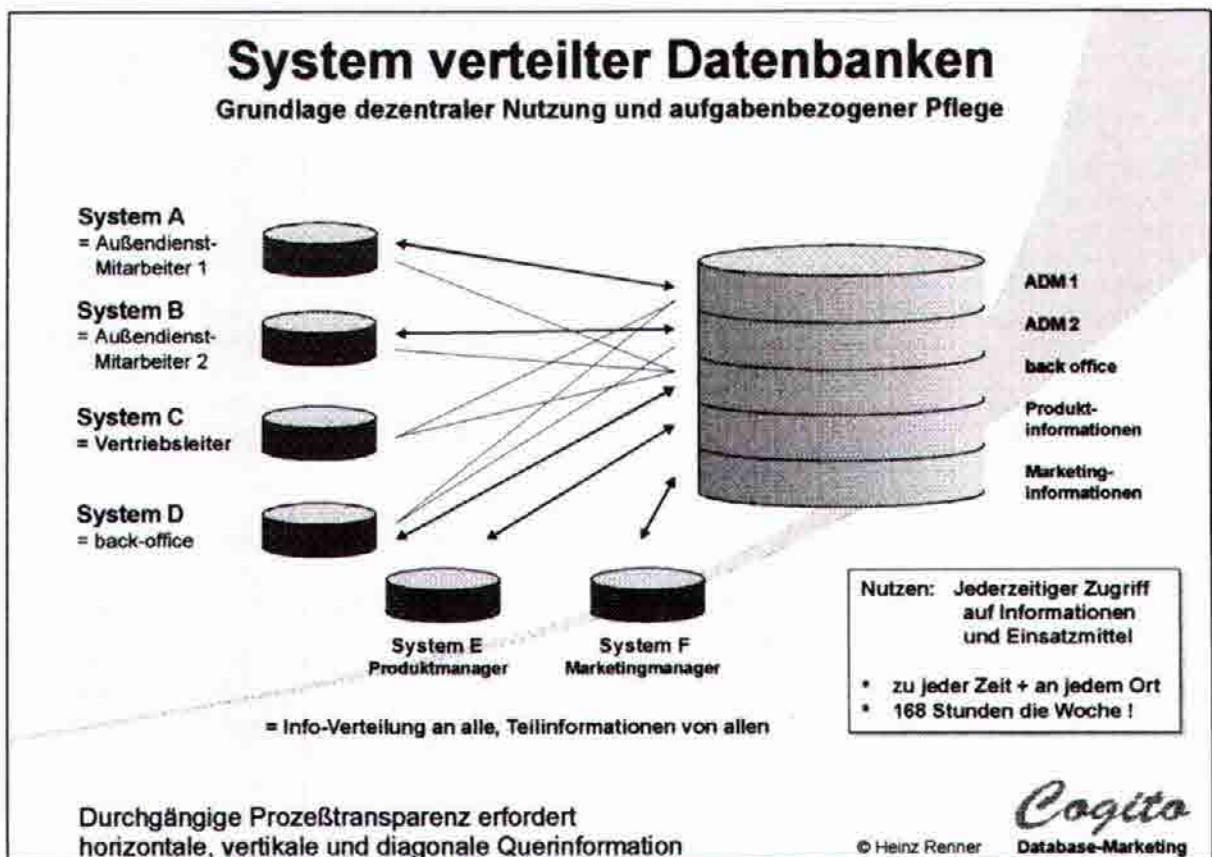
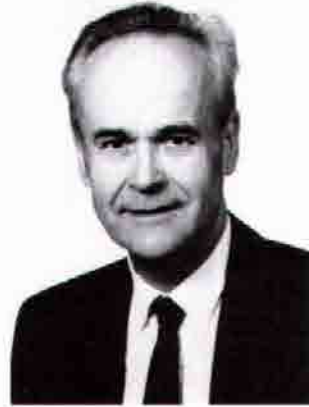


Abbildung 15: System verteilter Datenbanken

# BENCHMARKING UND BEST PRACTICE

Jetzt auch für Großrechenzentren

von Jochen K. Michels, Neuss



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

In USA und anderswo betreibt man in den letzten Jahren immer intensiver das Benchmarking auf allen Gebieten der Unternehmensprozesse. Bei diesem Verfahren wird - kurz gesagt - ein **Kräftemessen unter Gleichen** genutzt, um die beste Methode empirisch auszugucken und sich danach auszurichten. Zugrunde liegt die Erkenntnis, daß eine theoretische Analyse oftmals nicht die optimale Lösung für hochkomplexe Vorgänge in Wirtschaft und Verwaltung ergibt. Da führt es schneller zum Ziel, wenn sich die **"peers" über ihre Praktiken** austauschen, wenn man systematisch nebeneinanderlegt, wie man den Geschäftsprozeß abarbeitet. **"Peer-to-Peer Comparison"** nennt man diese Verfahren zum Erreichen der "Best Practice", das auch dem urmenschlichen Trieb zum Wettbewerb entspringen dürfte. Mit "Benchmark" wurde früher übrigens die Kerbe im Balken beim "Haut den Lukas"-Spiel bezeichnet.

---

## "Benchmark" beim "Haut den Lukas"

---

Nun greift diese Vorgehensweise auch auf die Welt der großen Rechenzentren über. Jeder EDV-Leiter weiß zwar, daß man mit einem Benchmark die Leistung seiner Computer-Anlage mißt. Mit ausgeklügelten Mix-Programmen wird gemessen, wieviel Arbeitsleistung der Rechner in der Sekunde leisten kann. Und ein deutscher Professor, Dr. W. Dirlewanger, hat sich mit der von ihm maßgeblich inspirierten DIN 66273 einen Namen gemacht, die ein umfangreiches Testprogramm zum Vergleich von Rechnern beschreibt. Aber ein ganzes Rechenzentrum dem Benchmark unterwerfen? Geht das überhaupt und wenn ja, wie ist das anzustellen? Ist das nicht ein viel zu komplexes Gebilde, um je in einem Standard-Meßprogramm

erfaßt zu werden? Welche Meßgrößen soll man überhaupt nehmen, und kann man diese dann noch normieren? Schließlich die Gretchenfrage: ist der Aufwand vertretbar?

---

## Benchmark im RZ - wer macht das?

---

In der Tat handelt es sich um eine komplexe Aufgabe und das mag der Grund sein, daß sich auf der ganzen Welt nur wenige Experten mit dieser Aufgabe befassen. Bekannt geworden sind bisher vor allem die Firmen Compass und rdc, die vorwiegend in USA und Skandinavien tätig sind. Auch einige Spezialisten innerhalb großer Prüfungs- und Beratungshäuser wie Booz.Allen, McKinsey, Anderson, KPMG widmen sich im Klientenauftrag von Fall zu Fall diesem Feld. Ihnen allen ist gemeinsam, daß sie mit hohem Aufwand - auch mit Zuarbeit des betreuten Unternehmens - eine Vielzahl detaillierter Daten erheben, aus denen die Ergebnisse herausgearbeitet werden. Die dabei zugrundeliegenden Modellrechnungen und Vergleichs-Datenbanken werden meist nicht veröffentlicht.

Der Verfasser, Unternehmensberater Jochen Michels aus Neuss, arbeitet mit den Teilnehmern seiner RZ-Analysen nach einem etwas anderen Prinzip, in dem er seit neun Jahren regelmäßig Preise für RZ-Leistungen und Rangtabellen veröffentlicht. Die eigentliche Vergleichs-Arbeit bezieht sich dabei ausschließlich auf die Endpreise für RZ-Leistungen, die die Teilnehmer - etwa 100 Großrechenzentren, meist MVS und BS2000 - mitteilen. Mit diesen werden zunächst **mittlere Marktpreise** für jede der 25 Leistungs-Arten errechnet. Dann wird ein Mengengerüst aus allen Nennungen gemittelt. Und schließ-



lich wird dieses mit allen Preisen jedes Teilnehmers bewertet. Es ergibt sich für jeden Teilnehmer ein Gesamtpreis für den RZ-Warenkorb - ähnlich dem Korb des Statistischen Bundesamtes für die Lebenshaltung. Fällt dieser Rang für einen Teilnehmer aus dem Rahmen, so sind aufwendigere und detailliertere Untersuchungen angesagt. Michels errechnet - wie das Bundesamt - seine Werte jeden Monat neu, denn die Änderungen im Preisgefüge sind äußerst dynamisch: im vergangenen Jahr gingen die Preise um durchschnittlich 20 Prozent zurück.

---

### Anreiz einzusteigen

---

Politiker versichern seit einiger Zeit immer wieder, daß die Maschinen-Laufzeiten in Deutschland zu kurz seien. Sie fordern, daß man sie verlängern möge, um mehr aus dem installierten Kapital herauszuholen. Von Unternehmern klingt dies verhaltener, denn sie wissen genauer um die Problematik. Sie stehen näher an der Praxis und kennen die vielen Fußangeln, die sich diesem Streben entgegenstellen. Es sind nicht nur das Sonntagsgebot und die behördlichen Vorschriften, sondern auch der ganz alltägliche Marktmechanismus, der einer Voll-Auslastung entgegensteht: wenn man Einheitspreise macht, suchen sich die Kunden die Rosinen aus dem Kuchen. Daher versuchen kluge Unternehmer, die ureigenen Marktkräfte zu mobilisieren, um das Kapital so weit wie möglich auszulasten. Sie gestalten die Preise so, daß der Kunde einen Anreiz verspürt, in die "Totzeiten" einzusteigen: das Wochenend-Angebot im Hotel, der Sonntags-Brunch, der Strom-Nachttarif, das GutenAbendTicket der BAHN AG, die Lufthansa-Spartarife, der Telefon-Mondschein-Tarif sind nur einige Beispiele für dieses Verhalten.

---

### Best Data Center

---

Offenbar haben auch die amerikanischen Rechenzentren diese Möglichkeiten stärker genutzt als wir auf dem alten Kontinent. Die führende US-Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG kommt in der Studie "Best Data Center Practices" zu dem Schluß, daß die Auslastung der kommerziellen Rechner in USA durchschnittlich 42 Prozent beträgt. 1992/1993 erhielt sie vom Department of Defense (DOD) den Auftrag, die Effizienz, Qualität und Service der Defense Information System Agency mit der freien Wirtschaft zu vergleichen. Die WP-Gesellschaft griff dabei auf eigene Informationen über die Rechenzentren ihrer kommerziellen Klienten zurück und fuhr einen Benchmark-Vergleich zwischen den Verteidigungs-RZ und ihren Klienten-Rechnern. Diese besaßen meist zwischen 3 und 70 genutzte MIPS; die installierten MIPS waren im Mittel gut doppelt so hoch.

Man veröffentlichte darüber einen Kurzbericht, in dem eine Vielzahl von metrics - technischen Kenngrößen - und die jeweiligen Ergebnisse stark zusammengefaßt sind. Leider sind die Erläuterungen der Vorgehensweise eher zurückhaltend und so kann man keinen praktischen Nutzen daraus ziehen. So scheint es, daß mit der Auslastung von 42 % nur die

technische Nutzung gemeint ist. Eigentlich interessant ist die von den Fachabteilungen oder Kunden gegen "Bezahlung" genutzte Rechenzeit. Da viele Rechner rund um die Uhr laufen, auch wenn sie nur 12 oder 14 Stunden rechnen, ergeben sich hieraus massive Unterschiede. Und selbst wenn sie "rechnen", ist dies durchaus nicht immer vom Kunden anerkannte und bezahlte Leistung. Nur diese aber spielt das aufgewendete Investitionskapital wieder herein. Da auch die genaue 100 %-Basis für diese 42 % Auslastung nicht erklärt ist, ergibt sich eine weitere Quelle für gewaltige Abweichungen, die leider einen qualifizierten Vergleich unmöglich machen.

In den Marktpreis-Studien für Europa (A - CH - D und Skandinavien) legt der Verfasser Wert auf absolute Transparenz des Verfahrens. In dem Analysebericht werden seit einigen Jahren die Verrechnungslasten wichtiger RZ-Komponenten untersucht und gegenübergestellt. Diese Lastkoeffizienten sagen eindeutig und praxisnah, wo die wirtschaftliche Effizienz eines RZ noch zu steigern ist.

Im deutschsprachigen Europa und jetzt auch in Skandinavien haben sich diese Studien in den letzten Jahren immer mehr zu einem Gemeinschaftswerkzeug des RZ-Benchmarking entwickelt. Weit über hundert Rechenzentren aus allen Branchen der Wirtschaft und nun verstärkt aus dem öffentlichen Bereich beteiligen sich an den jährlich erstellten Vergleichs-Analysen, Seminaren, Arbeitskreisen und Individual-Analysen oder nutzen die monatlichen Rangtabellen.

---

### Nutzungs-Grade

---

Hier zeigt sich nach neuestem Stand, daß die Leistungen der Rechner im Schnitt nur zu 20,5 Prozent, die der Plattenspeicher zu etwa 46 % und die der Laserdrucker nur zu ca. 13 % gegen Geld genutzt werden. Sicher gibt es überdurchschnittliche Nutzungen, die bis zum Doppelten oder auch schon mal etwas mehr reichen. Ebenso häufig werden aber auch Verrechnungslasten von der Hälfte oder weniger erreicht. Prinzip dieser Marktstudien ist, daß der Leser bis auf Punkt und Komma genau nachvollziehen kann, wie Michels - der dieses Verfahren initiiert hat und moderiert - die Lastfaktoren errechnet. Zum Beispiel setzt er die Jahres-Maximal-Kapazität der Rechner für alle Teilnehmer gleichermaßen auf 8.760 Stunden pro Jahr fest. Damit wird verhindert, daß firmenbezogene Angaben den Maßstab falsch eichen. Ähnlich wird auch bei den anderen Leistungseinheiten verfahren.

So sehr es den DV-Leiter schmerzt: Abrechnung hat ihren Preis und der liegt selten unter 1 Prozent des Jahresbudgets. Seit Luca Pacioli's doppelter Buchhaltung wissen wir aber, daß ein korrektes Rechnungswesen zum Wirtschaften gehört wie das Nervensystem zum lebendigen Organismus. Es sichert das Überleben. Im sozialistischen Osten war das Rechnungswesen verpönt. Die Folgen sehen wir heute.



---

### Relative Bestleistungen

---

Bei sämtlichen Aktivitäten des gemeinsamen Werkes gilt als Maxime, daß es kaum einmal einen absoluten Spitzenreiter gibt. Dagegen gibt es immer eine zum jeweiligen Zeitpunkt relative Best-Leistung auf jedem einzelnen Sektor. In USA gerne als "best practice"-Methode innerhalb der TQM-Bewegung (total quality management) bezeichnet, hat sich auch hierzulande eine Vorgehensweise bewährt, die auf dem ständigen Vergleich unter Praktikern beruht. Der Erfahrungsaustausch unter Gleichen (peer-to-peer group comparison) ist eines der besten Mittel, um hochkomplexe Prozesse ständig weiter zu optimieren.

Auch aus diesem Grunde beteiligt der Verfasser neuerdings die Teilnehmer direkt an der laufenden Verbesserung des Verfahrens. Wer Verbesserungen aufzeigt, gar eventuelle Fehler aufdeckt oder sonst konstruktiv zur Gestaltung beiträgt, kann zu günstigeren Bedingungen teilnehmen als derjenige, der nur die Ergebnisse in Anspruch nehmen möchte.

Durch den ständigen Dialog zwischen den Teilnehmern untereinander und mit dem Moderator konnten in letzter Zeit bereits erhebliche Verbesserungen eingearbeitet werden, die sich in der neuesten (10.) Auflage niedergeschlagen haben. Dort werden jetzt erstmals handfeste Berechnungsgrößen und Preise nicht nur für das reine RZ, sondern auch für die immer wichtigeren Netze dargestellt und ausgewertet. In der Praxis werden so 90 bis 100 Prozent des IT Budgets (EDV und Kommunikation zusammengekommen) erfaßt und vergleichbar gemacht.

Die Anwendungsentwicklung nimmt dabei eine Sonderstellung ein, denn sie ist der firmenindividuelle Maßanzug, den man nicht einfach zwischen verschiedenen Unternehmen vergleichen kann. Das gilt schon innerhalb der gleichen Branche und noch viel mehr zwischen den Branchen. Dennoch werden auch für die Anwendungsentwicklung die wichtigen Kenngrößen vergleichend dargestellt.

---

### RZ-Personal-Analyse

---

In einer völlig neuen "RZ-Personal-Analyse" stellt Michels außerdem erstmals die Kopffzahlen ins Verhältnis zur technischen Kapazität der Rechenzentren. Das Personal wird nach 25 Funktionen gruppiert und den installierten MIPS, den GB sowie dem verrechneten Plattenplatz gegenübergestellt. Die Gesamt-Abweichungen sind hier ebenso enorm wie bei den Preisen des RZ-Warenkorbes. Sie belaufen sich auf weit über tausend Prozent. Aus den Angaben kann der Kundige genau ablesen, wo sein Rechenzentrum noch zu verbessern ist. Und wie beim TQM zeigt ihm der Benchmark auch hier die eigenen Stärken und Schwächen auf. Er braucht sich nicht mit der Suche nach "peanuts" zu verzetteln, sondern kann zielgerichtet die wichtigen Bereiche optimieren, in denen andere "peers" ihm gezeigt haben, daß es effizienter geht.

Gut geführte Rechenzentren in Service, Konzernen und im öffentlichen Bereich, die den Wert des Marktmechanismus erkannt haben, gesunden mit beachtlichen Verbesserungen ihres Preis-/Leistungsverhältnisses und gewinnen jetzt zunehmend an Stärke. Das ist verständlich, denn wenn man einen gerechten Preis für seine Leistung erzielen kann, bleiben die Kunden treu und die Arbeit macht Spaß.

---

### Im Einzelnen ergaben sich im Frühjahr 1994 die Preise gemäß Übersicht I. (siehe nächste Seite)

---

Man sieht deutlich, daß fast alle Preise gefallen sind. (Inflation kennt man offenbar im DV-Markt überhaupt nicht !!) Das ist nicht nur eine Frage sinkender Hardware-Kaufpreise. Denn diese sind nur ein kleiner Teil der RZ-Gesamtkalkulation (siehe Übersicht 5) und benötigen überdies einige Afa- oder Leasing-Jahre, bis sie den Markt sichtbar beeinflussen.

Vielmehr sind nach unserer Einschätzung bessere Organisation, Automatisierung, lastabhängige Preispolitik, gestiegenes Kostenbewußtsein sowie genauere Messung und Abrechnung die Hauptursachen. Hinzu kommt, daß die untersuchten Daten jetzt schon fast zur Hälfte auf Individual-Analysen beruhen. Bei diesen wird das ureigene Mengengerüst des Rechenzentrums zugrundegelegt und mit den Preisen aller Teilnehmer einzeln bewertet. So stellt sich heraus, ob man diesen Warenkorb woanders preiswerter oder teurer bezahlen muß als bei dem eigenen RZ. Steht man vor der Outsourcing-Frage, so ist diese Analyse ein probates Mittel um zu wissen, ob die Preise stimmen.

---

### Branchen

---

Die Branchenverteilung der Teilnehmer geht aus der Übersicht II hervor. Danach stellen den größten Einzelanteil die Chemie, der Handel und die Fertigungsunternehmen. Dann folgen Banken, Bankenservice und Versicherungen mit 20; Service- und ähnliche Unternehmen mit 19. 6 Teilnehmer kommen aus den Sparten Medien, Textil; aus Metall, Verkehr und Firmengruppen sind es 5. RZ aus dem öffentlichen Bereich sind inzwischen bereits 3 dabei. Der Rest von 15 verteilt sich auf verschiedene Branchen, z. B. Fahrzeug, Elektro. Die Gesamtzahl ist um drei erhöht, dahinter verbergen sich jedoch ca. 20 ausgeschiedene und entsprechend viele neue Teilnehmer.

Die allgemeine Rangtabelle in Übersicht III zeigt, daß die Spanne zwischen dem teuersten und dem billigsten Rechenzentrum etwa 1 : 15 beträgt. Dabei ist ein allgemeiner durchschnittlicher Warenkorb zugrundegelegt. Während das "beste" Unternehmen diesen Warenkorb zu ca. 22 Mio DM erstellen könnte, benötigte das "teuerste" dazu über 300 Mio DM.

Um das eigene Standing zu ermitteln, benötigt man jedoch eine Individual-Analyse mit dem individuell eigenen Mengengerüst. Dabei verschiebt sich die Rangstelle manchmal um Dutzende Positionen.



Bezeichnung der Leistungseinheit	Mittelpreise der Leistungseinheiten in den Jahren : ( alle Werte ohne Ausreißer )						Mengen- gerüst 1994 in jew. LE.	Verrech- nungsgra 1994 in %
		1990	1991	1992	1993	1994		
Leistgs.-Art	Leistgs.-Einheit	DM	DM	DM	DM	DM		
CPU-Zeit	1 MIPS-Std. :	616	445	302	270	201,-		
CPU-Zeit, gewichtet	1 MIPS-Std. :	339	206	147	123	103,-	205.000	20,5
Plattenplatz	1 MB-Monat :	16,42	12,51	8,92	6,67	4,20		
Plattenplatz, gewicht.	1 MB-Monat :	16,82	13,11	9,09	4,31	2,60	1.420.000	45
Plattenzugriffe	1000 Stück :	1,84	1,72	1,31	1,22	1,03	13.120.000	
Plattenzugriffe,gew.	1000 Stück :				0,96	0,42	dito	
Magnetband-Zugriffe	1000 Stk.:	2,72	2,77	2,38	1,92	1,75	2.700.00	
Magnetband-Montage	Stück:	5,4	6,26	7,50	6,78	5,30	120.000	
Magnetband-Lagerung	Rolle/Monat	6,43	8,18	6,69	7,92	6,52	982.000	
Magnetb.einh.-Belegg.	Stunde:	66,7	54,4	39,6	52,6	40,80		
EDV-Impactdruck	1000 Zeilen :	4,12	4,14	4,04	2,33	2,22	281.000	
EDV-Laserdruck	1000 Seiten:	140	130	120	99,2	88,85	16.068	13,5
RJE-Zeilen	1000 Blöcke		0,3-1,-	0,3-0,8	0,2-3,0	ca. 0,5		
Bildschirm-Miete	Monat:	228	222	175	173	160,-	16.000	ca. 95
BS-Anschaltzeit	100 Stunden:	1412	1283	743	598	148,-	21.300	
BS-Arbeitsplatz	Monat:(100 Std)	582	711	503	402	315,-	16.000	
PC/WS-Miete	Monat:				311	227,-	8.800	ca. 95
PC/WS-Anschaltzeit	100 Stunden:				330	421,-	18.400	
PC/WS-Arbeitsplatz	Monat:(100 Std)				491	326,-	8.800	
Drucker-Miete	Monat:			181	260	236,-	3.433	ca. 95
Drucker-Anschaltzeit	100 Stunden:			490	227	178,-	3.433	
Drucker-Arbeitsplatz	Monat:(50-Std)			376	435	367,-	3.433	
DFÜ-Steuereinheit	1 Monat	1700	9552	2.337	878	2.366,-	136	
DFÜ-Leitgs.Anschluß	1 Monat	679	968	865	274	373,-	2.016	
DFÜ-Übertragung	1 Mio.Zeichen		k.Ang.	115	29,83	29,60	16.000	
OP/AV/AN-Arbeit	Stunde:	90	90	97	88	71,-	52.400	
AV/AN-Arbeit	Job/Step			9,01	8,17	5,19	1.120.000	
System-Arbeit	Stunde:	135	143	147	129	99,50	33.500	
Anwendungsentwicklung	Stunde:	126	148	136	148	121,58	68.800	
Datenerfassung	1000 Zeichen:	6,59	7,50	8,29	9,55	9,68	122.000	

Übersicht I: Wichtige Durchschnittspreise der Leistungseinheiten im Zeitvergleich

	1991	1992	1993	1994
Chemie, Handel, Fertigung	10	14	24	21
Bank und Bankenservice Versicherung,	10	12	19	20
Service, Backup und Netzdienste	17	20	28	19
Medien, Textil,	9	10	7	6
Gruppen, Metall, Verkehr	6	9	4	5
Öffentlicher Dienst				3
weitere Branchen	20	9	8	15
<b>S u m m e</b>	<b>72</b>	<b>74</b>	<b>90</b>	<b>93</b>

Übersicht II: Branchenverteilung der Teilnehmer

In der Übersicht IV (Seite 386) sind Firmen aufgeführt, die sich mit RZ-Benchmarking befassen und verschiedene Dienste auf diesem Sektor anbieten (Quellen: Computerworld und Kontakte des Autors).

Der Autor stellt seine Marktpreis-Analyse und die Kapazitäts-/Personal-Analyse (Stand Mai 1994, ca. 130 bzw. 30 Seiten A4) gegen einen Kostenbeitrag zur Verfügung. Zu den Arbeitskreisen meldet man sich bei ihm an.

Zuordnung CM-Themen-Tableau				
31	33	39	A	S

Branche	Warenkorb in TIM	
	mit Anwendungsentwicklung	ohne
Handel	22.288	13.301
Medien	24.091	15.104
Service	25.793	16.806
Service	26.933	26.933
Versich	27.675	18.688
Handel	28.246	19.259
Handel	28.285	20.515
Audio	28.765	19.778
Fertig	28.876	28.876
Fertig	29.045	29.045
Medien	29.120	19.740
Elektro	29.382	29.382
Gruppe	31.424	22.437
Bank	31.802	31.802
Medien	32.508	22.879
Handel	33.854	28.148
Chemie	35.159	26.172
Bank	36.310	28.465
Konzern	37.309	28.322
Service	38.173	33.894
Fertig	38.710	31.765
Flug	38.860	29.833
Backup	38.912	29.925
Metall	40.874	31.887
Versich	41.156	34.024
Verkehr	42.238	33.251
Backup	42.265	33.278
Versich	43.357	34.370
Fertig	45.210	35.587
Handel	45.851	40.145
Service	46.607	46.607
Öff. Die	46.901	43.504
Handel	46.998	39.401
Chemie	47.047	36.454
Chemie	47.351	47.351
Handel	47.385	34.696
Versich	48.060	39.073
Fertig	48.072	39.085
Bank	48.102	37.254
Konzern	48.414	48.414
Versich	48.438	39.260
Versich	48.939	37.099
Verband	51.108	40.803
Chemie	51.440	43.505
Energie	51.998	44.369
Service	52.857	40.019
Backup	53.302	44.315
Chemie	53.422	44.435
Chemie	55.148	44.403
Service	56.172	49.539
Öff. Die	60.168	51.181
Konzern	60.221	52.234
Bank	60.640	51.725
Chemie	64.382	56.537
Bank	64.765	60.681
Bank	64.883	55.896
Bank	67.940	58.953
Bank	69.500	62.368
Medien	71.789	60.616
Dienst	72.965	68.329
Service	75.113	66.126
Chemie	75.373	66.386
Konzern	76.709	67.722
Konzern	86.955	86.955
Konzern	88.471	81.339
Fertig	91.284	79.159
Service	92.544	83.272
Verkehr	94.248	85.261
Textil	100.004	100.004
Bank	104.414	97.282
Service	105.013	96.026
Bank	109.748	97.980
Service	113.361	104.802
Service	117.796	111.377
Versich	122.652	113.665
Elektro	125.894	116.907
Bank	128.769	119.782
Medien	131.085	122.098
Service	137.619	130.433
Fertig	139.465	128.001
Service	152.449	147.100
Metall	166.631	158.643
Service	168.464	159.477
Chemie	176.430	165.966
Fahrzeug	177.359	164.877
Service	204.262	196.417
Service	207.906	195.781
Service	224.358	217.083
Handel	231.889	227.610
Bank	280.202	273.070
Chemie	297.433	290.301
Service	331.192	316.571
Service	345.243	336.256

Übersicht III

Firma	Beitrag oder Honorar (circa in \$)
Arthur Anderson	nach Vereinbarung
Booz, Allen & Hamilton	nach Vereinbarung
Chicago Research and planning Group	2.500 p.a.
COMPASS	30.000 bis 100.000 oder höher
Ernst & Young	25.000 p.a.
IBM Consulting	10.000 bis etwa 100.000
International Bench-marking Clearinghouse	6.000 p.a.
J. Michels, Unternehmensberatung für DV	ca. 1000 bis 5.000
KPMG	nach Vereinbarung
McKinsey & Co.	nach Vereinbarung
NOLAN, Norton & Co.	10.000 bis 50.000
Omicron	8.500 bis 12.000 p.a.
Real Decisions Corporation	ab 7.500 aufwärts p.a.
SIM, Society for Information management	1.200 bis 2.000 p.a.
Towers Perrins	15.000 bis 20.000
Xerox Quality Solutions	nach Vereinbarung

Übersicht IV: Unterstützung zum RZ-Benchmarking

## Impressum

ISSN 0939-0359

19. Jahrgang

### Herausgeber

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

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

### Redaktion

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

### Herstellung

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

### Anzeigen

direkt an den Verlag, z. Hd. Frau Kießling

### Verlag

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

Hannelore Deyhle-Friedrich

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

### Verkauf Schweiz:

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

### Erscheinungsweise

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

Abbestellungen mit einer Frist von 3 Monaten zum jeweiligen  
Laufzeitende.

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

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

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

Nachdruck (auch auszugsweise) nur mit Zustimmung der Redaktion.



# CONTROLLER ZEIGEN WEGE AUF, UM DER DER- ZEITIGEN BESCHÄFTIGUNGS- UND KOSTENKRISE ZU ENTKOMMEN ...

von Dipl.-Betriebswirt Michael **Uhlendorf**  
& Rüdiger **Wilm**, Attendorn

---

## Standortbestimmung

---

Der Wirtschaftsstandort Deutschland befindet sich an einem Wendepunkt. Wir alle müssen uns nun entscheiden zwischen dem Rückfall in die provinzielle Zweitklassigkeit oder dem Beibehalten einer internationalen Spitzenstellung im Kreise der forschenden und produzierenden Wirtschaftsnationen.

Um die internationale Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft zu sichern, sind Umstrukturierungen innerhalb der Unternehmen und eine Neuorientierung der Wirtschafts-, Finanz-, Sozial- und Tarifpolitik notwendig.

Die teilweise existierenden Standortnachteile gilt es zu bekämpfen, um eine Weiterentwicklung des Industriestandortes Deutschland nicht zu behindern.

Hierzu zählen:

- die **unendliche Genehmigungspraxis der starren deutschen Bürokratie**;
- die zunehmenden **Widerstände gegenüber neuen Technologien**;
- **Subventionen in verlorene** Industriezweige;
- die **fehlende gleichmäßige Umsetzung der europäischen Umweltgesetze**;
- die **zu hohen Steuern und Lohnnebenkosten**;
- die **zu kurzen und starren Arbeitszeiten**;
- die **mangelnde Akzeptanz der Werte Unternehmertum, Fleiß, Eigenverantwortung und Leistungswille** in unserer Gesellschaft;
- Unternehmen, die in den Erfolgen zurückliegender Jahre verharren, statt vorausschauend und innovativ tätig zu sein.

Fassen wir die jetzige Krise also als Chance auf, den Kampf um die Standortqualität Deutschlands in einer immer stärker integrierten Weltwirtschaft zu gewinnen. Dieser Kampf ist auf zwei Ebenen zu gewinnen:

1. im Wettbewerb auf der Unternehmensebene (zwischen den Unternehmen);
2. auf der Ebene der Nationen um die Gunst als Forschungs- und Produktionsstandort sowie als attraktiver Lebensraum.

Die **objektiv vorhandenen Standortvorteile** der Bundesrepublik dürfen nicht zerredet, sondern müssen weiter ausgebaut werden:

- zentrale Lage in Europa und die sehr gute Infrastruktur;
- stabile politische Rahmenbedingungen;
- beispielhaftes Ausbildungsniveau der Arbeitnehmer;
- hohe Produktqualität "Made in Germany" und die hohe Produktivität.

Befinden wir uns also nur in einer **Kostenkrise**? oder handelt es sich um eine **Beschäftigungskrise**? oder gar um eine **Strukturkrise** mit den Teilaspekten **Innovations- und Absatzkrise**?

Sicher spielen alle genannten Punkte eine gewisse Rolle; entscheidend ist allerdings der Blick in die Zukunft unter dem Aspekt, wie können wir die Probleme lösen, die Krisen meistern und neue Chancen suchen und ergreifen.

---

## Chancen in der Wirtschaft insgesamt

---

Der Umbau von Wirtschaft und Gesellschaft bedeutet auch eine teilweise Zerstörung des bereits vorhandenen. Dies gilt sowohl für die bestehenden Arbeitsplätze in der Industrie als auch für die Positionen eines jeden einzelnen in der Gesellschaft.



Aber dies ist eigentlich nichts Neues, denn auch in der Vergangenheit sind einige Wirtschaftsbereiche gewachsen und andere entsprechend geschrumpft. Wie Sie aus der folgenden Übersicht erkennen können, verlagern sich die Schwerpunkte wirtschaftlicher Betätigung stetig von den Sektoren Urproduktion und Landwirtschaft zu den Sektoren Produktion und Dienstleistung.

Die Beschäftigung von Arbeitskräften und das dort entstehende Brutto-sozialprodukt verteilt sich auf die vier Sektoren wirtschaftlicher Betätigung wie folgt:

Sektor	Anteil Beschäftigung		Anteil Sozialprodukt	
	1950	1974	1950	1974
- Grundstoffgewinnung	4 %	1 %	5,2 %	3,6 %
- Landwirtschaft	25 %	7 %	10,2 %	2,7 %
- Produktionsindustrie	39 %	45 %	44,5 %	46,5 %
- Dienstleistungen	32 %	47 %	40,1 %	47,2 % <sup>*)</sup>

Interessant ist, daß der Anteil der Beschäftigten und der Anteil am Brutto-sozialprodukt im Sektor Dienstleistungen in Deutschland noch immer weit unter den Werten vergleichbarer entwickelter Industrienationen, wie etwa der USA, liegt.

Neben der Konzentration auf die **Produktion von hochwertigen Gütern** bietet daher die **Forschung** und der Bereich **Dienstleistungen** genügend Beschäftigungsmöglichkeiten, um aus der derzeitigen wirtschaftlichen Krisensituation als gestärkte Wirtschaftsnation hervorzugehen.

### Chancen im Bereich der Produktion

#### 1) Verzicht auf schmutzige, alte, uninteressante, körperlich anstrengende und wenig ertragreiche Tätigkeiten

Um sich auch in der Zukunft unter den führenden Wirtschaftsnationen der Welt zu befinden, sollte konsequent darauf verzichtet werden, wenig ertragreiche Wirtschaftsbereiche durch Subventionen am Leben zu erhalten. Stattdessen sollten die frei werdenden Mittel besser zur Schaffung von neuen Arbeitsplätzen in die Branchen des 21. Jahrhunderts investiert werden.

Die dann z. B. im Kohlebergbau oder der Stahlindustrie wegfallenden Arbeitsplätze werden, wenn man konsequent auf den Markt und auf Innovationen setzt, in den Zukunftsbranchen neu geschaffen. Die vom notwendigen Arbeitsplatzabbau betroffenen Mitarbeiter sollten sich freuen, daß die Plagerei nun ein Ende hat und sich für die genannten Zukunftstätigkeiten weiterqualifizieren.

Der unaufhaltsame Schrumpfungsprozeß in der Montanindustrie sollte deshalb nicht behindert, sondern auch von den Mitarbeitern freudig begrüßt werden, denn es gibt in Deutschland genügend Beschäftigung für alle Menschen, nur nicht unbedingt auf dem jetzigen Arbeitsplatz zum derzeitigen Lohn.

<sup>\*) 1) Quelle: *Wirtschaften heißt Entscheiden*; W. Sattler und H. J. Störig, Verlag M. Diesterweg</sup>

#### 2) Produktion von technologisch hochwertigen Produkten zu marktgerechten Preisen

Bei der Entwicklung und Anwendung von Zukunftstechnologien, wie zum Beispiel der Gentechnik, darf sich ein hochentwickeltes Industrieland nicht ausklinken.

Als Hochlohnland muß in Deutschland mit hohem technischen Wissen innovativ gearbeitet werden. Wir müssen Produkte anbieten, die anderweitig noch nicht produziert werden können, weil dort das Wissen und die Erfahrung fehlt, sowie die notwendige Infrastruktur nicht vorhanden ist. Nur bei diesen Produkten kann Deutschland die hohen Lohn- und Sozialkosten in den Preis einkalkulieren und auf dem Weltmarkt durchsetzen. Diese neuen und anspruchsvollen Produkte erlauben das Abschöpfen von Deckungsbeiträgen und helfen uns allen, den hohen Lebensstandard zu halten. Deshalb müssen in der Zukunft neue Produkte wieder aus Deutschland stammen und nicht aus Japan. Dies gilt sowohl für die Basisinnovation als auch für die eigentliche Produktion.

#### 3) Ausweitung des Bereiches Telekommunikation

Nach Arbeit, Kapital und Boden ist die Information längst zum 4. Produktionsfaktor in unserer Wirtschaft geworden. Dies hat in den letzten 50 Jahren zum Aufbau von meist EDV-gestützten Planungs-, Analyse- und Steuerungsinstrumenten geführt. Da allen Verantwortlichen klar geworden ist, daß nicht nur die Produktion von Informationen, sondern auch ihre Verfügbarkeit und ihre Darstellung von immenser Bedeutung sind, wurden in vielen Unternehmen Controllingfunktionen etabliert. Da die geschäftlichen Aktivitäten doch zunehmend globaler werden und damit der Austausch und die Bereitstellung von Informationen zu jeder Zeit und an jedem Ort immer dringender notwendig werden, bekommt der Bereich Telekommunikation eine wachsende Bedeutung.

In diesem Wachstumsbereich können sowohl unsere hohe Produktionstechnologie als auch unser Vertriebs- und Marketingwissen eingesetzt werden und damit einer großen Anzahl von Menschen zu einem sicheren Arbeitsplatz verhelfen.

### Chancen im Bereich Dienstleistungen

#### 1) Ausbau der Sozialarbeit, der Pflege und des Gesundheitswesens

Der **wachsende Anteil alter Menschen** und das Bedürfnis nach einem gesunden und langen Leben sollten nicht als Schwierigkeiten (Rentenversicherung, Pflegeversicherung, Krankenversicherung) betrachtet werden, sondern stellen Chancen für eine sinnvolle berufliche und wirtschaftliche Betätigung dar.

Beispielsweise wird der Bau und der Betrieb von Altenpflegeheimen einer der großen Wachstumsmärkte der Zukunft sein. Das dazu notwendige Personal ist zur Zeit überhaupt nicht vorhanden. In diesem Bereich könnten ca. 500.000 Menschen beschäftigt werden.



Weitere Chancen für Beschäftigung und sichere Gewinne bieten sich beim **Betreiben von privaten Krankenhäusern**. Die wenigen, heute schon am Markt tätigen Unternehmen erzielen durchweg 2-stellige Renditen.

**2) Ausweitung von Beratungsunternehmen**

Einhergehend mit den Schlagwörtern "Lean-Production", "Lean-Administration" und "Lean-Management" werden auch immer mehr Management- und Verwaltungspositionen abgebaut. Der Personalabbau führt auf der Unternehmensseite zu einer spürbaren Kostenreduzierung und verringert vor allen Dingen die Strukturkosten (Fixkosten) des Unternehmens.

Die in den Industrieunternehmen noch notwendigen Dienstleistungen werden anschließend von Beratungsunternehmen eingekauft, dies ist in der Regel die kostengünstigere Alternative.

Denn die Beratungsunternehmen sind spezialisiert und bieten ihre Dienstleistungen verschiedenen Unternehmen an. Deshalb können sie die Dienstleistungen wesentlich effizienter und damit auch kostengünstiger erstellen und anbieten.

Auf der Arbeitnehmerseite sollte der vorübergehende Arbeitsplatzverlust dazu genutzt werden, sich neu zu orientieren und entweder als Mitarbeiter oder als Partner in einem der neu entstehenden Beratungsunternehmen seine Arbeit fortzusetzen.

Chancen bestehen für die in den Unternehmen freigesetzten Mitarbeitern in den Bereichen Unternehmensberatung, Personalberatung, Steuerberatung, Finanzberatung, Vermögensberatung, Lebensberatung, Einrichtungsberatung.

**3) Bildung von Holdinggesellschaften, welche für die räumlich entfernten Produktions- und Vertriebsgesellschaften die (Controlling-) Tätigkeiten planen, analysieren, steuern und die Optimierung von Geschäftsprozessen übernehmen.**

Wenn schon der Trend zur Auslagerung von lohnintensiven und technologisch "einfachen" Produktionsprozessen in Deutschland nicht mehr aufzuhalten ist, dann sollten wir darauf achten, daß erstens die Produktionen in den Niedriglohnländern des Ostens in einen Produktionsverbund mit der Deutschen Produktion eingeschlossen sind und zweitens durch Kapitalbeteiligungen sicherstellen, daß unser Kapital ausreichend beschäftigt ist und wir einen gewissen Einfluß über diese Produktionen gewinnen.

Die Kapitalbeteiligungen an den östlichen Produktionsgesellschaften können in neu zu gründende Holdinggesellschaften eingebracht werden. Diese neuen Holdinggesellschaften induzieren natürlich einen immensen Bedarf an Unternehmensplanung, Analyse und Steuerung. **Daher wird der Bedarf an qualifizierten Controllern weiter steigen und somit ein ständig wachsendes Arbeitsgebiet für Akademiker und erfahrene Praktiker darstellen.**

**4) Entstehung von neuen und Verstärkung der bestehenden Dienstleistungsangebote.**

Da bei der Realisierung der aufgezeigten Möglichkeiten ein **recht breiter wirtschaftlicher Mittelstand** entstehen wird, der allerdings sehr hart und teilweise

**Haben Sie Ihre Kosten im Griff?**



Wir liefern Werkzeuge, die zupacken!

**Controllingorientierte Kostenrechnung**

**CS-KOKO**

- Stellenrechnung
- Trägerrechnung
- Ergebnisrechnung

für Bereiche und beliebige Objekte wie

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

- Kalkulation
- Auftragsabrechnung

auch für Einzelfertiger.

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

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

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

Bitte fordern Sie unsere System-Beschreibung an.

**OSG Organisations\_Systeme Gesellschaft mbH**

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



recht lang (Wochenarbeitszeiten von über 50 Stunden) arbeiten muß, wird die Nachfrage nach Dienstleistungen, welche das Leben angenehmer gestalten, deutlich zunehmen.

Das zunehmende Bedürfnis nach Unterhaltung kann unter anderem auch durch eine wachsende Freizeitindustrie (Freizeitparks, Kinos, Theater) befriedigt werden.

Durch die teilweise langen Arbeitszeiten wird eine stärkere Nachfrage nach Gastronomie entstehen. Der Erlebnishunger in der Freizeit und eine zunehmend internationale Wirtschaft führen auch zu einem stärkeren Bedarf an Übernachtungsmöglichkeiten und somit zum Bau und dem Betreiben von neuen Hotels und allen damit verbundenen Beschäftigungsmöglichkeiten.

Um die teilweise knappe Freizeit des Mittelstandes sinnvoll zu nutzen, wird sich der Trend zur stärkeren Nachfrage nach persönlichen Dienstleistungen (z. B. Haushaltshilfen, Putzhilfen, Kindermädchen und Gärtnern) fortsetzen.

Gerade bei den unter diesem Punkt genannten Dienstleistungen können Menschen eine Beschäftigung finden, deren Arbeitsplätze in der einfachen Produktionsindustrie weggefallen sind und die nicht die Möglichkeit oder mangelndes Interesse hatten, sich für Tätigkeiten in den Bereichen Entwicklung und High-Tech Produktion zu qualifizieren.

---

#### Chancen im Bereich Forschung

---

Angesichts des industriellen "Going east" für lohnintensive Produktionen müssen in Deutschland zumindest Forschung, Entwicklung und Verwaltung ihr "Zuhause" haben. Deshalb war die Verringerung des Forschungsetats ein kardinaler gesellschafts- und wirtschaftspolitischer Fehler.

---

#### Chancen im Bereich der Landwirtschaft

---

##### Vom Subventionsempfänger zum Produzenten von nachwachsenden Rohstoffen, Bio-Produkten bis zum Landschaftspfleger

Wenn die Preisbildung auch auf dem Markt für landwirtschaftliche Erzeugnisse nur durch Angebot und Nachfrage geregelt würde, könnten sich erstens die kostengünstigsten Anbieter durchsetzen und zweitens könnte auf mehrere Milliarden Subventionen verzichtet werden.

Da die deutschen Landwirte in einigen Markt Bereichen nicht so kostengünstig produzieren können wie ihre ausländischen Konkurrenten, müßten unsere Bauern sich dann darauf konzentrieren, nachwachsende Bio-Rohstoffe zu produzieren und verstärkt extensiven ökologischen Anbau zu betreiben.

Außerdem könnten sie im staatlichen Auftrag die Landschaftspflege betreiben.

Auch in der Landwirtschaft können Menschen eine Beschäftigung finden, deren Arbeitsplätze in der einfachen Produktionsindustrie weggefallen sind und die nicht die Möglichkeit oder mangelndes Interesse hatten, sich für Tätigkeiten in den Bereichen Forschung oder High-Tech Produktion zu qualifizieren.

---

#### Chancen durch eine neue Arbeitszeitgestaltung

---

##### 1) Flexibilisierung der Arbeitszeit

Es müssen neue flexible Arbeitszeitmodelle vereinbart werden, um die Betriebsnutzungszeiten von den starren Wochenarbeitszeiten zu trennen. Nur so wird es möglich sein, die teuren Anlagen intensiver zu nutzen und Kosten zu reduzieren.

##### 2) Teilzeitarbeit

Ein Weg zur neuen Aufteilung der Arbeit könnte der verstärkte Einsatz von Teilzeitarbeit sein. Fachleute behaupten, daß durch das verstärkte Anbieten von Teilzeitarbeitsplätzen bis zu 3.000.000 neue Arbeitsplätze geschaffen werden könnten.

##### 3) Blockarbeitszeiten

Ein weiterer Weg besteht darin, eine jährliche Blockarbeitszeit von je 6 Monaten jeweils 2 Mitarbeitern anzubieten. Die Blockarbeitszeit hat neben der konstanten Nutzung der Maschinen auch den Vorteil, daß 2 Mitarbeiter an dem gleichen Arbeitsplatz ohne zusätzliche Investitionen beschäftigt werden können und daß die Mitarbeiter sich in den verbleibenden 6 Monaten beruflich höherqualifizieren können.

##### 4) Job-Sharing

Ähnliche Vorteile wie die Blockarbeitszeit bietet auch das Job-Sharing. Nur mit dem Unterschied, daß die Arbeitszeit innerhalb eines Tages zwischen zwei Mitarbeitern aufgeteilt wird und nicht innerhalb eines Jahres. Wenn das Job-Sharing noch mit der Nutzung von Arbeitsplätzen in 2 Schichten kombiniert wird, können sogar 4 Mitarbeiter an dem gleichen Arbeitsplatz beschäftigt werden, ohne daß zusätzliche Investitionen notwendig sind.

##### 5) Sabbating

Eine interessante Form der Arbeitszeitgestaltung ist auch das aus den USA stammende Sabbating. Das heißt, zeitweise pausieren, speziell von Führungskräften, die sich in dieser arbeitsfreien Zeit entweder erholen und neuorientieren oder sich beruflich weiterqualifizieren, um sich nach der freiwilligen Arbeitspause motiviert einer neuen beruflichen oder privaten Herausforderung zu stellen.

Wenn auch nur einige der aufgezählten Punkte realisiert werden können, sind wir sicher, daß die angekündigten blühenden Landschaften sowohl in West- als auch in Ostdeutschland bald zur Wirklichkeit werden und das Gespenst der Arbeitslosigkeit bald für immer vertrieben ist.

**Denn es gibt genügend Arbeit für alle Menschen, nur nicht immer an den derzeitigen Arbeitsplätzen zum derzeitigen Lohn.** Beweisen wir also unsere Wandlungsfähigkeit und nutzen wir die Chancen, welche die Zukunft bietet. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau				
16	21	26	G	R



## VON DER COUCH ZUM COACH

von Gudrun **Fritsch**, Gersthofen

"Ach, was haben wir nur für schwere Zeiten! Die Kosten steigen, die Umsätze sinken, die Verbraucher werden immer unberechenbarer!"

Die Manager von heute sind nicht zu beneiden. Aus ihrem Jammern zu schließen wären einige reif für den Psychiater, wenn dies eine Berufsgruppe wäre, die der Wirtschaft Lösungswege aufzeigen könnte. Aber es gibt ja eine andere.

---

### Die Psychiater der Wirtschaft

---

So wurden in den vergangenen Jahren verstärkt Unternehmensberater um (teure) Hilfe gebeten. Ein toller Job. Der Berater hört zu, verhilft zur Erkenntnis, daß er weiß, wie es laufen sollte, kassiert nicht schlecht und trägt keine Verantwortung für die Umsetzung. (Wie jeder weiß, halten viele "verkrachte Manager" diesen Berufstypus besetzt).

Jetzt in Zeiten knapper Kassen überlege man(ager) genauer, wofür man(ager) das Geld ausgibt. Denn offensichtlich war das auch nicht der Weisheit letzter Schluß.

---

### Wiederentdeckung der eigenen Mitarbeiter

---

Teils beginnt man sich auf das Inhouse-Know How zu besinnen. Der eigene Mitarbeiter gerät wieder in den Mittelpunkt des Geschehens. Und hier stehen wir vor dem aktuellen Problem. Wie sag' ich's meinem Kinde? Wie - ohne Gesicht zu verlieren - kann ich dem Mitarbeiter plötzlich begreiflich machen, daß mich seine Anliegen wirklich interessieren? Daß ich ihm nicht - wie früher - Wissen abluchsen will, um es später an passender Stelle einzusetzen und so meine "Karriere der fremden Lorbeeren" weiterzubetreiben?

### Mehr Wissen - mehr Macht - mehr Geld !

Das ist doch die Formel, die uns zeitlebens, seit Schulbeginn, eingebleut wird.



Gudrun Fritsch, Wirtschafts-  
assistentin/Industrie, mehrjäh-  
rige Berufserfahrung in den  
Branchen Papierindustrie,  
Messewesen, Elektronik, Bau.  
Verantwortlich für das  
Controlling bei Glasbau Seele  
GmbH, Gersthofen.  
Weiterbildungsschwerpunkt:  
Dialogmanagement

---

### Der Mitarbeiter in der Mitlauf-Krise

---

Schauen Sie sich um in der Wirtschaft! Was ist aus all den "eigenverantwortlichen, selbständig arbeitenden, Eigeninitiative ergreifenden und mit Durchsetzungsv ermög en ausgestatteten" Menschen geworden? Andere kann es in Firmen nicht geben, wenn man sich aufmerksam den Stellenanzeigen widmet. Sind sie nicht nach kurzer Zeit zur anweisungsorientierten, auf die Absicherung des eigenen Stuhles bedachten, konflikt-scheuen, immer öfter gegen seine Überzeugung handelnden Personalnummer verkommen?

Was lief falsch?

Jeder kann sich sicher an seine Anfangseuphorie erinnern. Klar kommt Alltag und Routine. Aber nicht Unehrllichkeit, Angst und schließlich Frust. *Frust wird erzeugt. Frust wird gemacht.* Und da er nicht von Natur aus da ist, kann er wieder beseitigt werden.

---

### Sprachstörungen

---

"Im Anfang war das Wort", sagt uns bereits die Bibel.

Wie gehen Sie mit Ihrem Wort, Ihrer Sprache um?

Neigen Sie zu Formulierungen wie

- A) **"Mit dem, was Sie mir gegeben haben, kann ich nichts anfangen. Arbeiten Sie das bis morgen um".**

Dabei knallen Sie dem Mitarbeiter die Akte auf den Tisch und wenden sich sofort wieder ab.

oder eher zu

- B) **"Was Sie mir gegeben haben, verstehe ich nicht. Können Sie mir bitte weiterhelfen?"**

Sie verweilen bei ihm/ihr und warten auf eine Antwort.

Was hören Sie lieber? Ja, es sind meist die banalen Dinge, die das Leben leichter machen.

Die Kunst besteht darin, als Mitarbeiter oder Führungskraft nicht an sich selbst zu zweifeln, wenn Sie es mehr mit Leuten zu tun haben, die den Sprachstil A) bevorzugen. Bleiben Sie cool und gewöhnen Sie sich an, zurückzufragen:

"Danke für Ihre Stellungnahme. Welchen Punkt hätten Sie gerne geändert? Was muß verbessert werden? Was fehlt Ihnen in der Ausarbeitung?"

Jetzt können Sie die menschliche Qualität Ihres Gegenübers entdecken. Kommen "Abwürge-Phrasen" wie

"Was, das sehen Sie nicht!?! (Sie Depp, Sie)  
"Ich habe jetzt keine Zeit für lange Debatten" usw.

dann nicht nachlassen. Fragen Sie einfach, ehrlich und angstfrei:

"Wann haben Sie wieder Zeit?"

und zücken Sie Ihren Terminkalender.

Bringt er/sie wieder nur eine Ausrede, ist schon im Fortgehen begriffen und bringt einen der beliebten Sätze:

"Heute nicht, kommen Sie wieder auf mich zu!"

Dann ganz klar sagen,

"o. k., am Mittwoch, den ... spreche ich Sie wieder an. Die Ausarbeitung lasse ich so lange unbearbeitet liegen. Sind Sie einverstanden?"

Nickt Ihr Gesprächspartner, so haben Sie sich ein Versprechen gegeben.



## Die neue Gesprächsbeziehung

Spüren Sie, daß keiner einen Frust schiebt beim Auseinandergehen?

Klar, wenn Sie vorher ganz anders waren, dann kann es sein, daß der andere Sie u. U. als etwas nervend empfunden hat. Wenn Sie aber am Mittwoch freundlich anrufen und fragen, wann Sie beide einen Termin vereinbaren können, dann werden Sie mit größter Wahrscheinlichkeit eine fachlich-menschliche Beziehung geknüpft haben, die weniger von Vorurteilen, Befehlen und Unterstellungen geprägt ist.

Und darauf läßt sich aufbauen.

Wenn Sie allerdings darauf warten, daß der andere anfängt, dann haben Sie auf den falschen Dampfer gesetzt. Je höher die Funktion desjenigen ist, der mit der Sprachveränderung anfängt, desto schneller und effizienter läßt sich Sprache im Unternehmen wandeln.

Fangen Sie sofort an. Werden Sie ein Coach. Vgl. die Story zum Start dieser Ausgabe von Controller Magazin. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau				
	07	09	G	

## 5. CONTROLLER-TAGUNG DER SCHWEIZER ARBEITSKREISE DES CONTROLLER VEREIN EV

Am 6. September 1994 fand im Forschungszentrum der ABB in Dättwil bei Baden die 5. gemeinsame Tagung der Schweizer Arbeitskreise des Controller Verein eV statt. Die Tagung hat offensichtlich Anklang gefunden, nahmen doch diesmal über 120 Personen teil. Der Hauptgrund für diese Steigerung der Teilnehmerzahl gegenüber den beiden Vorjahren lag wohl in der günstigen Zusammensetzung der vorgetragenen Themen. Zudem hat sich auch die aktive Beteiligung des im letzten Jahr neu gegründeten Arbeitskreises Regio positiv bemerkbar gemacht. An der diesjährigen Tagung hatten die Teilnehmer erstmals Gelegenheit, jeweils anschließend an die Referate Fragen zu stellen, was denn auch rege benutzt wurde.

Einfach, ohne Einsatz modernster Instrumente, EDV nur für Buchhaltungszwecke, so wird auch heute noch in kleinen Industrieunternehmen 'Controlling gemacht'. Dies berichtete Peter Hottinger aus seiner Praxis als Geschäftsleiter einer 18-Mitarbeiter-Unternehmung. Dagegen hörte sich der Vortrag von Dr. Jean-Marc Fandel, Corporate Controller bei Swissair, wie aus einer anderen Welt an; nichts geht mehr ohne Computer, und die neuesten Erkenntnisse der Management- und Controllinglehren sind hier ebenso gefragt wie optimales Marketingverhalten. Denn das sich permanent deregulierende Umfeld der Flugbranche verlangt die gesamtheitliche Betrachtungs- und Führungsweise. Daß gerade in Zeiten der Rezession Methoden zur Restrukturierung im Sinne von JIT, Lean Management, TQM fraglos zu den beliebtesten Themen gehören, versteht sich fast von selbst. Prof. Dr. Boutellier vom ITEM-Institut an der Hochschule St. Gallen hat sich einem Thema gewidmet, das mit seinen Zielen in die gleiche Richtung zeigt, nämlich schneller, qualitativ besser und günstiger am Markt zu sein als die Konkurrenz: Time to Market. Firmenzusammenschlüsse zu Konzernen haben die unterschiedlichsten Hintergründe; meist sind es finanzielle oder produktionstechnische Fragen, welche dazu führen. Eines haben sie jedoch gemeinsam; sie sind auf den Einsatz von integrierten Controllingsystemen zur raschen Konsolidierung und Auswertung des Zahlenmaterials für eine optimale Führung angewiesen. Wie dies in einem von dezentralen Konzernstrukturen geprägten Unternehmen praktiziert wird, sagte Frau Rosmarie Widmer-Gysel. Zum Abschluß stellt der Chefredaktor der Handelszeitung, Dr. Kurt Speck, Hypothesen über die mögliche Entwicklung der Wirtschaft im nächsten Jahrtausend in den Raum. "Sind Wirtschaftszyklen schicksalsbedingt?" Nun, sollte der russische Ökonom Nicolay Kondratieff mit seinen Aufzeichnungen der langfristigen Zyklen recht haben, dann erwartet uns für die nächsten Jahre ein wirtschaftliches Wachstum. Schön wär's!

Mit dieser offenen Fragestellung und dem Hinweis auf die 6. Controller-Tagung am 5. September 1995 ging dieser gelungene Anlaß zu Ende.

Hermann Jenny, Schaffhausen



# Literaturforum

Guten Tag, liebe Leserin! Guten Tag, lieber Leser!

Die letzte Ausgabe in diesem Jahr bringt Ihnen

einige Neuerscheinungen "In der Diskussion",  
Aktuelles zu Rechnungswesen und Controlling,  
Aktuelles zu Produktion und Logistik sowie  
Hinweise auf Loseblattwerke.

Ich wünsche Ihnen anregende und nutzbringende Lektüre.



## In der Diskussion

**Stratemann, Ingrid: Kreatives Krisenmanagement**

Frankfurt: Campus Verlag 1994 - 269 Seiten - gebunden - DM 48,-

### Autorin und Konzeption

Dr. Ingrid Stratemann ist Wirtschaftspsychologin und Inhaberin des Instituts für Wirtschaftspsychologie in Dortmund mit Erfahrungen in der Personalberatung und Potentialanalyse. Die Psychologie fundamental in unternehmerische und organisatorische Konzepte einzubeziehen ist die Kernaussage dieser Neuerscheinung.

### Aufbau und Inhalt

Erfolgsfaktor Psychologie - Verantwortung akzeptieren - alte Gewohnheiten überwinden - Ziele setzen und kontrollieren - Kreatives Gesamtkonzept entwickeln - Selbsttragende Strukturveränderungen durchsetzen - Erfolg langfristig sichern - Der persönliche Test - Unternehmens-Checkliste.

### Kommentierung

Im Mittelpunkt der Veröffentlichung stehen Interviews mit neun namhaften Spitzenmanagern, die über ihre Strategien für innovative Veränderungen befragt wurden. Ausgehend von diesen Interviews entwickelt die Autorin ein psychologisches Maßnahmenbündel, erstarrte Strukturen zu lösen und die Anpassungsfähigkeit zu stärken. In einem Sechs-Schritte-Programm zeigt sie, nicht das "Mehr", sondern das "Neue" im Auge zu haben. Das Buch trägt dazu bei, "innovativen Elan" zu entwickeln in einem Klima, das Kreativität fordert und fördert, um so den neuen Herausforderungen wirkungsvoll begegnen zu können. Neben den Befragungen der Manager und den Ausführungen der Autorin umfaßt das Buch einen abschließenden umfassenden Test- bzw. Checklistenanteil, so daß die Veröffentlichung insgesamt ein breites und nützliches Informations- und Anregungsangebot mit wegweisendem Charakter vermittelt. Ein Buch, das nicht zuletzt als persönliche Lektüre aufbauend und unterstützend wirkt. Controlling versteht Ingrid Stratemann etwas mißverständlich, vielleicht sollte sie sich z. B. bei der Controlling Akademie oder beim Controlling Verein in Gauting näher umhören. Die Ausführungen wirken manchmal für den Nicht-Psychologen etwas abstrakt. Das Buch verdient, in die Diskussion gestellt zu werden; es bereichert die Überlegungen um "Neuausrichtung" um nützliche und interessante Aspekte.

**Metzger, Roland und Gründler, Hans-Christoph: Zurück auf Spitzenniveau**

Frankfurt: Campus Verlag 1994 - 251 Seiten - gebunden - DM 68,-

### Autoren und Konzeption

Roland Metzger ist Manager für Industrieberatung in der IBM Unternehmensberatung und berät Industriebetriebe auf dem Gebiet der Umsetzung neuer Management-Techniken. Hans-Christoph Gründler ist seit 1993 ebenfalls bei der IBM-Unternehmensberatung beschäftigt und promoviert derzeit an der Hochschule St. Gallen. Das Buch beschäftigt sich mit den "neuen" Ansätzen von TQM, Kaizen, CIM etc., hinterfragt diese kritisch und geht der Frage nach, wie man sie erfolgreich umsetzt.

### Aufbau und Inhalt

Einleitung - Standortbestimmung der deutschen Industrie - "Neue" Managementtechniken als Instrumente zur Gestaltung des Wandels (Total Quality Management, Kaizen, CFM, PEH, PQSS, Business Process Management, Simultaneous Engineering, Lean Production, Organisation, Controlling, CIM) - Die Umsetzung der neuen Techniken - Tendenzen in der deutschen Fertigungsindustrie.

### Kommentierung

Manchmal gleichen neue Managementtechniken Modetrends. Die vorliegende Neuerscheinung leuchtet die z. T. schillernden Begriffe etwas aus und stellt sie auf den Prüfstand. Der Akzent liegt auf "richtig angewandt" - in unserer Kultur, in unserem Umfeld, in der realen betrieblichen Situation. Nicht zuletzt geht das Buch der Frage



nach, wie spielen diese verschiedenen Techniken erfolgreich zusammen. Diese Veröffentlichung vermittelt profunde Information und eine gekonnte Analyse auf der Basis eines umfassenden Erfahrungsschatzes der Autoren aus über 200 Industriebetrieben. Die Botschaft dieser Veröffentlichung liegt einerseits in einer abgestimmten ganzheitlichen Betrachtungsweise und einem integrierten Ansatz bzw. einem integrativen Modell zur Unternehmensführung und andererseits darin, daß es zum Wandel große Chancen gibt und dieser Wandel über ein sinnvolles Zusammenspiel dieser in der Regel gar nicht so neuen Techniken und Methoden zu gestalten ist. Ein Buch, das Wissen und Mut vermittelt, sich auch im Standort Deutschland im internationalen Wettbewerb zu behaupten.

**Henning, Klaus: Spuren im Chaos**

München: Olzog Verlag 1993 (vertrieben durch mvv-Verlag im Verlag Moderne Industrie)  
190 Seiten - gebunden mit Schutzumschlag - DM 39,-

---

#### **Autor und Konzeption**

Dr.-Ing. Klaus Henning ist Professor für kybernetische Verfahren und Leiter des Hochschuldidaktischen Zentrums der RWTH Aachen. Ferner ist er als Unternehmensberater tätig. Er beschäftigt sich u. a. mit dem Verhältnis von Technik und Ethik sowie Technik und christlicher Existenz. Die Leitfrage in diesem Buch lautet: Wie können wir in der wachsenden Turbulenz einer zusammenwachsenden Welt auf der Basis eines christlich geprägten Verständnisses mit der zunehmenden Komplexität unseres Lebens umgehen.

#### **Aufbau und Inhalt**

Spuren im Chaos, worum geht es? - Schlaglichter zur Zeitanalyse - Das neue atheistische Zeitalter - Die neue (und alte) Frage nach den Ursachen der Ursachen - Christliche Zukunftsaspekte - Was sollten wir tun? - Wegweiser für die Spurensuche im Chaos - Konsequenzen für das Gestalten komplexer Systeme - Persönliches Nachwort - Anhang.

#### **Kommentierung**

Dieses anspruchsvolle Buch vermag einen Beitrag zu leisten, ein vielleicht neues inneres Verständnis und vielleicht auch einen neuen Zugang zu Grundfragen des Lebens in einer immer turbulenter werdenden Welt zu suchen und zu finden. Der Autor analysiert unsere gegenwärtige Lage, zeigt Sinnfragen auf, skizziert Wege der sinn- und wertorientierten Zukunftsgestaltung und diskutiert, wie komplexe Systeme in der Praxis gestaltet werden können. Das von Kybernetik und Naturwissenschaft geprägte kritisch-engagierte Buch erfordert eine aktive, substantielle und niveauevolle Auseinandersetzung. Henning, für den der Sinn des Lebens eng mit der christlichen Existenz verbunden ist, entwickelt ein System neuer Wertorientierung. So fordert er mehr Funktionen für die Familie, Abschied von rein wachstumsorientierten Strukturen, Übertragung von Familienstrukturen auf Produktionsstrukturen, geplante Wohlstandsreduzierung, Anpassung der Technik an den Menschen und vor allem ein gemeinsames Minimum an Grundwerten. Der Autor spricht zwangsläufig verschiedentlich indirekt den Controller an, so nimmt er z. B. bei sogenannten Ausgangsergebnissen eine Qualitätsbewertung vor und unterscheidet zwischen harten Daten (control) und - wie es heißt - der Wahrnehmung ebenso wichtiger halbweichen und weichen Daten (sensing). An anderer Stelle diskutiert der Verfasser den "Komplexitätsnebel" und interpretiert eine beeindruckende Grafik über die psychosoziale Natur komplexer Probleme. Keine leichte und schon gar nicht einfache und bequeme Veröffentlichung; ein Buch, das die Diskussion und Kontroverse sucht und verdient.

## **AKTUELLES ZU "RECHNUNGSWESEN UND CONTROLLING"**

**Wildemann, Horst: Visualisierung & Auditierung - Leitfaden zum Selbstcontrolling von Geschäftsprozessen**  
München: Verlag TCW Transfer-Centrum GmbH 1994 - Arbeitsmappe mit 75 Charts -  
DM 480,- zzgl. Versandkosten

---

#### **Autor und Konzeption**

Wildemann ist Univ. Prof. in München und hervorgetreten durch zahlreiche Beiträge insbesondere zur Logistik und Produktion und neuen Formen des Controlling. Der vorliegende Leitfaden vermittelt eine methodisch und praktisch erprobte Unterstützung zur Einführung des Selbstcontrolling von Geschäftsprozessen.

#### **Aufbau und Inhalt**

Ausgangssituation - Basisstrategien - Bausteinkonzept eines Controlling von Geschäftsprozessen - Controllingobjekte - Controllinginstrumente - Fallstudien - Einführung eines Controlling von Geschäftsprozessen.

#### **Kommentierung**

Die Veröffentlichung beruht auf der Feststellung, daß durch die Visualisierung von Zielen, Zielerreichungsgraden und Problemlösungsaktivitäten eine Steuerung und Selbstkontrolle von Verhalten und Leistungen der Mitarbeiter initiiert wird. In diesem Konzept wird Selbstcontrolling mittels Visualisierung unterstützt durch eine interne Auditierung der Geschäftsprozesse. Die Veröffentlichung vermittelt kompakt moderne prozeß-integrierte Controlling-Ansätze und zeigt überzeugend, wie der Controlling-Service die Controlling-Prozesse organisieren und steuern kann. Ein Beitrag, der die Methodik effizienter Controlling-Prozesse und deren praktische Umsetzung verkörpert. Ein innovativ-pragmatischer Ansatz, der nachhaltig Beachtung und Diskussion verdient.



**Siegwart, Hans und Rieder, Lukas (Hrsg.): Controller Leitfaden - Handbuch mit z. Z. ca. 300 Seiten zuzüglich Ergänzungslieferungen - zu beziehen zu DM Fr. 292,- für das Grundwerk durch: WEKA Verlag AG, Postfach, CH-8010 Zürich, Telefon 01-432 84 32, Telefax 01 - 432 82 01**

---

#### **Autoren und Konzeption**

Diese Neuerscheinung, herausgegeben von CZSG Controller Zentrum St. Gallen, versteht sich als ergänz- und erweiterbares Handbuch für ein wirksames Controlling und eine effektive Controllertätigkeit.

#### **Aufbau und Inhalt** (derzeit noch nicht voll belegt)

Wegweiser - Controlling und Controller - Controller-Aufgaben und Controller-Organisation - Planungssystematik - Führung durch Zielvereinbarung - Soziale Kompetenz des Controllers - Finanzielles Rechnungswesen - Betriebliches Rechnungswesen - Instrumente des strategischen Controlling - Software-Konzeptionen für das Controlling - Funktionsbereichs-Controlling - Praxisberichte.

#### **Kommentierung**

Dieses im Aufbau befindliche Werk erweist sich als Bereicherung. Es charakterisiert sich durch eine klare und eindeutige Terminologie, Bildung eines umfassenden und kommunizierbaren Grundverständnisses der Controllerkonzeption, einer detaillierten Darstellung unternehmerischer Zusammenhänge, klarer Aufbau- und Ablauforganisation sowie eines gebührenden Einbezuges von Verhaltensaspekten. Insoweit fundiert diese Neuerscheinung die Controller-Philosophie und fördert ihre erfolgreiche Umsetzung und Anwendung. Das Handbuch bietet Instrumente und Werkzeuge für den praktischen Einsatz an, theoretische Überlegungen beschränken sich auf das notwendige Grundverständnis. Ein benutzerfreundliches Buch, das zum Blättern und Suchen einlädt, wo man leicht "hängenbleibt". Eine sehr empfehlenswerte Veröffentlichung mit hohem Anwendernutzen, einem durchdachten Konzept, das zur konstruktiven Begleitung der weiteren Controlling-Entwicklung und zur aktiven Unterstützung des Controller-Dienstes geeignet ist.

#### **Daschmann, Hans-Achim: Erfolgsfaktoren mittelständischer Unternehmen**

**Stuttgart: Schäffer-Poeschel-Verlag 1994 - 268 Seiten - DM 88,-**

---

#### **Autor und Konzeption**

Die vorliegende Arbeit wurde als Dissertation angenommen und leistet einen Beitrag zur Erfolgsfaktorenforschung. Das Buch erscheint in der von Prof. Dr. Hans-Ulrich Küpper herausgegebenen neuen Reihe "Controlling Entwicklungen". Daschmann war als wissenschaftlicher Mitarbeiter tätig.

#### **Aufbau und Inhalt**

Bestimmungsgrößen des Unternehmenserfolgs als Erkenntnisobjekt in Praxis und Wissenschaft - Ansätze zur Erklärung des Unternehmenserfolgs in der Betriebswirtschaftslehre - Ableitung plausibler Erfolgsfaktoren aus den Besonderheiten des mittelständischen Unternehmens - Aussagen und Schwerpunkte der empirischen Erfolgsfaktorenforschung - Empirisch begründete Erfolgsfaktoren - Vergleichende Gesamtschau der Ergebnisse und Ansätze - Anhang.

#### **Kommentierung**

Das vorliegende Buch bietet auf wissenschaftlicher Grundlage und mit wissenschaftlichen Mitteln eine systematische und vergleichsweise umfassende Untersuchung der Erfolgsfaktoren speziell für mittelständische Unternehmen. Neben einer konsequenten Ableitung von Erfolgsfaktoren erfolgt eine Auswertung bisheriger Studien über ein Analyseraster. Die Ergebnisse werden durch eine in Zusammenarbeit mit dem RKW durchgeführte Fragebogenaktion erweitert und präzisiert. Ein Buch, das Erkenntnisfortschritte vermittelt und zu weiterführenden Arbeiten anregt. Unmittelbare Anleitungshilfen für die Umsetzung in betriebliche Praxis sind nicht Gegenstand und Ziel der Veröffentlichung.

#### **Kah, Arnd: Profitcenter - Steuerung**

**Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 1994 - 206 Seiten - broschiert - DM 78,-**

---

#### **Autor und Konzeption**

Diese Inaugural-Dissertation, veröffentlicht in der Reihe "Controlling Entwicklungen", herausgegeben von Prof. Dr. Hans-Ulrich Küpper, leistet einen Forschungsbeitrag zur theoretischen Fundierung des Controlling anhand des Principalagent-Ansatzes. Dr. Kah ist geschäftsführender Gesellschafter der CTon GmbH für Consulting und Training im Controlling, Vallendar bei Koblenz.

#### **Aufbau und Inhalt**

Tendenz zur kurzfristigen Gewinnmaximierung - Analyse des Führungssystems - Ansätze zu einer theoretischen Fundierung des Controlling - Übertragung von Principal-Agent-Optimierungsansätzen - Kapitaltheoretische Anreiz- und Kontrollsysteme - Zusammenfassende Darstellung.

#### **Kommentierung**

Das Buch greift aus wissenschaftlicher Perspektive eine für das Controlling typische Steuerungsproblematik auf - es setzt sich kritisch mit der Verleitung zu kurzfristiger Gewinnmaximierung durch das Profit-Center-Konzept auseinander und setzt dagegen eine Orientierung an langfristige Gewinngrößen wie z. B. Kapitalwert und Ertragswert. Im allgemeinen Teil vermittelt Kah einige Abbildungen und Hinweise mit grundsätzlicher Bedeutung für das Controlling. Streckenweise stellt das Buch spezifische Anforderungen, z. B. bei mathematischen Ableitungen, daher richtet sich die veröffentlichte Dissertation schwerpunktmäßig an eine eher spezielle Leserguppe.



**Küpper/Bösl/Breid/Koch: Übungsbuch zur Kosten- und Leistungsrechnung**  
München: Verlag Vahlen - 279 Seiten - kartoniert - DM 24,-

---

**Konzeption und Autoren**

Das Buch erscheint in der Reihe Vahlens Übungsbücher und wurde erarbeitet von Mitarbeitern am Institut für Produktionswirtschaft und Controlling an der Ludwig-Maximilians-Universität München.

**Inhalt und Aufbau**

Bestandteile der Kostenrechnung - Planungsorientierte Systeme der Kostenrechnung auf Vollkostenbasis sowie auf Teilkostenbasis - Steuerungsorientierte Systeme - Vergleich der Kostenrechnungssysteme - Lösungsteil.

**Kommentierung**

Studenten gewinnen mit diesem Buch anhand von Aufgaben und Beispielen die nötige Sicherheit. Praktiker erhalten zur Verbesserung konkreter Fälle der Planung, Steuerung und Kontrolle durch die Kostenrechnung Hinweise. Insgesamt eine empfehlenswerte Veröffentlichung zur Vorbereitung auf Prüfungen und zum Einarbeiten in praktische Aufgabenstellungen.

**Bussiek, Fraling, Hesse: Unternehmensanalyse mit Kennzahlen**  
Wiesbaden: Gabler Verlag 1993 - 92 Seiten - DM 24,-

---

Dieses Buch, erschienen in der Reihe "Praxis der Unternehmensführung", vermittelt kurz und prägnant, informativ und übersichtlich mit praktischen Beispielen einen Überblick über die Themenstellung in der Gliederung Unternehmensanalyse sowie Kennzahlen zur Unternehmensanalyse und Unternehmenssteuerung.

**Kresse, Werner: Die Kunst, Bilanzen zu lesen**  
Stuttgart: Taylorix Fachverlag 1994 - 135 Seiten - DM 24,80

---

Dieses Buch zeigt, wie sich der Informationswert einer Bilanz erschließen läßt. Anhand eines einfachen Bilanzbeispiels werden konkret und anschaulich Grundsätze und Formen der Bilanzbeurteilung entwickelt, und zwar in der Gliederung, Einführung, Analyse der Vermögensbilanz am praktischen Fall, Analyse der Erfolgsbilanz und ergänzende Analysen. Mit seinen 88 Leitsätzen und 81 Kennzahlen liefert das Buch ein brauchbares Instrumentarium zur Beurteilung von Jahresabschlüssen.

**Vollmuth, Hilmar: Finanzierung**  
München: Hanser Verlag 1994 - 324 Seiten - kartoniert - DM 48,-

---

Das Buch, erschienen in der Reihe "Studienbücher der Wirtschaft", zeigt sich als praxisnahes Lehrbuch mit einer durchdachten Konzeption. Es leistet zur Auffrischung und als Nachschlagewerk gute Dienste. Zahlreiche Abbildungen und Beispiele erleichtern das Durcharbeiten ebenso wie die gelungene didaktische Aufbereitung. Das Buch befaßt sich u. a. mit den finanzwirtschaftlichen Funktionen und Zielsetzungen, den Finanzierungsregeln, der Kreditfinanzierung, dem Cash-Management, der Finanzplanung, der Kapitalflußrechnung und der Erfolgs- und Finanzierungsanalyse.

**Schweizer, Marcell: Industriebetriebslehre**  
München: Verlag Vahlen 1994 - 1.187 Seiten - gebunden - DM 108,-

---

**Autoren und Konzeption**

Diese völlig neu konzipierte und für die zweite Auflage vollständig überarbeitete "Industriebetriebslehre" ist von in Forschung und Lehre besonders erfahrenen Hochschulprofessoren verfaßt worden. Als Lehr- und Handbuch folgt sie dem entscheidungsorientierten Wissenschaftsprogramm, hat einen pragmatischen Zuschnitt und handelt aktuelle Fragen des Wirtschaftens systematisch ab.

**Aufbau und Inhalt**

Gegenstand der IBL - Standort - Unternehmensorganisation - Personalwirtschaft - Anlagenwirtschaft - Materialwirtschaft - Fertigungswirtschaft - Industrie und Umwelt - Controlling - Datenverarbeitung.

**Kommentierung**

In der zweiten Auflage wurde insbesondere die Entscheidungsorientierung intensiver herausgearbeitet. Ihren äußerlich erkennbaren Ausdruck findet diese Orientierung durch die verstärkte Berücksichtigung von Controllingfragen in jedem Kapitel.

**Deutsches wissenschaftliches Steuerinstitut der Steuerberater und Steuerbevollmächtigten e. V.:**  
**Handbuch der Steuerveranlagung**  
München: Verlag C. H. Beck 1994 - 909 Seiten - Leinen - DM 154,-

---

Dieses Buch bietet eine zuverlässige Hilfe bei der Steuerveranlagung von Einkommensteuer, Körperschaftsteuer, Gewerbesteuer des Jahres 1993. Das Buch erscheint in laufender Folge.



**Schmidt, Harald: Buchführungstraining**

Freiburg: Rudolf Haufe Verlag 1994 - 352 Seiten - Broschur - DM 59,80

Der nun in 3. Auflage erschienene Titel vermittelt sowohl Einsteigern die wichtigen Grundlagen als auch Praktikern wesentliche Feinheiten der Buchführung. Der Lernende soll befähigt werden, eine Buchführung bis zum Abschluß zu erstellen und dabei grundlegende handels- und steuerrechtliche Probleme richtig zu lösen.

**Hache, Ernst und Sander, Heinz: Taschenlexikon Betriebswirtschaft**

Renningen-Malmsheim: Expert Verlag 1994 - 370 Seiten - DM 39,-

Das Lexikon bietet kompaktes Wissen und vermittelt greifbare Kenntnisse zur täglichen Betriebspraxis. Mit seiner Hilfe können betriebswirtschaftliche Bedeutungen und Zusammenhänge schneller erkannt und in die Praxis umgesetzt werden. In 20 Bereichen gegliedert werden 1001 Begriffe systematisch von A - Z erklärt.

**Hagedorn, Arnd: Modellgestützte Planung und Kontrolle von Produktionsstandorten**

Wiesbaden: Deutscher Universitäts Verlag 1994 - 211 Seiten - DM 89,-

Die vorliegende Dissertation befaßt sich mit den Möglichkeiten, die Planung von Standortstrukturveränderungen in der Unternehmenspraxis durch betriebswirtschaftliche Modelle und Verfahren zu unterstützen. Dabei werden die Verhältnisse von Unternehmungen zugrunde gelegt, die aufgrund von Rationalisierungsstrategien ihr internationales Produktionsstättensystem neu strukturieren wollen.

**AKTUELLES ZU "PRODUKTION UND LOGISTIK"****Corsten, Hans (Hrsg.): Handbuch Produktionsmanagement**

Wiesbaden: Betriebsw. Verlag Dr. Th. Gabler 1994 - 1127 Seiten - gebunden mit Schutzumschlag - DM 348,-

**Autoren und Konzeption**

Univ.-Prof. Dr. Hans Corsten ist tätig an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät Ingolstadt der Universität Eichstätt/Ingolstadt mit Schwerpunkt Industriebetriebslehre und Produktionswirtschaft. Er ist Autor mehrerer Lehrbücher und Mitglied verschiedener Arbeitskreise. Der Herausgeber konnte sowohl renommierte Wissenschaftler der Betriebswirtschaftslehre und der Ingenieurwissenschaft als auch kompetente Praktiker aus namhaften Unternehmungen als Autoren gewinnen (56 Wissenschaftler, davon 34 Universitätsprofessoren und 15 Praktiker). Das Handbuch vermittelt einen fundierten Überblick über aktuelle Probleme und Trends.

**Aufbau und Inhalt**

Teil I: Grundlagen des Produktionsmanagements (Aufgabenbereich und Ziele, Aspekte des Produktionsprogramm-Managements, Materialwirtschaftliche Probleme); Teil II: Führungsaspekte in Produktionssystemen (Strategiegerechtes Produktionsmanagement, Produktionsstrukturen, Produktionscontrolling); Teil III: CIM als Integrationsansatz (Realisierung, Entwicklungstendenzen und Wirtschaftlichkeitsaspekte; CAX als CIM-Baustein, PPS-Systeme als CIM-Baustein); Teil IV: Übergreifende Aspekte des Produktionsmanagement (Human-Ressourcen-Management, Qualitätsmanagement, Umweltmanagement).

**Kommentierung**

Das vorliegende Handbuch befaßt sich mit Fragen der Strategie, der Führung, der Technologie sowie mit Schnittstellen. Es beleuchtet die aktuellen Probleme im Produktionsbereich insbesondere aus der Managementperspektive und verkörpert den aktuellen theoretischen Erkenntnisstand auf dem Gebiet Produktionsmanagement unter Berücksichtigung seiner Anwendungsmöglichkeiten auf praktische Problemstellungen. Das Buch sucht einen integrierten und verbindenden Ansatz zwischen Theorie und Praxis sowie zwischen Betriebswirtschaft und Fertigungswirtschaft. Auf etwa 120 Seiten setzen sich mehrere Autoren mit dem Produktionscontrolling als Management-Service auseinander und skizzieren Anforderungen an Kostenrechnung und Controlling. Ein respektables und nützliches Handbuch.

**Glaser, Horst u. a.: PPS - Produktionsplanung und -steuerung**

Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Gabler 1992 - 512 Seiten - DM 124,-

Dieses Buch gibt einen umfassenden und bewährten Überblick über Grundlagen, Konzepte und Anwendungen EDV-gestützter Produktionsplanungs- und -steuerungssysteme (PPS). Es gliedert sich in die Teile: EDV-gestützte Ansätze der Produktionsplanung und -steuerung - Empirische Untersuchung über rechnergestützte PPS-Systeme in der mittelständischen Industrie - Gestaltung EDV-gestützter PPS-Systeme für mittelständische Industriebetriebe. Als besonders hilfreich und nützlich erweisen sich die verschiedenen Gestaltungsempfehlungen.

**Butzmann, Gerhard: Expert Taschenlexikon Technik**

Renningen-Malmsheim: Expert Verlag 1994 - 385 Seiten - DM 48,-

Das handliche und anschauliche Expert Taschenlexikon Technik bietet schnellen Zugriff auf die 2.000 wichtigsten technischen Begriffe von Einheits- und Formelzeichen über Halbleitertechnik oder Modulation bis zu Zylinderspiegel.



**Zink, Klaus J. (Hrsg.): Qualität als Managementaufgabe**  
Landsberg: Verlag Moderne Industrie 1992 - 291 Seiten - DM 98,-

---

Im vorliegenden Buch werden die Bausteine eines umfassenden Qualitätsmanagements beschrieben. Es zeigt, wie man durch ein umfassendes Qualitätsmanagement für erhebliche Materialeinsparungen, sinkende Fehlerquoten, Abfallreduzierung, weniger Stillstand von Maschinen und eine größere Zufriedenheit der Mitarbeiter sorgt. Konkrete Strategien zur Realisierung und eine Schilderung typischer Probleme bei der Ein- und Durchführung des Qualitätsmanagements, denen sich bekannte Unternehmen gegenübersehen, runden das Bild ab.

**Weber, Rainer: Zeitgemäße Materialwirtschaft mit Lagerhaltung**  
Ehningen bei Böblingen: Expert Verlag 1992 - 304 Seiten - DM 84,-

---

Das praxisorientierte Buch berät in materialwirtschaftlichen Fragen, wie anstehende Aufgaben mittels Organisation, manueller Mittel und/oder EDV-Einsatzes optimal gelöst werden können. Es behandelt u. a.: Zielkonflikte in der Materialwirtschaft, Instrumente einer geordneten Materialwirtschaft, CIM-Konzepte und CIM-Bausteine, Instrumente und Maßnahmen zur weiteren Bestandssenkung/Durchlaufzeitverkürzung, innerbetrieblicher Materialfluß oder Aufbau und Funktion moderner Lagersysteme.

**Hartung, Peter: Unternehmensgerechte Instandhaltung**  
Böblingen: Expert Verlag 1993 - 143 Seiten - DM 46,-

---

Das Buch befaßt sich mit der Instandhaltung als einem Teil der zukunftsorientierten Unternehmensführung und behandelt die Bedeutung der Instandhaltung, Strategie und Auftragswesen in der Instandhaltung, Eigen-/Fremdinstandhaltung, Arbeitsschutz in der Instandhaltung und EDV-Unterstützung in der Instandhaltung.

**Popp, Klaus: Die Qualitätssicherungsvereinbarung**  
München: Hanser Verlag - 300 Seiten - DM 78,-

---

Das praxisorientierte Buch zeigt, wie Qualitätsanforderungen wirksam in Verhandlungen und Lieferverträgen umgesetzt werden können. Es berücksichtigt ebenso Kostenaspekte und kommerzielle Überlegungen wie auch Gesetze und Haftungsvorschriften.

#### **Methodenlehre der Betriebsorganisation: Planung und Steuerung**

- Band 1 u. a. Grundlagen, Informationen und Daten DM 142,-
  - Band 2 u. a. Programm und Auftrag, Kapazitätsplanung, DM 131,20
  - Band 3 u. a. Durchlaufzeit- und Terminermittlung, DM 131,20
  - Band 4 Qualitätsplanung und -steuerung, DM 49,20
  - Band 5 Planung und Steuerung von Kosten und Invest, DM 54,-
  - Band 6 u. a. Netzplantechnik, Projektmanagement, DM 86,80
- aus dem Carl Hauser Verlag in München

In dieser Buchreihe wird das gesamte Methodenwissen des REFA dargestellt. Ziel dieser Methodenlehre ist, einen systematischen Überblick über die derzeit bekannten und praktikablen Methoden unter Verwendung einer einheitlichen Terminologie zu vermitteln.

### **LOSEBLATTWERKE**

aus dem WRS Verlag Wirtschaft, Recht und Steuern, Postfach 13 63, 82142 Planegg/München

**Unternehmensführung** - in 2 Sammelordnern mit über 2.300 Seiten, komplett bis zum Liefertag aktualisiert zu DM 98,-; mit Aktualisierungs-Service 6 x jährlich mit je ca. 90 Seiten, je Seite 32 Pf. zzgl. Porto, jederzeit kündbar.

Aus dem Inhalt

Aktuelle Chef-Informationen - Personal erfolgreich führen - Betriebsführung - Planung und Controlling - Selbstmanagement - Wo steht ihr Betrieb im Markt? - Praxis-Tips und Musterbeispiele - Lexikon der Unternehmensführung.

**Das Computer - Praxis abc** - in 2 Sammelordnern mit über 1.800 Seiten, komplett bis zum Liefertag aktualisiert zu DM 98,-; mit Aktualisierung-Service & jährlich mit je 80 Seiten zu 33 Pf. je Seite zzgl. Porto, jederzeit kündbar.

Aus dem Inhalt

Computer-Tips und -trends - EDV-Lexikon - Hard- und Software richtig auswählen - Telekommunikation und Multimedia - Computer-Praxis mit Musterlösungen - Verträge, Recht und Steuern.

*Mha bis*



Unser Angebot ist unser Name: CS Controlling Software Systeme.

# CONTROLLING IST MEHR ALS SCHLICHTE KOSTENRECHNUNG.

Die modulare Softwarefamilie CS können Sie individuell bis zum voll ausgebauten Executive Information-System ausbauen: Soll/Ist-Analysen, Simulationen "Was wäre wenn?", Forecasts, Vor- und Nachkalkulation, Cash-flow, Bilanz und GuV...

Die CS-Module unterstützen (für die Hardware-Plattform IBM AS/400) alle Funktionen für Ihre aktuelle Unternehmensanalyse:

CS1 Kostenstellenrechnung

CS2 Kostenträgerrechnung und

CSC Standardkalkulation

CS3 Deckungsbeitragsrechnung

CS4 Erfolgsrechnung/Management-Reporting

CS5 PC Support

CS6 Finanzbuchhaltung

CS7 Anlagenbuchhaltung

Software ist programmierte Unternehmensberatung. Controlling Software Systeme (CS) betreut Sie von der Analyse bis zur Implementierung und Einführung der CS-Lösungen. Individuell, branchenübergreifend und international.

CS ist als internationaler Partner des führenden Softwarehauses SSA (Chicago/Illinois) auf allen Kontinenten vertreten. In einer Vielzahl von Branchen. Aber immer mit einer individuell parametrisierten Lösung - auf Basis der CS Standard-Software.

Die CS Module sind bereits heute verfügbar in den Landessprachen: deutsch, englisch, französisch, spanisch und italienisch.



**CS Controlling Software Systeme GmbH**

Riedbachstraße 5 • 74383 Pleidelsheim  
Telefon 07144/81 44-0 • Fax 07144/81 44-10

# EIS

**EXECUTIVE INFORMATION SYSTEME**

VON SAS INSTITUTE

**FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE EIN DIREKTER ZUGRIFF**

**AUF DIE STEUERUNGSRELEVANTEN INFORMATIONEN**

**FÜR DAS CONTROLLING EIN INTEGRIERTES SYSTEM**

**ZUR ANALYSE, PLANUNG UND SIMULATION**

**FÜR DAS UNTERNEHMEN EIN AUF ALLEN EBENEN**

**DURCHGÄNGIGES INFORMATIONSSYSTEM**

**DAS SAS® SYSTEM**

**WELTWEIT BEI 27000 UNTERNEHMEN IM EINSATZ**

**INFORMATIONSEMINARE:**

**9. November 1994,  
Das SAS System als Informationssystem  
für das Controlling im Krankenhaus, Hamburg**

**10. November 1994,  
Vermögensverwaltung und Risikomanagement  
mit dem SAS System, Hamburg**

