

controller magazin

Sammelstelle für Arbeitsergebnisse
 aus der Controller-Praxis

Controlling-Anwendungen im Management

6/95

Rita Niedermayr Controller & Controlling	319
Jürgen H. Daum / Manfred Grotheer / Claus Heinrich / Jürgen Schröder / Jürgen Stolze SAP Open Information Warehouse und Self-Controlling: Und was tut noch der Controller?	325
Impressum	330
Angel Mirchev Informatives und Nachdenkliches aus Bulgaria	331
Aus dem Controller Verein	332
Hongshen Gao Entwicklung und Hauptproblem der Marktwirtschaft in China	333
David Gill „Do You Get My Meaning?“	335
Dirk Leib / Heinz Renner Kundenbezogene Bedarfsermittlung optimiert Marktbearbeitung und Logistik-Prozesse	338
Gudrun Fritsch „Das Spiel“	353
Ragnar Nilsson Multimedia im Handel	355
Robert Bolz Controlling in einem mittelständischen Dienstleistungs-Konzern	359
Michael Rüd Die Break-even-Analyse als ein Instrument des Controlling in der öffentlichen Verwaltung	363
Klaus Jentzsch / Thorsten Weidt Das moderne Target Costing-Unternehmen - Ein Idealmodell	367
Jens Bieniek Anforderungen an einen Spartenleiter	373
Stefan Gilmozzi OLAP - in anderen Dimensionen	375
Literaturforum	379



Filialcontrolling bei Domäne Einrichtungsmärkte

Das Unternehmen

Die Domäne Einrichtungsmärkte GmbH (Domäne) ist ein Einzelhandelsunternehmen mit zur Zeit 26 Filialen in Ost- und Westdeutschland sowie einer Zentrale in Hardegsen bei Göttingen. Im vergangenen Jahr erzielte die Domäne mit den rund 1.800 Angestellten einen Umsatz von ca. 640 Mio DM. Das Sortiment umfaßt Heimtextilien wie Bodenbeläge und Gardinen sowie Baumarktartikel und Möbel.

Die Ausgangssituation

Moderne EDV-Systeme mit Scannerkassen, geschlossenem Warenwirtschaftssystem und täglichem Datenaustausch der Filialen mit der Zentrale führten bei den operativen Systemen zu sehr umfangreichen Datenbeständen. Für die Unternehmensplanung

Dr. Friedhelm Rudolph, Controlling und EDV, Domäne Einrichtungsmärkte GmbH, Hardegsen

und steigender Komplexität bald erkennbar.

Die Zielsetzung

Die bestehende EDV-Landschaft bei der Domäne sollte um ein leistungsfähiges Management-Informationssystem (MIS) erweitert werden. Ausgehend von den Anforderungen des neuen Filialcontrolling sollte das Management-Informationssystem zunächst für den Ausdruck der monatlichen Standardberichte als Frühwarnsystem und für individuelle Auswertungen genutzt werden. Da anfangs noch nicht im

MIKsolution infolge der sehr übersichtlichen graphischen Darstellung komplexer Datenbestände von Anfang an hoch. Dabei ist die schnelle Datenaufbereitung für zeitgemäße Präsentationen mit LCD-Display bzw. Beamer nicht zu unterschätzen. Außerdem ließ sich die individuelle Domäne-Anwendung erstaunlich schnell realisieren.

Nach der ersten ausführlichen Projektbesprechung Anfang Juni 1995 folgte die Erstellung eines Fachkonzepts, so daß bereits Anfang Juli ein Prototyp installiert und bis Ende Juli über das Modul MIK-IMPORT die Stammdaten eingepflegt werden konnten. Ab August wurde das System mit den aktuellen monatlichen Daten gefüllt und für erste Analysen und Auswertungen genutzt.

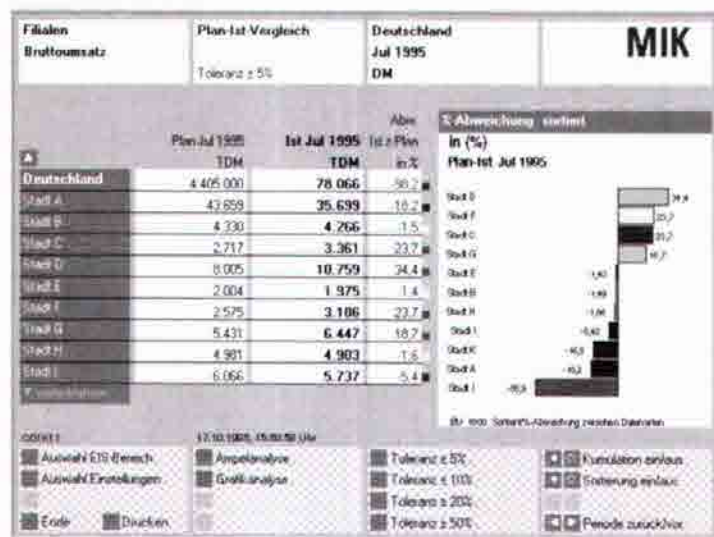
Seitdem wird permanent eine Verbesserung des Systems vorgenommen. Denn obwohl zum Zeitpunkt der Erstellung des Fachkonzepts klare Vorstellungen über das zu entwickelnde System bestanden, waren einige Detailanpassungen unumgänglich.

Anzumerken ist hier, daß durch die Verwendung und Anwendung eines systemübergreifenden Management-Informationssystems auch die Notwendigkeit zur Veränderung der vorgelagerten (operativen) Informationssysteme deutlich wurde. Das wiederum impliziert, daß das Domäne-MIS permanent einem Anpassungsprozeß ausgesetzt ist. Vereinfacht wird dieser Prozeß dadurch, daß es mit Hilfe der Entwicklungsumgebung

MIK-GENERATOR möglich ist, Änderungen am Anwendungssystem einfach im eigenen Unternehmen selbst durchzuführen.

Ausblick

Die oben angesprochene Weiterentwicklung des bestehenden EDV-gestützten Filialcontrollings wird in Zukunft ebenso zu den Aufgaben des Controllings bei der Domäne gehören wie die Weiterentwicklung des Management-Informationssystems mit anderen Schwerpunkten. Hierzu liegen bereits einige Konzepte vor, die in absehbarer Zeit mit den von MIK ausgebildeten Mitarbeitern selbständig umgesetzt werden.



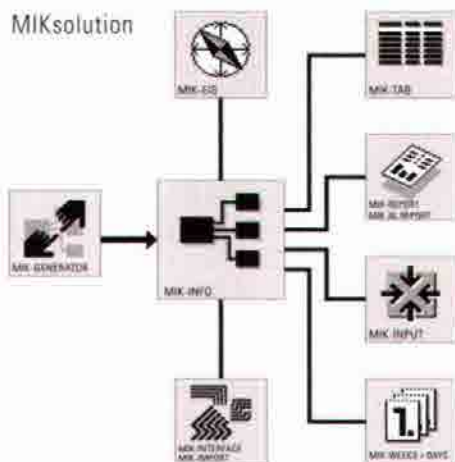
Demonstrationsbeispiel MIK-EIS

konnten die Daten dieser operativen Systeme jedoch nicht ausreichend aufbereitet werden. Ein 1994 neu entwickeltes Filialcontrolling für die Domäne basierte größtenteils auf dem Tabellenkalkulationsprogramm Excel. Dessen Grenzen wurden mit zunehmendem Systemausbau

Detail Anforderungen für den kompletten MIS-Ausbau vorliegen, wurde Wert auf die Flexibilität des gesuchten Softwarewerkzeugs gelegt.

Die Systemrealisierung

Bei der Domäne war die Akzeptanz des ausgewählten Produktes



MIK

MIK-INFO, MIK-GENERATOR und MIK-IMPORT sind Produkte der **MIK - Gesellschaft für Management und Informatik mbH, Konstanz**

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

CONTROLLER & CONTROLLING -

auch Manager bestimmen den Erfolg
des Controlling

von Dr. Rita Niedermayr, Wien



Dr. Rita Niedermayr, Geschäftsführerin des
Österreichischen Controller-Institutes, Wien

Die Praxis zeigt, erfolgreiches Controlling steht auf zwei Säulen: Fachkundige Controller, die ihr Handwerk nach allen Regeln der Kunst beherrschen, und ein controllingorientiertes Management, das die Philosophie des Controlling vorantreibt. Die Beiträge der Controller bedürfen der Beiträge des Managements. Controlling entsteht erst durch die Zusammenarbeit von Managern und Controllern.

1. MANAGERGERECHTES CONTROLLING: WELCHE FUNKTIONEN CONTROLLER WAHR- NEHMEN

Die zentrale Funktion des Controllerdienstes ist es, das Management zu unterstützen und zu ergänzen, d. h. gemeinsam ein Ganzes darzustellen. Controlling ergänzt das Management durch Führungsleistungen und Führungsdienstleistungen. Führungsdienstleistung bedeutet in erster Linie Dienst am Kunden „Management“. Alle Controllerleistungen auf dem Gebiet der Führungskräfteinformation sind hier hinzuzuzählen wie auch interne betriebswirtschaftliche Beratung und die Integration des Führungsprozesses durch Feedback- und Feedforward-Information. **Controller haben auf diesem Gebiet eine klar definierte Verantwortung: für Information und Transparenz.**

Die Führungsleistungen des Controllers gehen über den engen Rahmen des Managementservice hinaus. Bei den Führungsleistungen handelt es sich um die Koordination des Führungssystems, um Systementwicklung (Aufbau der Controlling-Infrastruktur wie z. B. das Planungs- und Kontrollsystem, die Kosten- und Leistungsrechnung etc.), um Ad-hoc-Koordination im Führungssystem (systemkoppelnde Koordination) und um die aktive Mitgestaltung der Unternehmensentwicklung und -erneuerung (Innovation). Die jeweilige Ausgestaltung der Controllerfunktionen stellt den Rahmen für die Infrastruktur des Controlling (Instrumente, Methoden und Institutionen) dar.

Die Funktionen des Controlling und die Stelle des Controllers sind auseinanderzuhalten. Zur Umsetzung des Führungskonzeptes Controlling ist nicht unbedingt die Bildung von Stellen und Instanzen, die spezialisierte Träger der Funktionen sind, notwendig. Die Controllerfunktionen können - rein theoretisch - auch von anderen, bereits bestehenden Stellen und Instanzen übernommen werden. Im Sinne einer zeitgemäßen Aufgabenteilung und Spezialisierung bietet es sich allerdings an, zumindest in mittleren und großen Organisationen **eigene Controllerstellen einzurichten.**

Managergerecht ist die Arbeit der Controller dann, wenn es ihnen gelingt, das Management in entsprechender Weise, d. h. kundengerecht zu unterstützen. Die intensive Diskussion über die vielfältigen Facetten der Controllertätigkeit mag oft davon ablenken, daß nicht allein Controller für den „Output“ des Controlling bürgen. Unabhängig davon, in welcher Form Controllerstellen geschaffen werden, zeigt sich Controlling nicht allein als „Controllers Sache“. Controlling ist auch Sache eines jeden Managers.

2. CONTROLLINGGERECHTE MANAGEMENT- KULTUR - WELCHEN BEITRAG MANAGER IM CONTROLLING LEISTEN

Der Controllingprozeß muß von allen Führungskräften im Unternehmen getragen und mit bestimmten Leistungsbeiträgen unterstützt werden. Das heißt, daß auch Manager Funktionen und Verantwortung

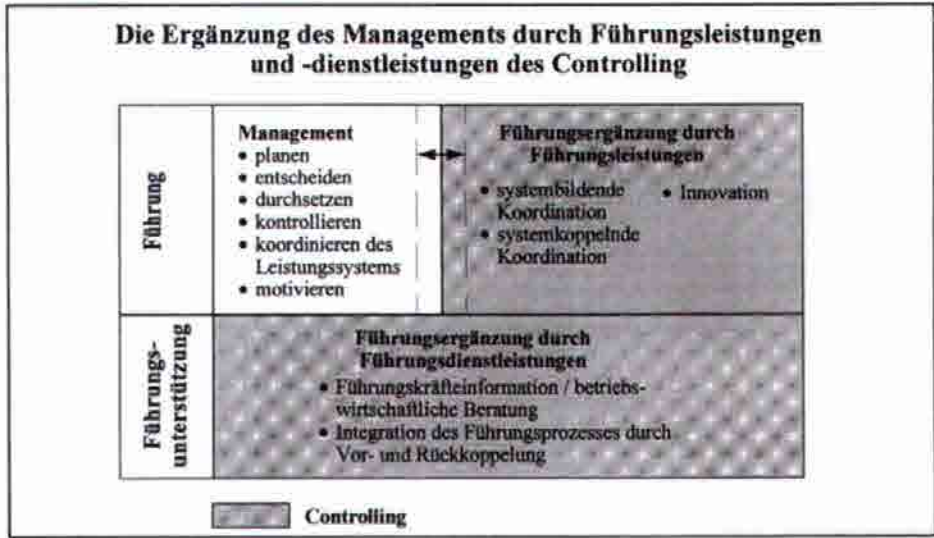


Abb. 1: Ergänzung des Managements durch Führungsdienstleistungen und Führungsleistungen des Controlling

Managementkultur. Sowohl strategisches als auch operatives Controlling verlangen eine Reihe von Instrumenten und Abläufen, mit denen Manager laufend konfrontiert werden. Das Erlernen dieser Instrumente und Abläufe erfordert nicht nur von den Controllern, sondern auch von den Managern entsprechendes Problembewußtsein, und zwar bewußte Auseinandersetzung mit der Notwendigkeit des

im Controlling zu übernehmen haben. Die einzelnen Beiträge des Managements können unter dem Begriff einer „controllinggerechten Managementkultur“ zusammengefaßt werden und sind wesentliche Einsatzvoraussetzungen für ein funktionsfähiges Controlling.

Controlling. Controllingbewußtsein äußert sich zum einen in der **praktizierten Controllingdenkhaltung** des (Top-)Managements und zum anderen in der Einstellung und seinem „**Commitment**“ gegenüber **Controlling**. Die Unternehmensleitung muß die Möglichkeit anerkennen, daß der Einsatz von Controlling den Erfolg des Unternehmens nachhaltig verbessern kann. Daraus kann sich im Zeitablauf eine positive Einstellung gegenüber Controlling entwickeln, die zum intensivierteinsatz von Controlling führt. Controllingbewußtsein zieht in diesem Sinne immer bewußte Planung und Steuerung nach sich.

Controllingbewußtsein

Controllingbewußtsein ist die wichtigste Vorsteuergröße für eine controllingtaugliche



Abb. 2: Kriterien einer controllinggerechten Managementkultur

Controllinggerechte Führung

Eine weitere, entscheidende Voraussetzung für die Funktionsfähigkeit des Controlling ist das Vorhandensein einer Führungsphilosophie, die einen zukunftsgerichteten Orientierungsrahmen für sämtliche betriebliche Entscheidungen darstellt und einen ordnungsgemäßen Controllingprozeß ermöglicht. Das Management, insbesondere die Unternehmensleitung, hat die Aufgabe, die Führungsphilosophie controllinggerecht zu gestalten. Controllinggerechte Führung stellt sich in zwei Teilen dar, einem **kooperativen Führungsstil und der Führung nach Zielen**.

a) Zielorientierte Führung

Zielorientierte Führung rückt die Zielfestlegung und -vereinbarung als Führungsinstrument in sämtlichen Verantwortungsbereichen eines Unternehmen in den Vordergrund. Die operational geplanten Ziele werden regelmäßig kontrolliert, um die Sicherheit der Zielerreichung zu erhöhen. Innerhalb dieses Zielsystems soll die einzelne Führungskraft bzw. der einzelne Mitarbeiter Autonomie und Eigenkontrolle verwirklichen können. **Controlling kann nur funktionieren, wenn es sich an Zielen orientiert.** Das Planen, Steuern, Regeln kann nur in Verbindung mit vorher festgelegten Zielen erfolgen. Das bedeutet, daß Controlling von der Unternehmensleitung und jedem verantwortlichen Manager verbindliche, klare und erreichbare Ziele durch eindeutige Zielformulierung verlangt: eine in der Praxis nicht immer festzustellende, aber zwingend notwendige Forderung. Eine wesentliche Aufgabe des Managements im Controllingprozeß besteht daher darin, klare, idealerweise **schriftliche Zielvereinbarungen** zu initiieren und zu fördern. Entscheidend ist, daß der **Wille zur Zieltransparenz von der Unternehmensleitung vorgelebt wird**.

Neben der Bereitschaft zur Zielvereinbarung ist „organisierte Konsequenz“ von Bedeutung. Das heißt, daß Ziele nicht um ihrer selbst willen formuliert werden, sondern daß in regelmäßigen Abständen eine Zielerreichungskontrolle erfolgt und keine Zielverfehlung ohne entsprechende Korrekturmaßnahmen bleibt. Das Management muß deshalb auch **Bereitschaft zur Kontrolle der vereinbarten Ziele** zeigen, je nach Entwicklungsstand des Controlling wird es sich um Eigen- oder Fremdkontrolle handeln.

b) Kooperativer Führungsstil

Zielorientierte Führung setzt wiederum einen kooperativen Führungsstil voraus. Führungsstile sind langfristige, stabile, situationsunabhängige Verhaltensmuster von Führungskräften. Führungsstile lassen sich danach einteilen, inwieweit Mitarbeiter an der Willensbildung und an den Entscheidungen einer hierarchisch höheren Ebene beteiligt sind. Kooperative Führung zeigt sich konkret in Delegation von Aufgaben, Kompetenz und Verantwortung. Kooperative Führung beinhaltet, daß Mitarbeiter durch Diskussion und partizipative Meinungsbildung in hohem Ausmaß in Entscheidungsprozesse eingebunden sind, im Gegensatz zu einem autoritären oder patriarchalischen Führungsstil.

Mitarbeiter müssen an der Zielfindung entsprechend beteiligt sein, wenn sie ausreichend motiviert sein sollen. Wesentlich ist auch deren Beteiligung an der Planung der Maßnahmen zur Zielerreichung, da sie selbst es sind, die die Maßnahmen umsetzen müssen.

Controlling setzt daher einen kooperativen Führungsstil voraus. Die Einführung bzw. Umsetzung dieses Führungsstils ist Aufgabe der Unternehmensleitung und soll im Idealfall parallel zur Entwicklung von Controllingbewußtsein vor sich gehen. Entscheidend ist der von der Unternehmensleitung praktizierte Führungsstil: Verhält sie sich gegenüber den direkten Mitarbeitern autoritär, wird sich der autoritäre Führungsstil voraussichtlich auch auf den unteren Führungsebenen fortsetzen.

Das kooperative Element der Führung **kann als (psychologische) Kompensation einer straffen Kontrolle der Zielerreichung** gesehen werden. Die Kombination der Prinzipien der zielorientierten Führung und eines kooperativen Führungsstils kann sich in einem gleichermaßen straffen und lockeren Führungsverhalten äußern, das den Notwendigkeiten der jeweiligen Situation entsprechend in die eine oder andere Richtung tendiert.

Veränderungsbereitschaft und Veränderungsfähigkeit

Controlling veranlaßt laufend Anpassungsprozesse an sich verändernde Bedingungen und ist somit ein „**Promotor des geplanten Wandels**“. Geplanter Wandel ist aber in großem Ausmaß von der Veränderungsbereitschaft und auch -fähigkeit des Managements und sämtlicher Mitarbeiter abhängig. Veränderungsfähigkeit entsteht aus Faktoren wie Flexibilität, hohem individuellem Handlungsspielraum, informellen Organisationsstrukturen, Konfliktfähigkeit, Motivation, Selbstkontrolle etc. Veränderungsbereitschaft bedeutet letztendlich Aufgeschlossenheit gegenüber Veränderungen der Aufgaben und des Arbeitsumfeldes. Es ist mitunter Aufgabe des Managements, diese Werte im Unternehmen vorzuleben und zu verbreiten.

Vertrauensbasiertes Management

Vertrauen spielt eine zentrale Rolle bei der Weiterentwicklung des Controlling. **Damit Controller nicht wie im tayloristischen Sinn als „Sicherheitsnetz“ oder gar „Lückenbüßer“ für erwartete menschliche Unzulänglichkeiten verstanden werden**, soll im Unternehmen an einem controllingtauglichen Managementverständnis gearbeitet werden. Das Vertrauen weist in vier Richtungen:

- * **Vertrauen in die Verlässlichkeit des Controllingsystems und seiner Bestandteile;**
- * **Vertrauen in die Gültigkeit normativ gesetzter Werte;**
- * **Vertrauen in die Zuverlässigkeit, Glaubwürdigkeit und Kompetenz der handelnden Personen;**
- * **Vertrauen in die Lernfähigkeit des Unternehmens und in den evolutionären Nutzen von Controllingmaßnahmen.**

In der Praxis sind komplexe Controllingssysteme aber häufig mit hohem Mißtrauen der Linienmanager konfrontiert, die den Aufbau und die Funktionsweise der Systeme nicht vollständig überblicken. Diese fühlen sich als „Betroffene“ und nicht als beteiligte Nutzer des Systems. Zielsetzung muß daher sein, generelles Vertrauen in Controlling zu erreichen. Vom Vertrauen gehen positive Wirkungen auf Controlling aus:

Koordinationswirkung

Koordination wird umso schwieriger, je höher das Mißtrauen der zu koordinierenden Personen ist. Befunde aus der Spieltheorie lassen erkennen, daß **Mißtrauen zu einer Suboptimierung** des Gesamtsystems führt. Besteht hingegen **Vertrauen in das Verhalten der Systemteile, ist eine kooperative Orientierung auf ein Gesamtoptimum möglich**. Übertragen auf Controlling bedeutet dies, daß der Koordinationserfolg im Vertrauensfall ein höherer sein wird.

Kommunikationswirkung

Mit steigendem Vertrauen nimmt nicht nur das quantitative Ausmaß, sondern auch die **Qualität der Kommunikation zu**. Die **Angst vor der eigenen Artikulation** wird genommen, die Offenheit für Anregungen von Kollegen und die Akzeptanz einer gegenseitigen Abhängigkeit wird erhöht.

Individualitätswirkung

Vertrauensbasierte Unternehmen räumen ihren Mitarbeitern hohen Vertrauensvorschuß ein und tolerieren oder nützen Individualität bzw. ein von der Norm abweichendes Gruppenverhalten. Vertrauen fördert auf diesem Weg die für Controlling entscheidenden Prinzipien der Autonomie und Selbstorganisation.

Teamwirkung

Empirische Tests zeigen, daß das Ausmaß des Vertrauens und die Effektivität von Gruppenentscheidungen hoch positiv korrelieren. Das Resultat sind Aufgeschlossenheit, Arbeitsmotivation und eine stärkere Neigung zu Innovation.

Streßwirkung

Das durch das Vertrauen erhöhte Unterstützungsniveau des einzelnen führt zu merkbarem Streßabbau. Mißtrauen und Rivalität erzeugen Angst und sind daher hohe Streßfaktoren.

Beiträge im Planungs- und Kontrollprozeß

Als Planungs- und Kontrollmanager übernehmen Controller keine inhaltlichen Aufgaben und Entscheidungen im Planungs- und Kontrollprozeß. **Für Aufgaben, die sich auf den Inhalt der Planung und Kontrolle beziehen, sind Manager verantwortlich: beispielsweise für die Vereinbarung von Zielen, die Erarbeitung der dazu notwendigen Rahmenbedingungen, die Entscheidung über Maßnahmen zur Zielerreichung, die Bewertung von Plan-Alternativen, die Plan-Genehmigung oder die Entscheidung über Ziel- und Wegkorrekturen.**

Generell kann man feststellen, daß Controller mit zunehmendem Entwicklungsstand des Controlling verstärkt Planungs- und Kontrollaufgaben an Linienverantwortliche abgeben. Haben Manager einmal genügend Controllingbewußtsein und -Know-how, ist die Basis für eine selbständige Planungs- und Koordination geschaffen.

Controllinggerechte Unternehmensorganisation

Die Aufbauorganisation des Unternehmens muß den Erfordernissen des operativen und strategischen Controlling entsprechen. Operatives Controlling verlangt möglichst eindeutig abgegrenzte Verantwortungsbereiche, strategisches Controlling die Ausrichtung der Organisation an den Erfolgspotentialen, am Markt und am Wettbewerb. Sind Verantwortungen, Kompetenzen und Zuständigkeiten in einem Unternehmen nicht abgegrenzt und transparent, kann Controlling nicht wirksam werden. Intransparente Strukturen „verschleiern“ vielfach den Bedarf nach Steuerung. Ähnliches gilt für bürokratische, behäbige Strukturen. Die Ausrichtung der Aufbauorganisation an den Erfordernissen des Controlling liegt primär in den Händen der Unternehmensleitung und ist als ebenfalls wichtiger Beitrag für ein funktionsfähiges Controlling zu betrachten.

3. BEFUNDE AUS DER CONTROLLINGPRAXIS

Der enge Zusammenhang zwischen Managementkultur und der Effektivität des Controlling findet auch in der Controllingpraxis Bestätigung. Im Rahmen einer von 1992 bis 1993 im Auftrag des Österreichischen Controller-Institutes durchgeführten Studie war der Entwicklungsstand des Controlling im Mittelpunkt der Betrachtung. Darüber hinaus wurde überprüft, welche Einflußfaktoren auf den Entwicklungsstand und die Effizienz von Controllingssystemen wirken. Für die nachfolgenden Überlegungen sind drei Variablen bzw. Faktoren von Bedeutung:

Entwicklungsstand

Der Entwicklungsstand, gleichgesetzt mit der Qualität realisierter Controllingansätze, wurde anhand folgender Dimensionen gemessen: den Aufgaben bzw. Funktionen des Controlling, der Form der Institutionalisierung, den eingesetzten Instrumenten bzw. Systembausteinen des Controlling. Ein hoher Entwicklungsstand bedeutet, daß die vorhandenen Systembestandteile den State of the Art-Vorstellungen („Stand der Technik“) entsprechen.

Controlling-Effizienz

Die Effizienz des Controlling ist eine globale Größe für den Erfolg des Controlling im Unternehmen. Langfristig ist die Existenzberechtigung des Controlling nur dann gegeben, wenn sowohl effizientes Handeln im engeren Sinn als auch nutzenstiftendes und wirkungsvolles Handeln gegeben ist. Effizienz wird hier daher als Überbegriff für den Ziel-

erreichungsgrad und die Wirksamkeit des Controlling verwendet.

Controllinggerechte Führung

Managementkultur als solche war nicht unmittelbarer Gegenstand der Untersuchung. Einzelne der oben angeführten Kriterien, die eine controllinggerechte Managementkultur ausmachen, fanden jedoch Berücksichtigung. So gelang es unter Einsatz der Faktoranalyse, den Faktor „controllinggerechte Führung“ mit Hilfe von drei Variablen herauszuarbeiten: Form des Führungsstils, Ausmaß der Ergebnisverantwortung im Unternehmen und Intensität der Zielüberwachung.

Rund 320 in Österreich ansässige Unternehmen aller Größenklassen und Branchen beteiligten sich an dem Untersuchungsprojekt. Als Untersuchungsmethode wurde primär die schriftliche Befragung eingesetzt, Interviews dienten der Vertiefung gewonnener Erkenntnisse.

Die Studie zeigt uns, daß ein starker, statistisch signifikanter Zusammenhang zwischen der Effizienz und dem Entwicklungsstand des Controlling besteht. **Demnach lohnt es sich, in die Qualität des Controlling zu investieren.** Der Entwicklungsstand wird wiederum in entscheidendem Ausmaß von der Führungsphilosophie eines Unternehmens geprägt. Je intensiver die Prinzipien einer controllinggerechten Führung im Unternehmen praktiziert werden, desto höher ist auch der Entwicklungsstand. Controllinggerechte Führung kann damit als wesentliche Voraussetzung für die Wirksamkeit des Controlling gesehen werden.

Controllinggerechte Führung → Entwicklungsstand des Controlling → Effizienz/Effektivität

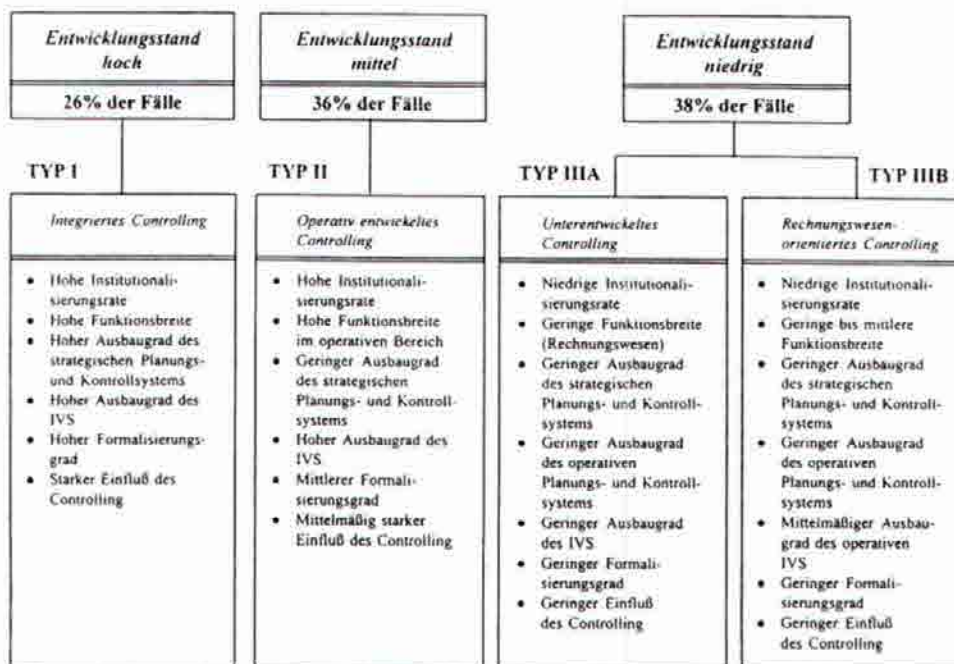


Abb. 3: Entwicklungsstand-Typen des Controlling (vgl. Niedermayr [System], S. 217)

Entwicklungs-Stand-Dimensionen

Besonders deutlich wird dieser Zusammenhang bei der Analyse der einzelnen Entwicklungstypen des Controlling. Zu diesem Zweck wurde mit Hilfe der Clusteranalyse eine vernetzte Darstellung der einzelnen Entwicklungsstand-Dimensionen vorgenommen. Das Ergebnis sind vier relativ homogene Entwicklungstypen (Abb. 3).

1. Rund ein Viertel der Unternehmen (26 %) haben Controllingssysteme im Einsatz, die den State of the Art-Überlegungen annähernd oder weitgehend entsprechen. Diese Controllingssysteme können als hoch entwickelt bezeichnet werden. Die Bezeichnung „Integriertes Controlling“ trägt der gleichgewichtigen Berücksichtigung strategischer und operativer Controllingarbeit Rechnung.
2. Der Typ „Operativ entwickeltes Controlling“ beschreibt die klassische Form des institutionalisierten operativen Controlling, das in den befragten Unternehmen auf breiter Front Fuß fassen, jedoch nicht sein gesamtes Entwicklungspotential ausschöpfen konnte (36 %). Den hoch bis mittelmäßig entwickelten Controllingssystemen stehen 38 % gering entwickelte gegenüber.
3. Zum Beispiel rechnungswesenorientierte Controllingssysteme (28 %), die sich durch einen starken Rechnungswesen-Fokus der dem Controlling (oft nicht als Stelle im Unternehmen vorhanden) zugeordneten Aufgaben und einem geringen Ausbaugrad sämtlicher Systembausteine auszeichnen.
4. Zum anderen handelt es sich bei 10 % der Unternehmen um sogenannte Pseudo-Strategen. Diese Bezeichnung deshalb, weil die befragten Unternehmen beteuerten, Strategie-Planung zu betreiben,

ohne aber über die notwendigen Instrumente und die Infrastruktur zu verfügen. Im Gegensatz zum rechnungswesenorientierten Typ findet sich hier auch keine entwicklungs-fähige Basis im internen Rechnungswesen.

Die einzelnen Bestandteile einer controllinggerechten Führung, nämlich ein kooperativer Führungsstil, eine breit angelegte Zielplanung und eine konsequente, systematische Zielerreichungskontrolle sind in den Unternehmen des Typs „Integriertes Controlling“ am stärksten ausgeprägt. Mit deutlichem Abstand folgt der Typ „Operativ entwickeltes Controlling“, in dem controllinggerechte Führung weniger intensiv, aber intensiver als im Gesamtdurchschnitt praktiziert wird. Wie man vermuten kann, ist das Ausmaß der controllingtauglichen Führung in den Typen mit geringem Entwicklungsstand auch dementsprechend niedrig.

Weiterführende Analysen ließen erkennen, daß ein Wechsel von einer Entwicklungsstufe des Controlling auf die nächsthöhere immer nur auf Basis angepaßter Führungsformen und einem Wandel der Führungskultur erfolgen kann. Diese Ergebnisse bestätigen somit, daß die Qualität des Controlling nicht nur von den Controllern und ihren Systementwicklungen, sondern auch von den Managern geprägt wird.

4. CONTROLLING BEDEUTET KOOPERATION

Es besteht dennoch keine Gefahr, daß Controllere überflüssig werden: Letztendlich sind es die Controller, die das Controlling managen. Von Controlling im umfassenden Sinn kann nur dann gesprochen werden, wenn durch Kooperation zwischen Manager und Controller Controlling zu einem gemeinsamen Ganzen wird. Das bekannt bewährte Controllingbild der Schnittmenge eignet sich, den Gedanken der Ergänzung zu visualisieren. Die Schnittmenge ist der größte gemeinsame Teiler zwischen Managern und Controllern. In der Praxis ist diese Schnittmenge einmal größer, einmal kleiner. Im Zeitablauf der Controllingentwicklung gilt es, die Schnittmenge durch aktive Arbeit und Interaktion auszudehnen. Derzeit ist in der Praxis eine zunehmende Integration des Controlling in das Unternehmensgeschehen zu beobachten. Zentrale Controllingbereiche erleben unter dem Schlagwort „Lean Controlling“ Schlankheitskuren, Controllingaktivitäten und -leistungen werden

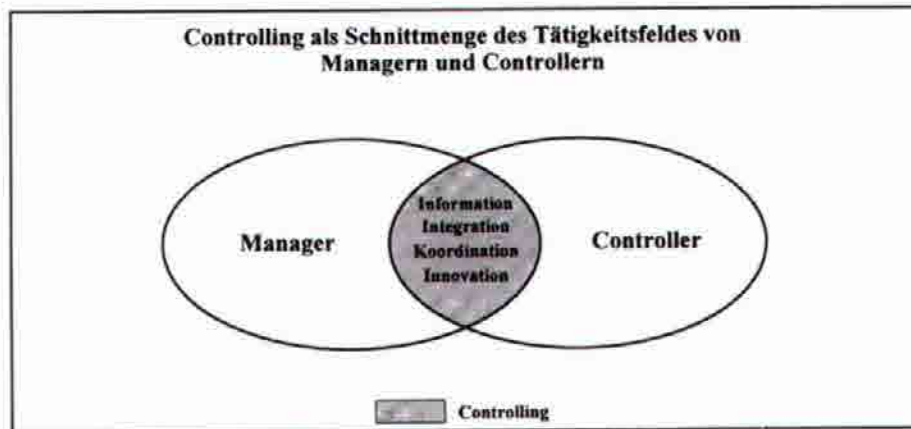


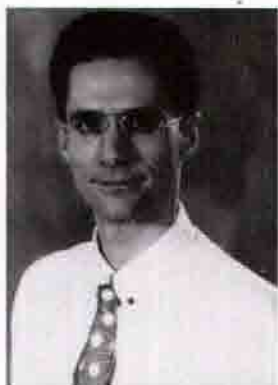
Abb. 4: Controller und Controlling-Kooperation in Anlehnung an Deyhle/Steigmeier [Controller und Controlling], S. 23.

konsequent dezentralisiert und in operativen Bereichen des Unternehmens, teilweise von den Managern selbst, wahrgenommen. Gerade vor diesem Hintergrund ist das Zusammenspiel von Controllern und Managern von noch größerer Bedeutung als bisher.

Literaturverweise

- * Denk, R. / Kunesch, H.: Einsatzvoraussetzungen, Gestaltungskontext und kritische Erfolgsfaktoren für die Gestaltung von Controllingssystemen, in: Controlling, Hrsg. Eschenbach, Stuttgart 1995
- * Deyhle A. / Steigmeier, B. et al.: Controller und Controlling, Bern/Stuttgart/Wien 1993
- * Eschenbach, R. / Niedermayr, R.: Die Konzeption des Controlling, in: Controlling, Hrsg. Eschenbach, Stuttgart 1995
- * Krystek, U. / Zumbrock, S.: Planung und Vertrauen, Stuttgart 1993
- * Niedermayr, R.: Entwicklungsstand des Controlling; System, Kontext und Effizienz, Wiesbaden 1994

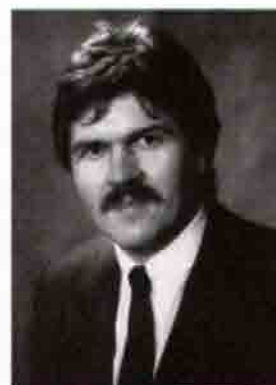
Zuordnung CM-Themen-Tableau					
03	06	11	G	P	



Jürgen H. Daum



Manfred Grotheer



Dr. Claus Heinrich

SAP OPEN INFORMATION WAREHOUSE UND SELF- CONTROLLING:

Und was tut noch der
Controller?



Jürgen Schröder



Jürgen Stolze

Podiumsdiskussion über das zukünftige Berufsbild „Controller“. Wie wird moderne Informationstechnologie - nämlich Informationssysteme, die es Führungskräften und Verantwortungsträgern selbst gestatten, entscheidungsrelevante Informationen ohne Hilfe eines Controllers zu einem beliebigen Zeitpunkt abzurufen - das Tätigkeitsfeld des Controllers verändern? Diese Podiumsdiskussion fand als „Talk im Forum“ im SAP-Forum auf der CeBit 95 in Hannover statt.

Die Teilnehmer der Podiumsdiskussion:

Manfred Grotheer, Trainer Controller Akademie, Gauting bei München;
Jürgen Stolze, Leiter Controlling Toyota Deutschland GmbH, Köln;
Jürgen Schröder, Leiter Controlling, SANDOZ AG, Nürnberg;
Dr. Claus Heinrich, Entwicklungsleiter Logistikcontrolling, SAP AG, Walldorf;

Moderation:

Jürgen H. Daum, Manager Application Support EC/EIS Europa, SAP AG, Walldorf.

Einleitung (Demobeispiel):

Zu Beginn der Podiumsdiskussion wird von J. H. Daum ein Beispiel für die Nutzung des SAP Open Information Warehouse zur unternehmensweiten Entscheidungsunterstützung vorgestellt. In diesem Beispiel erhält der Finanzvorstand eines Konzerns in seinem elektronischen Berichtsheft des zentralen EIS (Executive Information System) einen Hinweis auf eine größere negative ROI-Abweichung in einer der Landesgesellschaften. Er leitet diese Information mit

entsprechenden Fragen sofort an den zuständigen Geschäftsführer dieser Landesgesellschaft auf elektronischem Weg per E-Mail weiter. Kurze Zeit später findet dieser diese Nachricht vor und startet die automatische Weiterverarbeitung (Workflow) an: nämlich der direkte Sprung in die mehrdimensionalen Recherchefunktionen des lokalen EIS.

Dort stellt er fest, daß die Ursache in einer außerordentlichen Erhöhung der Bestände an Halbfertigware in einem der Werke, für die er verantwortlich ist, zu suchen ist. Er informiert daraufhin den Werk-

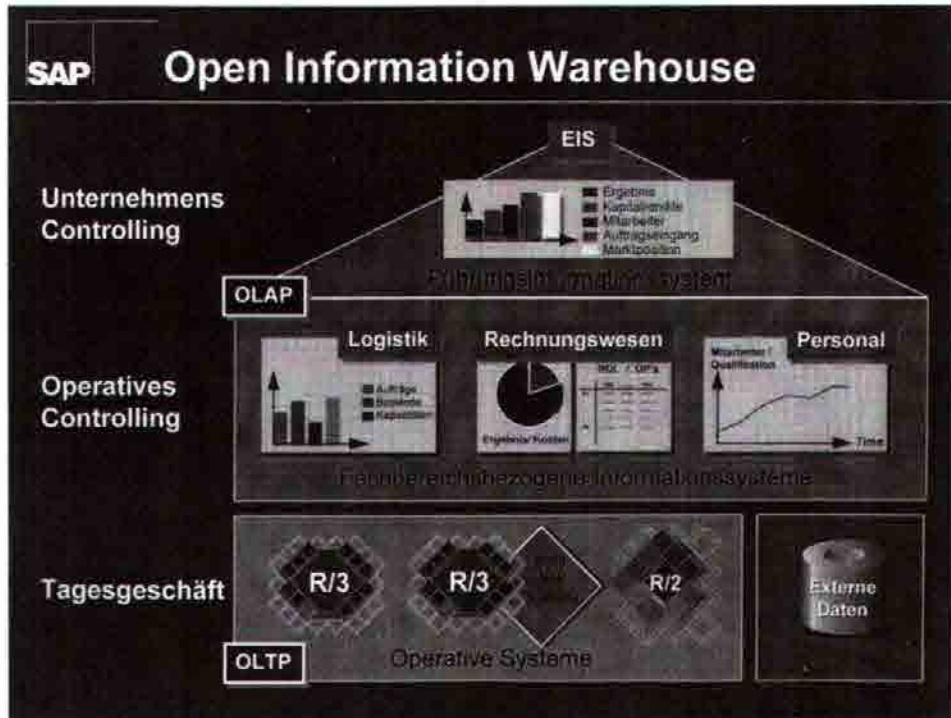
leiter. Dieser startet in seinem Logistikinformationssystem das sogenannte Bestandscontrolling und stellt dort fest, daß ein Dispositionsfehler vorliegt. Er meldet dies wiederum über E-Mail an seinen Geschäftsführer und an den Finanzvorstand der Holding per E-Mail zurück mit Angabe der bereits eingeleiteten Gegensteuerungsmaßnahmen.

Um solche Interventionen von „oben“ in Zukunft zu vermeiden, möchte der Werk-

leiter die Bestände an Halbfertigware, die sich als potentielle Problemzone herauskristallisiert haben, in Zukunft automatisch überwachen lassen. Dazu definiert er sich über Vorgabe eines entsprechenden Schwellenwertes eine „Exception“ und stellt dies so ein, daß er in Zukunft, wenn dieser Schwellenwert um 10 % überschritten werden sollte, automatisch vom System per E-Mail benachrichtigt wird.

Daum: Herr Schröder, Sie sind Leiter Controlling bei der SANDOZ AG in Nürnberg und SAP-Eis-Pilotkunde, d. h. Sie implementieren im Moment einen Teil einer solchen Infrastruktur zur Entscheidungsunterstützung für Ihre Führungskräfte, wie das in diesem Beispiel gerade vorgestellt wurde. Es kam aber kein Controller mehr darin vor. Deshalb die nun etwas provokante Frage: Hat Ihre Abteilung Controlling zukünftig nichts mehr zu tun?

Schröder: Sie haben gerade Ihren Zettel gesucht, um Struktur in diese Veranstaltung zu bringen (den Zettel mit den Fragen an die Diskussionsteilnehmer). Da war ich dann schon an den Controller erinnert. Denn die Aufgabe des Controllers ist es, **Struktur in den Laden zu bringen**. Also ich glaube schon, daß die Controller bei der SANDOZ AG in Zukunft noch gebraucht werden. Vor allen Dingen ist es ja auch so, daß das, was in Ihrem Beispiel an Controllerarbeit durch das System ersetzt wird, ja nur ein Teil der Tätigkeiten meiner Abteilung ist. Außerdem muß man sagen, daß es ein Kennzeichen erfolgreicher Controllerarbeit wäre, wenn es der Controller schaffen würde, sich selbst überflüssig zu machen. Aber, wie gesagt, nur einen Teil meiner Kapazität kann ich bei Existenz eines solchen Systems - und wenn ein Controller da ist, der die Strukturen schafft, und das System so einstellt, daß es auch genutzt werden kann - für andere Zwecke einsetzen. Und da wäre ich in der Tat ganz froh, wenn ich ein solches System zur Verfügung hätte, damit ich die frei werdenden Controller-Intelligenz-Ressourcen für etwas anderes nutzen könnte - z. B. für Betreuung einer besseren Planung.



Daum: Aus meinen Gesprächen mit Kunden bzw. Controllern - und ich war selbst als Controller tätig, bevor ich zur SAP kam - weiß ich, daß es heute noch so ist, daß die Controller die meiste Zeit damit beschäftigt sind, die Daten für ihre Berichte einzusammeln und abzustimmen. Das würde entfallen.

Schröder: Das ist bei uns mit Sicherheit nicht mehr so der Fall. Es sind die klassischen Felder, mit denen ein Controller bei SANDOZ befaßt ist: Kalkulation, Investitionscontrolling, Personalcontrolling, Controller, aber in zunehmendem Maße als einer, der in der Strukturengestaltung mitwirkt. Ich würde sehen, daß der Controller sein Arbeitsbild mehr und mehr wandelt, nämlich auch strukturell tätig zu sein.

Daum: Eine Frage an den Kollegen Dr. Heinrich: Ich habe im Rahmen meiner Tätigkeit bei SAP - des Vertriebs des Führungsinformationssystems SAP-EIS - auf Kundenseite mehr mit Controllern zu tun, die z. B. im Rahmen des Controlling Berichte aufzubereiten haben. Sie kommen aus dem Logistikbereich. Sie haben dort vor allem Kundenkontakte z. B. zu Fertigungsleitern, Vertriebsleuten etc.. Ist das, was wir hier vorstellen, aus Ihrer Erfahrung realistisch? D. h. planen z. B. unsere Kunden, bestimmte Controllingaufgaben mehr in die operativen Bereiche zu verlagern?

Dr. Heinrich: Im Bereich Logistik (Logistikanwendungen, z. B. Vertrieb, Materialwirtschaft, Fertigung) haben wir natürlich jetzt eine Bewegung in Richtung Dezentralisierung und deshalb wahrscheinlich auch im Controlling. Bei uns heißt das momentane Schlagwort „Lean“; z. B. Lean Production. D. h. letztendlich, unsere Kunden wollen Verantwortung mehr nach „unten“ verlagern. Die Leute dort brauchen natürlich, wenn sie mehr Verantwortung haben, mehr Informationen. Wir erleben deshalb momentan eine starke Nachfrage nach den Logistikinformationssystemen - beispielsweise Vertriebsinfosystem, Bestandscontrolling. Was ich noch sehe: daß wir

mehr von der Auswertung hin in das **Exception Reporting** kommen. D. h. z. B., dem Controller sollen die lästigen Arbeiten abgenommen werden wie das Datensammeln und auch das Suchen nach Exceptions. Ich sehe es so, daß der Weg zukünftig dahin geht, daß das System die Exceptions automatisch herausfindet. Der Controller ist für die Bereitstellung der Strukturen zuständig und muß auch bei der Einstellung der Exceptions mitwirken.

Daum: Um hier noch einmal einzuhaken: Im Demo-Beispiel war es so, daß nicht der Controller die Einstellungen gemacht hat (der Exceptions), sondern der Werkleiter hat dies selber getan. Wird der Controller also doch überflüssig?

Dr. Heinrich: Ich mache mal ein Beispiel: Ein wichtiger kritischer Erfolgsfaktor in der Logistik ist das Verhältnis Servicegrad zum Lagerbestand. Das zu optimieren ist eine Aufgabe in der Logistik. Daran hängt aber eine marktanteils-relevante strategische Entscheidung. Die kann nicht ein Fachbereichsverantwortlicher in der Logistik allein bestimmen. Die Höhe des Servicegrades hängt von der Höhe des Lagerbestandes ab (je höher dieser ist, desto wahrscheinlicher ist es, daß immer 100 % der Kunden wunschgemäß beliefert werden können). Die Höhe des Lagerbestandes wiederum bestimmt die Höhe der Kapitalbindung im Umlaufvermögen. Dies wiederum ist eine Größe, mit der ein Logistiker nichts zu tun hat. Die Entscheidung, wie hoch der Lagerbestand (und damit die Kapitalbindung im Lager) sein darf, muß ein Controller in Zusammenarbeit mit dem Top Management festlegen.

Daum: Herr Stolze, Sie sind Leiter Controlling bei Toyota in Köln. Wie sehen Sie das: Ist es tatsächlich praktikabel, daß der Controller seine Aufgaben vollständig an ein Informationssystem delegieren kann? Was heißt das dann für Sie als Controller bzw. für Ihre Abteilung?

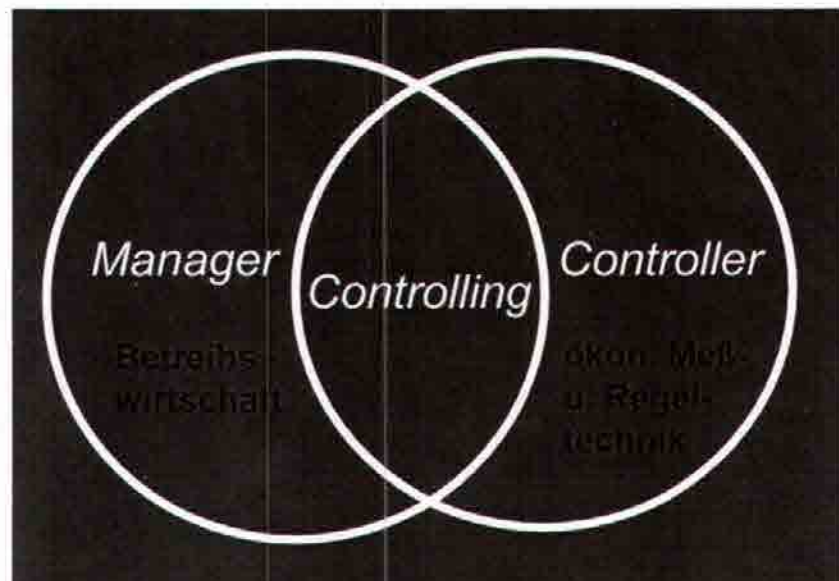
Stolze: Also ich glaube mal - was Herr Schröder bereits dargestellt hat - das Hauptthemengebiet des Controllers ist sicherlich nicht der kontinuierliche Soll/Ist-Vergleich. Und es wird auch nicht dorthin gehen; wenn ich einmal von meiner Person oder von meiner Abteilung sprechen darf. Und insofern sehe ich dieses Tool als sehr schöne Möglichkeit und als Ergänzung, gerade in diesem Standardbereich eine Hilfe zu geben. Nur das, was das Hauptaufgabenfeld des Controllers ist, nämlich wo wir hinkommen und nicht, wo wir gewesen sind und warum wir in der Vergangenheit Probleme haben, aber wo kommen wir hin, und wo werden wir landen, diese wichtige Frage ist in diesem gesamten Vortrag - so schön er auch war - weder gestellt noch beantwortet worden. Und ich bin mir sicher, daß es dem Herrn Schröder in seinem Bereich

genauso geht: das ist die Frage, die immer wieder und ständig diskutiert wird: **Wo werden wir denn am Ende des Jahres z. B. sein?** Und wenn wir dorthin kommen, was wird dann herauskommen? Das ist das Thema! Und deshalb finde ich es sehr schön, wenn wir das andere automatisieren können. Es ist eine große Hilfe für den Controller, wenn er so ein System hat. Dann kann er nämlich **die ganze Vergangenheitsbewältigung automatisieren.**

Daum: In diesem Zusammenhang taucht auch der Vorwurf auf, den man den Controllern macht, sie wären erweiterte Buchhalter; sie arbeiten mit Vergangenheitswerten und richten ihren Blick zu wenig nach vorne. Aber der Grund ist einfach der, denke ich, daß man eben bisher mehr oder weniger die meiste Zeit als Controller für das normale Berichtswesen, das Datensammeln, aufwendet. Daß man also die Zeit nicht hat, nach vorne zu sehen.

Herr Grotheer, Sie kommen von der Controller Akademie in Gauting bei München. Die Controller Akademie vermittelt Methodenwissen an Controller. Die Controller Akademie, Sie Herr Grotheer und speziell Herr Dr. Deyhle haben maßgeblich daran mitgewirkt, daß sich in Deutschland eine Berufsbezeichnung „Controller“ in den Unternehmen etabliert hat. Wie ist Ihre Meinung dazu?

Grotheer: Aufgabe des Controllers ist es zunächst einmal, **ökonomische Transparenz herzustellen, daß der Manager selber sehen kann.** Und in dieser Art und Weise möchte ich einmal meine Vorredner bestätigen. Der Werkleiter wäre in diesem Beispiel der Manager - und Manager haben wir überall: in Verkauf, Produktion usw.. Die Aufgabe der Manager ist es, etwas zu betreiben. Und das, was sie betreiben sollen, soll wirtschaftlich sein. Es gehört also **zu dem Job des Managers, selbst für die wirtschaftliche Orientierung zu sorgen** und damit wären wir bei dem Thema „Self-Controlling“! Die Aufgabe des Controllers ist es jetzt, **eine ökonomische Meß- und Regeltechnik zur Verfügung zu stellen**, über EIS-Systeme oder was es da alles geben kann. Sie sehen, die Schnittmenge wäre das Controlling. Aufgabe des Controllers ist es, dafür zu sorgen, daß der Manager selber sehen kann. Soweit paßt das Demobeispiel.



Controller's Anwendungstableau

Instrumente

Einsatz-
gebiete

	RW	UP	FZ
Verkauf			
Produktion			
Verwaltung			

Zentraler Controller als Systemarchitekt

Dezentraler Controller als Anwendungsexperte

Es könnte z. B. der Fall vorliegen, daß der Absatz rückläufig ist. Und jetzt **müßte der Controller eine Rechnung machen:** ist es besser, Kapitalkosten in Kauf zu nehmen, also lieber auf Lager zu produzieren, anstatt remanente Kosten in der Produktion auf sich zu nehmen, wenn man sein Personal nicht richtig auslasten kann?

Also Aufgaben des Controllers wäre es, Alternativen abzuzweigen helfen und den „Preis“ bei wenn ... dann-Fragen zu machen. Oft löst der Controller die wenn ... dann-Fragen kraft ökonomischer Kompetenz überhaupt erst aus.

Bloß: Was hat veranlaßt, daß man auch wirklich reinschaut im Trubel des Tagesgeschäfts? **War's vielleicht Controller's Informiertseinwunsch auslösender Hausbesuch beim Manager?**

Im Tableau ist der zentrale Controller für die Spalten zuständig: für Struktur Rechnungswesen, Unternehmensplanung, Führung durch Ziele. Und es mag dezentrale Controller geben, die als Anwendungsexperten vor Ort wirken (analog ein Server-/Client-Modell). Die Aufgabe des Chef-Controllers wäre es, in der Konzeptphase eines EIS-Systems, eines ökonomischen Systems, jetzt mit den Anwendern dieses Konzept zu entwickeln. Pflichtenhefte, Anforderungsprofile zu definieren, zu koordinieren und die **Mitarbeiter in ökonomischer Hinsicht zu trainieren.**

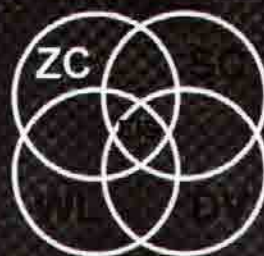
Jetzt schau ich einfach mal den Herrn Schröder an: Sie haben ein EIS-System. Sie müssen doch maßgeblich daran mitgewirkt haben, wie dieses Konzept aussieht, mit welchen Begriffen dort gearbeitet wird, mit welchen Berichtsweseninhalten. Das ist der typische Job des Zentralcontrollers.

Und jetzt - in Bezug auf das Beispiel von eben - gibts da **eine Abweichung im Bestand.** Hier wäre es Aufgabe eines Controllers vor Ort, **wenn er da wäre,** dafür zu sorgen, das Problem bereichsübergreifend in den Griff zu bekommen.

Und dann mag es noch einen Job geben: Im Mittelstand gibt es - so ein Y-Modell nennen wir das - auch die Möglichkeit, daß der Controller auch für das Ressort F mit zuständig ist (Finanzen). In manchen Unternehmen auch für das Ressort E (EDV). Und wie Hr. Schröder eben schon gesagt hat, wäre auch unsere Intention, daß sich der Controller auch zum Ressort E mit hin entwickelt: Information, Systemkonzeption - zum Informationsmanager. Also weg von den Daten, hin zur Information und das eben auch als Prozeßbegleiter; mit Kommunikation und Koordination.

Daum: Ein gewisser Konsens bei den Teilnehmern war ja nun schon herauszuhören. Der Controller

Controller's Rolle in der Konzeptphase ökon. Systeme



- in Konzept mit Anwendern entwickeln
- Pflichtenhefte/Anforderungsprofile definieren
- koordinieren
- trainieren

wird immer mehr damit zu tun haben, **betriebswirtschaftliche Beratung zu machen**. Das ist aber nur **eine** Aufgabe: innerhalb des Unternehmens zu beraten, zu koordinieren. Eine weitere **wichtige Aufgabe des Controllers ist es, nach vorne zu sehen**, das heißt aber auch, nach außen zu sehen, den Blick auf den Markt zu richten und diesen zu beobachten. Herr Grotheer, eine Frage an Sie: Was heißt das nun für den Controller?

Grotheer: Es gibt auch den Ausdruck „Vorwärtsbuchhalter“. Immer wieder Planperspektive, Vorwärtsperspektive, mit analytischer Denkweise und Kommunikationsfähigkeit. Bereichsübergreifendes, zukunftsorientiertes Denken in analytischen Strukturen. Aber ich möchte die Frage doch einfach auch einmal weitergeben. Hier sind Controller. Wie sieht Ihr Nachfolger in 10 Jahren aus, welche Eigenschaften müßte er/sie haben?

Stolze: Sie haben absolut recht. Das ist sicherlich das Profil, das wir auch für uns in unserem Unternehmen suchen werden. Der Schwerpunkt, den mein Nachfolger haben sollte, wäre eine stärkere Ausrichtung in dem Bereich der Informationstechnologie.

Daum: Eine weitere wichtige Größe eines erfolgreichen Controllings ist die Person des Controllers. Er sollte jemand sein, der von sich her auch nach außen **in den Markt sieht bzw. das Unternehmen von dort aus betrachten kann**. Dazu muß er ein Gefühl für das Geschäft entwickeln, er muß mit den Vertriebsleuten reden, er muß evtl. auch mal mit Kunden reden. Aus welchen Unternehmensbereichen sollte der Controller kommen? Kann das auch jemand aus dem Vertrieb oder Marketing sein?

Schröder: Meiner Ansicht nach kann der Controller aus allen Bereichen des Unternehmens kommen. Er muß natürlich einen bestimmten Satz an Werkzeugen beherrschen. Aber meiner Ansicht nach ist es gar nicht schlecht, wenn er aus einem anderen Teil des Unternehmens kommt, wenn er also keine Schornsteinkarriere im Unternehmen macht. Da ist es mir dann auch recht, wenn er aus dem Vertrieb kommt, wenn er aus der Forschung kommt - z. B. als Vertriebs- und Forschungs-Controller.

Grotheer: Dort geht auch die Entwicklung hin, wenn zwischen zentralem und dezentralem Controlling unterschieden wird. Die Frage ist überhaupt, ob es einen Berufscontroller gibt. Ich sage einmal, **der zentrale Controller sollte eher ein Berufscontroller sein**. Die Frage ist hier, in welchem Alter steigt er/sie in das Geschäft ein: mit 35, 40, 45 Jahren? Der



dezentrale Controller ist ein Karriereschritt, eine Funktion, die man im Rahmen der Karriereentwicklung als Führungskraft 3 bis 5 Jahre wahrgenommen hat. Und wenn man selber als dezentraler Controller ökonomische Logiken vertreten hat, wird man sie hoffentlich dann hinterher als Manager, Werkleiter, F&E Leiter nicht vergessen.

Daum: Ich möchte nun noch einen anderen Punkt zum Thema Berufsbild des Controllers ansprechen. Was, meinen Sie, kann man einem Studenten empfehlen, der z. B. Betriebswirtschaft studiert und sich entschlossen hat, Controller zu werden. Welche zusätzlichen Fähigkeiten muß ein Student besitzen, bzw. was muß er tun, um sich für ein Unternehmen als Nachwuchs-Controller zu empfehlen?

Stolze: Ein wichtiger Punkt ist, daß man während des Studiums versucht, sich ein möglichst breites Wissen anzueignen. Dazu gehört auch, anhand eines Praktikums in unterschiedliche Branchen hineinzusehen. Letztendlich ist es das breite Wissen, das einen Controller auszeichnet.

Grotheer: Also wenn ich meinen eigenen Werdegang ein bißchen reflektiere, muß ich sagen: eine bereichsübergreifende Ausbildung - das Studium ist mir zunächst einmal egal - möglichst breit angelegt und nicht unbedingt spezialisiert, aber mit EDV/Informatik angereichert, damit man da ein kompetentes Rüstzeug hat. Und dann bereichsübergreifende Praxis: Trainee Programm, alle Bereiche einmal kennengelernt haben. Kennenlernen, wie ein Unternehmen das Controllingssystem praktiziert.

Schröder: Vor allem wird es auch so sein, daß der Controller - wenn er das jemals gewesen ist - von diesem introvertierten Wesen, von dieser grauen Maus Mentalität, weg muß. Was ich immer mehr sehe, daß wahrscheinlich die Leute - auch bei mir im Controlling - am erfolgreichsten sind, **die sich als Katalysator verstehen**; die also auch bereit sind,

sich zu exponieren. Also sich nicht hinter Zahlen zu verstecken, sondern vor die Zahlen zu treten und diese zu interpretieren. Der Controller darf das Spreadsheet nicht vor sich hertragen und sich dahinter verstecken. Er muß das Spreadsheet bei sich haben, aber er/sie muß reden, muß Kontakt aufnehmen.

Stolze: Wenn ich in ein Forecastgespräch gehe, ist es das Wissen der Fachabteilung, das ich einsammle - nicht mein Wissen. Dabei bin ich auf die Fachabteilungen angewiesen. Die müssen mir die Informationen geben, in welche Richtung es geht. Und die Gesprächsführung auszutüfteln, ob denn das, was mir dargestellt wird, sein kann. Die richtigen Fragen zu stellen, ohne als „Besserwisser“ zu gelten: in die Richtung müssen wir gehen.

Grotheer: Deshalb sagen wir auch, der Controller ist das Marketing des Rechnungswesens. Also Marketing und Verkaufarbeit leisten, rüber gehen, damit die Manager selber mit Systemen arbeiten wollen. So gut EIS-Systeme auch sein mögen, die erfordern trotzdem noch die **physische Präsenz des Controllers vor Ort.**

Wir sagen auch ganz gerne: z. B. **Controlling der Töchter.** Sie müssen, wenn sie physische Töchter haben, als Vater auch mal zu hause sein. Es geht nicht nur über Electronic Mail. Ich bin ein großer Fan von EIS-Systemen, **nur sie müssen vorwärts orientierte Daten enthalten. Und diese müssen von den Leuten auch erst einmal eingegeben werden und vorher gerechnet und behandelt worden sein.**

Schröder: Manchmal kommt es mir so vor, als ob der Controller der Betriebspsychologe wäre, der viel Verständnis aufbringen muß für die Sorgen und Nöte, die in einem Unternehmen herrschen. Ganz egal, ob diese von ihm budgetmäßig initiiert worden sind oder einfach, daß sie dadurch bestimmt worden sind, daß eine bestimmte Stimmung im Unternehmen herrscht. Der Controller muß also ganz einfach ein weites Herz haben.

Daum: Also auch wieder der Punkt Persönlichkeit. Aber wir sind am Ende unserer Podiumsdiskussion angelangt. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
05	06	39	G	F	

Impressum
ISSN 0939-0359

20. Jahrgang

Herausgeber

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

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

Redaktion

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

Herstellung

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

Anzeigen

direkt an den Verlag, z. Hd. Frau Kießling

Verlag

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

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

Verkauf Schweiz:

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

Erscheinungsweise

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

Abbestellungen mit einer Frist von 3 Monaten zum jeweiligen Laufzeitende.

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

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

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

Controller Magazin Nr. 5/95
Beitrag Prof. Dr. Hahn auf Seite 287:

Der erste Absatz der rechten Spalte muß heißen:

Wir nehmen die Cash flows, also die Zahlungsüberschüsse vor Zinsen und Dividenden, aber nach allen anderen Auszahlungen, auch nach Steuern, und versuchen, diese Zahlungsüberschüsse für künftige Perioden zu ermitteln.

Zuerst haben wir nämlich geschrieben „nach“ Zinsen und Dividenden; vor ist aber richtig.

Sorry für den Irrtum. Als kundiger Controller mochten Sie es aber selbst schon gemerkt haben. Vielleicht mögen Sie's nochmals durchstudieren.

INFORMATIVES UND NACHDENKLICHES AUS BULGARIA

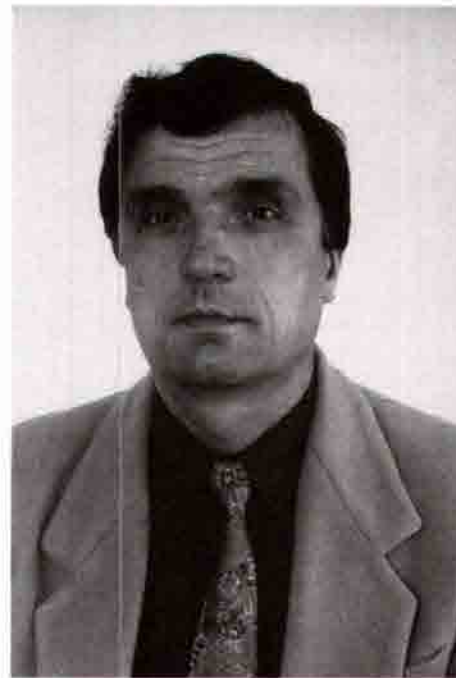
from Dr. Angel Mirchev, Varna

My main objective, which I have announced in the press and on television and which, regrettably, I have tried to realize alone, without any financial aid, for 8 years now is the following: to assist in turning Bulgaria and Varna into an international centre and a bridge in business relations between the West (Europe and the USA) and the East (the countries of the former Soviet Union). **In such relations I would aim to guarantee confidence between the partners.**

My conviction that there is a pressing need is grounded in the following realities:

The former Soviet Union is a huge and growing market on a global scale

- * The high level of technology and production, as well as the glut on the market in Western Europe would determine the need of new growing markets.
- * Between the West and the ex-Soviet countries there always would exist dangerous political conflicts, resulting not so much from differences of the political systems as from differences in culture, mentality and social consciousness of the citizens of the East and the West. **Even in a perfect translation of the words themselves, the concepts and associations behind them are different for people from these two worlds.** Thus, **in order to communicate successfully**, or conduct a successful, mutually advantageous business even when their politicians are opposed to each other, businessmen from these two worlds **need an intermediary** whom both they trust.



Dr. Angel Mirchev, CMP Consulting, Chaika, bl. 7A, fl. 27; P. O. Box 97, 9010 Varna, Bulgaria, Fax: ++359/52/884 015; Dr. Mirchev ist Trainer des Programms der Controller Akademie in bulgarischer Sprache.

- * The geographical situation, history, culture and mentality of Bulgaria and the Bulgarians make them **ideal for this part of intermediary** between the East and the West.

Joint enterprises of Western businessmen in Bulgaria

would guarantee at the same time stability of production, labour and capital and the markets on the East and effective export.

We developed a project for turning Varna into a **Free economic zone** exactly with this purpose in mind.

Training of future specialists

At the same time my consultant firm "Controlling, Marketing, Planning Consulting" was set up. One of its major activities is the "Transfer of specialists and managers at home and abroad."

But where to get these specialists and managers, and how to convince them?

In 1990, after two years of hard work on my part, contacts with leading West European and American universities in the field of economics and management, I was the initiator and one of the major participants in the **opening of a new university course at the Technical university in Varna called Industrial Management.**

Steps to do - and already done

- * In 1992 I applied for financing to the NATO program with the concept "Creating an elite centre of economics and management training highly qualified future specialists, business administrators and managers in Bulgaria."
- * In 1993 I was the initiator and one of the founders of a new and unique for Bulgaria course of studies "Health Care Management" for which there will be a growing need in future.
- * I work in the Faculty and Academic management bodies of the Free University in Varna in order to be able to select my future assistants and business partners.
- * I am the initiator and one of the people supporting most vehemently the idea of ECU Europe founded in 1988 and uniting small and medium-sized consultant firms from Europe. It aimed especially to include colleagues.
- * A subsidiary company "CMP - Incasso Ltd" is in a process of registration in court. It would aim to assist foreign companies in making investments and crediting as well as in debt-collection.
- * It is natural that my attention and my activities should be concentrated on my business contacts with Russia, Ukraine and other ex-Soviet

republics. This process is slow and painful, and, naturally, carries a number of responsibilities and risks. In front of my students I compare the situation in the new Eastern European democracies to the process of making a delicious Bulgarian dish "veal soup". During the process of boiling the meat, scum comes to the surface, and a good housewife would remove it several times till only clear veal broth remains in the pot.

"Scum is coming up"

This exactly is the situation in our new democratic countries at the moment. Scum is coming up to the surface both in politics and economy. But it is not clear either to them or to me who would play the good housewife removing the scum and making the broth.

In our countries democracy is still not a natural state and I am afraid that there will be attempts to remove political scum by "iron hand".

I think that confidence between partners is the most important stock of future global business relations. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau				
	21	31	V	R

Controller Verein eV

Aus den Arbeitskreisen:

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

6. CONTROLLER-TAGUNG DER SCHWEIZER ARBEITSKREISE DES CONTROLLER VEREIN EV

Am 5. September 1995 fand im Forschungszentrum der ABB in Dättwil bei Baden/Schweiz die 6. gemeinsame Tagung der Schweizer Arbeitskreise des Controller Verein eV statt. Die fünf Referent(inn)en haben den über 120 Teilnehmern ein interessantes Programm geboten, wobei besonderer Wert auf eine ausgewogene Mischung der Referate gelegt wurde: Controllingthemen, aber auch Interessantes „am Rande des Controlling“. Und auch diesmal hatten die Teilnehmer Gelegenheit, jeweils anschließend an die Referate Fragen zu stellen.

Zu Beginn erläuterte Francois Landgraf, Finanzdirektor der SRG (Schweizerische Rundspruch-Gesellschaft), inwieweit für dieses Non-Profit-Unternehmen marktwirtschaftliche Grundsätze und Führungskriterien gelten, und welche Möglichkeiten zur Diversifikation in Betracht gezogen werden sollen. Einem ganz anderen Thema widmete sich anschließend Edeltraud Schmitz-Angelini, Leiterin des CV-Arbeitskreises Regio. Sie gab Antworten zur Frage, wie SAP lust- statt leidvoll eingeführt werden kann. Anhand von Checklisten wurden praxisnahe Ansätze zur Vermeidung der häufigsten Fehler bei der Einführung dieses EDV-Programms aufgezeigt. Das Referat von Dr. Dirk Meissner, Professor für BWL und Controlling und AK-Leiter des CV-Arbeitskreises Süd III hatte die Zukunftssicherung zum Inhalt. Der Referent zeigte, unterstützt durch eindrucksvolle Charts, was strategische

Fortsetzung Seite 354



*Prof. Hongshen Gao, Direktor Institut für Wirtschaft, Technische Universität Nordchina,
100041 Beijing - VR China*

ENTWICKLUNG UND HAUPTPROBLEM DER MARKTWIRTSCHAFT IN CHINA

von Professor Hongshen Gao, Beijing

Nach der Einführung der Reform- und Öffnungspolitik sind die Wirtschaft und die Kultur in China hochentwickelt. Besonders hat sich die Produktionsstruktur auf dem Lande stark verändert. Mit der allseitigen Entwicklung der Landwirtschaft, der Viehzucht, der Nebengewerbe und der Fischerei haben sich in großem Umfange ländliche Betriebe entwickelt.

Die Petrochemie, der Automobilbau, die Elektrotechnik u. a. nehmen für das gesamte Land eine wichtige Stellung ein.

Auch die Außenwirtschaft hat sich gut entwickelt, und die Internationalisierung der Wirtschaft im ganzen Land ist weit fortgeschritten.

Ich meine, daß die Wirtschaftsreform gerade auf dem Lande das Grundprinzip der Marktwirtschaft erfüllt. Deshalb entwickelt die Wirtschaft auf dem Land sich so schnell.

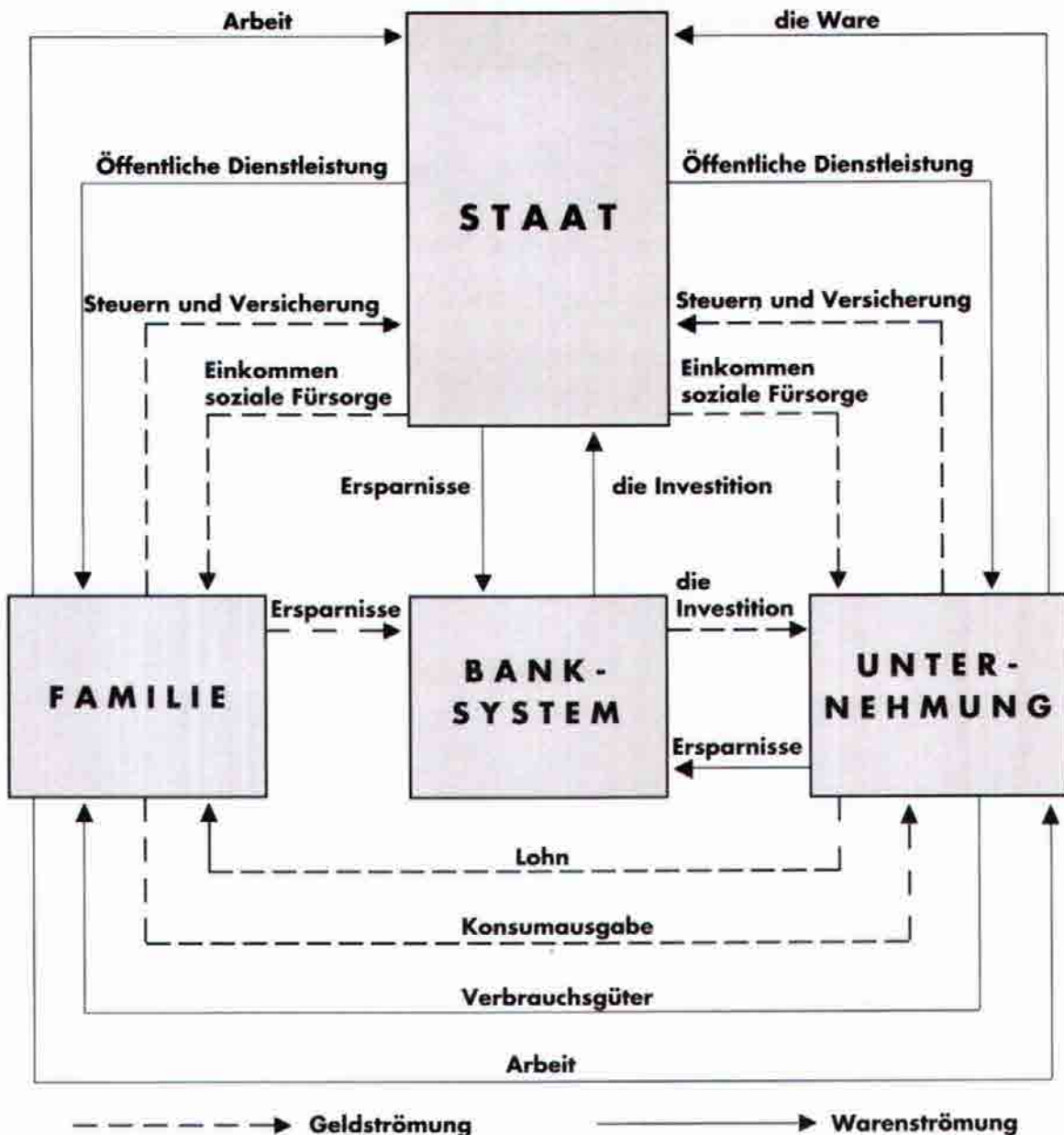
Ein typisches Schaubild für soziale Marktwirtschaft in China sehen Sie auf der nächsten Seite.

Unser Marktwirtschaftssystem hat folgende Grundprinzipien:

- Privatisierung an Produktionsmitteln;
- Unabhängige Stellung der Zentralbank;
- Stabiler Geldpreis;
- Konkurrenzpolitik für Marktordnung;
- Die freie Bildung von Preisen;
- Die freie Bildung von Löhnen;
- Freie Geschäftstätigkeit;
- Freie Bildung von Arbeitsbedingungen;
- Staatliche Wirtschaftspolitik entspricht dem Markt;
- Soziale Fürsorge.

Chinesische große und mittlere Unternehmungen trafen bei der Reform auf große Schwierigkeiten. Z. B. kann man nicht die freie Bildung von Preis und Lohn machen, aber die Regierung mischt sich in interne Angelegenheiten der Unternehmungen noch zu viel ein. Aber die Regierung ergreift auch Maßnahmen gegen solche Schwierigkeiten; z. B. das Aktiensystem durchzuführen und Gesellschaften mit beschränkter Haftung zu schaffen. ■

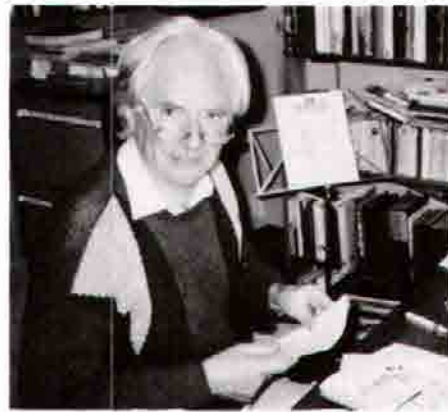
Zuordnung CM-Themen-Tableau					
	21	31	R	T	



Wirtschaftlicher Kreislauf im Schaubild

"DO YOU GET MY MEANING?"

by David Gill, Oxford



David Gill gives a talk on Monday and Tuesday evening - about 45 minutes - in our Seminar "Controlling & Controller". The participants appreciate it.

How do you persuade your colleagues to consider your new controlling ideas when you return all bright-eyed and enthusiastic from a seminar? David Gill, English language consultant to the controller akademie, tries to answer this question.

Vocabulary

meaning	Sinn
mug	Becher
posture	Körperhaltung
denotation	Bezeichnung
connotation	Mitbezeichnung
carry an emotional charge	gefühlserregend
merge	fusionieren
stress	betonen
to get on the right side	sich mit jemandem auf guten Fuß stellen
brusque	barsch
flattery	Schmeichelei
to keep up with	Schritt halten mit
in the vanguard	an der Spitze

When you leave a controller akademie seminar and return to your companies you should have a new, or at least modified concept of your role as controller. It will almost certainly be a more *dynamic* role. You will find yourself taking part in more face-to-face discussions; spending more time trying to understand the problems of your colleagues in management; less time, perhaps, producing print-outs of figures. Certainly you will be explaining to people how you

see your new role. Above all, to quote Alfred Blazek, you will need to market your accounting figures, and this at times to people who don't want to know. In short you will need to pay closer attention to people.

I want to suggest a few tactics you might like to follow, but to do this we should first look at some of the ways we communicate with each other and recognise that this is not a simple process but a rather complex one, and that *getting your message over clearly is a real art*.

I don't want to go into all the many definitions of communication, but to confine myself to one - the one in my title: Do you get my meaning?

Communication as a sharing of meaning.

Meaning is communicated through signs, and one of our most potent signs is the word. You will see from the semiotic model below that a word is a union of a spoken or written form and a mental concept referring usually to some object, action or idea. This three-way bond develops throughout our life, and how it develops depends on

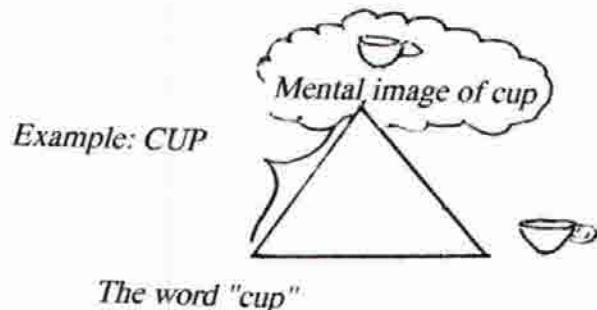
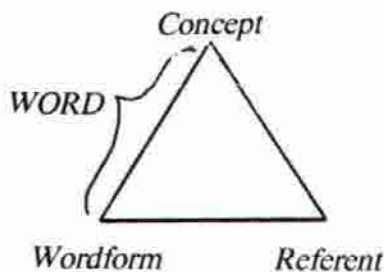


Fig. 1: The semiotic triangle showing links between word, concept and the thing the word refers to.

our experience. A child, for instance, may call a mug a cup, perceiving that it has the same function as a cup, but not perceiving certain differences, e. g. a mug is cylindrical in shape, it is more stable than a cup, it stands alone, while a cup is designed to stand on a saucer and is generally made of more delicate material. In time the child will be able to talk about a more complex environment that contains both mugs and cups.

The codes we use

The signs we use to communicate meaning belong to sets or codes. When communicating face-to-face we use a number of different codes. There's speech, the oral form of **language**, there's **paralanguage**, which refers to things like voice quality, pitch, stress and intonation, and there's **non-verbal communication (NVC)** that accompanies speech: such things as eye-contact, facial expression, posture, gesture, touch and so on. The way we handle these codes, indeed our degree of awareness of them, will affect the success or otherwise of our communication.

Let's take a look at speech. You may think that because you and your colleagues all speak German that you all attach the same meanings to German words. Now, it's quite possible that you do share the dictionary meaning of "Taschenmesser". That's what we call the denotation, i. e. "a small knife with usually two blades that fold into the handle - and carried in the pocket." But what about "fixed costs"? Are you sure that you all share the same meaning?

And if you discover (by asking searching questions) that you don't, then the field is wide open for misunderstandings.

But there's more to many words than a dictionary definition. They also carry an emotional charge: in the jargon, words bear all sorts of **connotations**. A word like "boss" has a denotation that we would probably all agree on, but if we each drew a semantic profile to test our reactions to "boss", we would find them all different. Some of you feel reassured by the word "boss" (maybe you have had good bosses or feel that bosses are essential), others have negative feelings (your experience of bosses has been unhappy, or you are a born anarchist).

It has been said that "people have similar meanings only to the extent they have similar experiences". In the business world firms often pride themselves on their corporate cultures, their own individual practices, all of which has to be expressed in words. When companies with such special backgrounds come to merge, they will certainly face "a language problem". As did British Airways Overseas Corporation and British European Airways when they amalgamated to form British Airways. It took them several years to agree and implement a common vocabulary.

Paralanguage

Language is relatively dead on paper. It only really comes alive when you speak it, and this is because of the way you stress some syllables and words - and not others, the way your voice rises and falls, the very quality of your voice and the speed of your utterances. In short, what animates language is the paralanguage. Moreover, paralanguage carries much of your meaning. Take, for example, the feature of word stress. Simply by shifting the stress from one word to another in a given sentence you can change your meaning. (This works in both English and German).

(1)George(2)finished(3)his(4)budget(5)last week

- (1) Well done, George! How's Mary getting on with hers?
- (2) Yes, finished, not started or half-completed.
- (3) He's hoping to finish *mine* tomorrow.
- (4) He's still working on his annual report.
- (5) So why are you being so slow with *your* budget?

When it comes to getting on the right side of colleagues in management other paralinguistic factors come into play. Your tone of voice is going to be very important. Do you sound friendly - or do you sound brusque? Do you rattle away like a machine gun or do you speak very slowly with long pauses? What effect do you have on your colleagues? After all, you are looking for

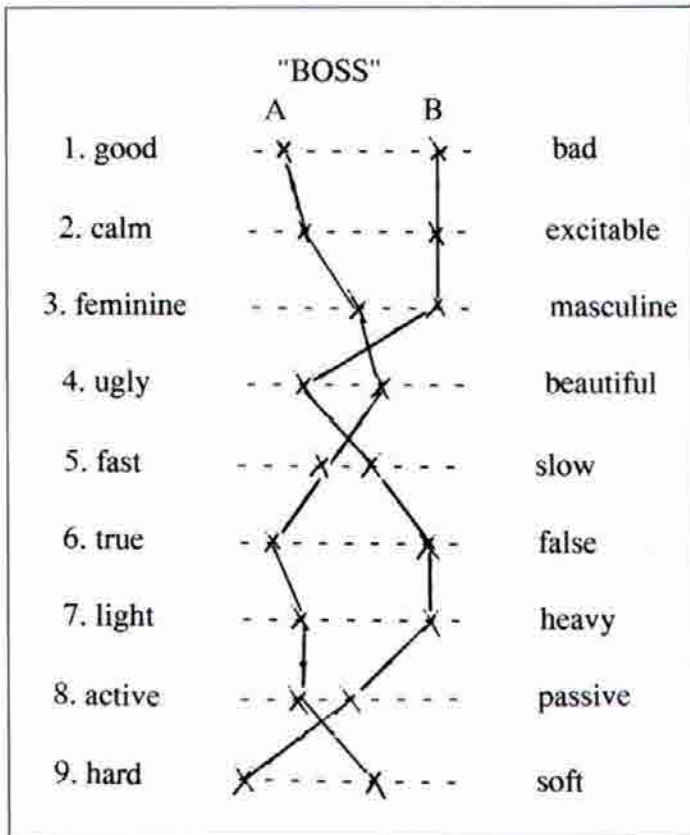


Fig. 2: The semantic profile model shows the result of two people A and B writing down their feelings about the word "boss" on a set of 9 point scales.

acceptance for your ideas and cannot afford irritating mannerisms.

Non-verbal communication

Now we grossly oversimplify if we think of face-to-face communication as people talking to each other. The meaning that is being shared is created not only by speech and the paralinguistic that goes with it but by a whole repertoire of physical behaviour. We call this non-verbal communication or **body language**. Through our proximity, our eye-contact, facial expressions, postures and gestures - as well as the way we dress - we convey our feelings and attitudes towards the other person, towards the subject under discussion, and towards ourselves. Research suggests that body language is a more powerful vehicle for communication than speech itself. One social scientist put it like this: "People speak with the vocal organs but communicate with the whole body". The Oxford University social scientist, Michael Argyle, has shown how non-verbal communication can contradict what we say. You can imagine an interviewer saying to the job-applicant: Now, have you any questions you would like to ask? - and standing up as he does so. No questions, the signal that the interviewer is over is too strong.

To sum up, it is important to check that your colleagues attach the same meanings to words that you do; it is helpful to be aware of paralinguistic which can aid or hinder your attempts to share your ideas with others; and finally don't underestimate the power of body language. When you come to discuss innovations in controlling, your enthusiasm will show in your body language, and while your colleague may forget some of the detail, he or she will remember that you were enthusiastic about it, and be inclined to take you seriously.

How to influence your colleagues

Hundreds of books have been written along the lines of **How to Win Friends and Influence People** and they will all no doubt stress the need to focus your attention on the other person. You have to be audience-centred, or customer-centred if you prefer. It is therefore important for you to develop a good *rapport* with your managers, in other words a friendly, understanding manner. It also implies a **readiness to listen**.

It is also important to get to know what your managers are really like, and what their interests are. If it turns out that the Marketing Manager is keen on football, and you happen to be too, then you have a talking point that builds up *rapport* between you. He will give you a more sympathetic hearing when it comes to controlling matters.

By studying your colleagues over a period of time you may be able to judge what kind of appeal to them is likely to be effective. Can you appeal to the man or woman's idealism? (These new controlling devices will help run the company more effectively

and improve its performance.) Or do you appeal to his or her sense of obligation? (Since these methods have proved successful elsewhere, you really ought to try them in our company.) And what about flattery? (An open-minded, forward-looking person like yourself will immediately see the advantages of these new methods.) We have a saying in English: flattery will get you nowhere. We have another: flattery will get you everywhere. One thing is certain: people respond, generally speaking, to *their* needs, not yours. So avoid giving the impression: Please adopt these procedures because I, your controller, think they will be extremely useful (and I want to enhance my status in the company!) Much better to give this impression: These procedures will help you to do your job more successfully, give you more command of the situation - and enhance *your* reputation in the company.

Persuasion

It's a well-known truth among advertisers that if you want to persuade people to buy your goods, you don't just appeal to their reason, you target their instincts, their psychological needs, like the need for sex, the need to be one of the crowd (or the need to be different), the competitive need to keep up with your neighbours. Now, I am not recommending that you should persuade your managers through blatant sex-appeal! That is better left to TV drama. But I'm sure that many managers like to feel that they are up-to-date with the latest trends in business organization. With a well-trained controller (all 5 stages of the CA's seminars behind him or her) at his side, a **manager can claim to be in the vanguard of modern business practice**. Moreover, the manager will enjoy the prestige of becoming a better decision-maker.

To discover what people's needs are - at a conscious level - you need to plan a process of questioning and active listening. In other words you need to reach a point where you can empathise with the manager's situation. The Greek philosopher Epictetus once said: "God has wisely given us two ears and one mouth so we may hear twice as much as we speak."

Postscript

On quoting the above to my wife, she said: Pooh! Everyone knows that our two ears hear simultaneously. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
05	07	11	G	K	Z

KUNDENBEZOGENE BEDARFS- ERMITTLUNG OPTIMIERT MARKT- BEARBEITUNG UND LOGISTIK- PROZESSE



Dirk Leib, Dipl.-Kfm., ist im Informationsmanagement eines Finanzdienstleistungsunternehmens tätig und hilft, durch Entwicklung und Bereitstellung anspruchsvoller und durchgängiger Einsatzmittel die Marktbearbeitung zu optimieren.



Heinz Renner, Cogito Database-Marketing, Mauerweg 21, 61440 Oberursel, unterstützt Unternehmen bei ihrem Wunsch, die Marktbearbeitungs-Effizienz zu steigern.

von Dirk **Leib**, Frankfurt M.
+ Heinz **Renner**, Oberursel

0 PROZESSTRANSparenZ SICHERT EFFIZIENZ-STEIGERUNG

Effiziente und effektive Leistungsprozesse incl. der Distribution von Sach- und Dienstleistungen erfordern durchgängige Prozesstransparenz. Nur so ist sicherzustellen, daß die richtigen Produkte in der richtigen Menge und richtigen Ausstattung zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort bereitstehen und daß die Marktbearbeitung bedarfsorientiert umgesetzt wird.

"In den Lehrbüchern wird es ganz selbstverständlich und überzeugend beschrieben: Wie der Marketing-Mix-Faktor 'Distribution' als einer von vier Faktoren die praktische Marketing-Arbeit ausgestaltet. In der Realität vieler - vor allem großer - Unternehmen sieht es oft anders aus. Durchgängigkeit der Handlungskonzepte, Komplementarität der Ziele, Synergie der Aktionen - sie fehlen zu oft. Es kommt darauf an, die in der ganzheitlichen Marketing-Konzeption formulierten Aspekte tatsächlich zu realisieren."¹

Unternehmen können für die Marktbearbeitung keine neuen Standards setzen, wenn sie bei ihren alten Gewohnheiten bleiben. Die Einbindung aller Bereiche in den Informationsfluß muß durchlässig sein, Kompetenzen und Verantwortung müssen weiter unten angesiedelt werden, wenn die Aufbauorganisation schlanker und die Marktbearbeitung dezentralisiert werden soll.

Das Wahrnehmen von Marktbearbeitungsfunktionen schließt neben Informationsgewinnung, Bedarfsweckung auch das Wahrnehmen von Serviceaufgaben ein. Database-Marketing ist ein neuer, zukunftsweisender Ansatz zum Optimieren der Marktbearbeitung und zum Sicherstellen durchgängiger Lieferfähigkeit. Es sichert ein kundenindividuelles und funktionsorientiertes Wahrnehmen von Marktbearbeitungs-Funktionen im Team. Das prozeß-

orientierte Zusammenwirken von Menschen, Strategie, Organisation und Technik unter Berücksichtigung ergebnisorientierter Gesichtspunkte ist gefordert.

Marktbearbeitung zielt ergebnisorientiert auf das Erreichen von Aufträgen. Dieses erfordert den Aufbau und die Pflege der Beziehungsebene gegenüber Kunden und Interessenten sowie qualifizierten Bedarfsträgern. Jüngste Untersuchungen² belegen, daß ca. 64 % der Mitarbeiter ihre Kunden nur zum Teil oder gar nicht kennen. Über die von Kunden gewünschten Serviceleistungen sind Mitarbeiter 39 % gar nicht oder schlecht informiert. Die Zufriedenheit ihrer Kunden nennen unternehmensbezogen 22 %, produktionsbezogen 13 % und servicebezogen 32 % der Mitarbeiter wenig zufrieden, unzufrieden oder ist nicht bekannt.

„Schnittstellen-Management zwischen Vertrieb und den anderen Funktionen - Geschäftsführung, Vertriebsleiter, Kundenmanager, Produktmanager, Produktion, Controlling etc. - ist gefordert. Dies aktiv zu gestalten, vertriebliche Erfordernisse in die Produkt-Politik einzubringen, Preise auch nach verkäuferischen Dimensionen zu bestimmen und manches mehr gehört hierzu.“³

1 INFORMATIONSMANAGEMENT

1.1 Integrierter Ansatz

Mit der erheblich gestiegenen Komplexität und Dynamik der Material- und Warenflüsse ist der Koordinationsbedarf nachhaltig gestiegen. „Die Koordinationsintensität, -häufigkeit und -präzision müssen zunehmen, will man den veränderten Rahmenbedingungen Rechnung tragen. Eine auf die traditionellen Unternehmensfunktionen beschränkte Berücksichtigung der Flußaspekte erweist sich als

nicht mehr tragfähig. Wollte man zum Beispiel die Bereitstellung farbiger Stoßfänger in der Automobilindustrie mit konventionellen Bereitstellungsverfahren bewältigen, hätte dies angesichts der enormen Typenvielfalt unrealistische Lagerbedarfe zur Folge. Großvolumige Teile bei hoher Variantenkomplexität sind nur durch eine explizite Durchflußsteuerung wirtschaftlich beherrschbar.“⁴

Jede Wertschöpfungsaktivität umfaßt eine physische und informelle Komponente, schafft und nutzt Informationen irgendeiner Art (= Abbildung 2). Die Informationstechnik durchdringt die Wert-

schöpfungskette⁵ an jedem Punkt und verändert radikal Wertschöpfungsaktivitäten und zwischen ihnen bestehende Verknüpfungen. Informationen, die ein Unternehmen über seine eigene Tätigkeit und über seine Kunden sammelt, zählen zu den unsichtbaren Infrastrukturen. Investitionen in Informationen (unsichtbare Infrastrukturen) können einen Wettbewerbsvorteil bedeuten.

Bedarfsorientiertes Informationsmanagement

- erfordert:
- Informationsstrategie = Konzeption
 - Informationsversorgung = Systeme
 - Informationsverarbeitung = Technik

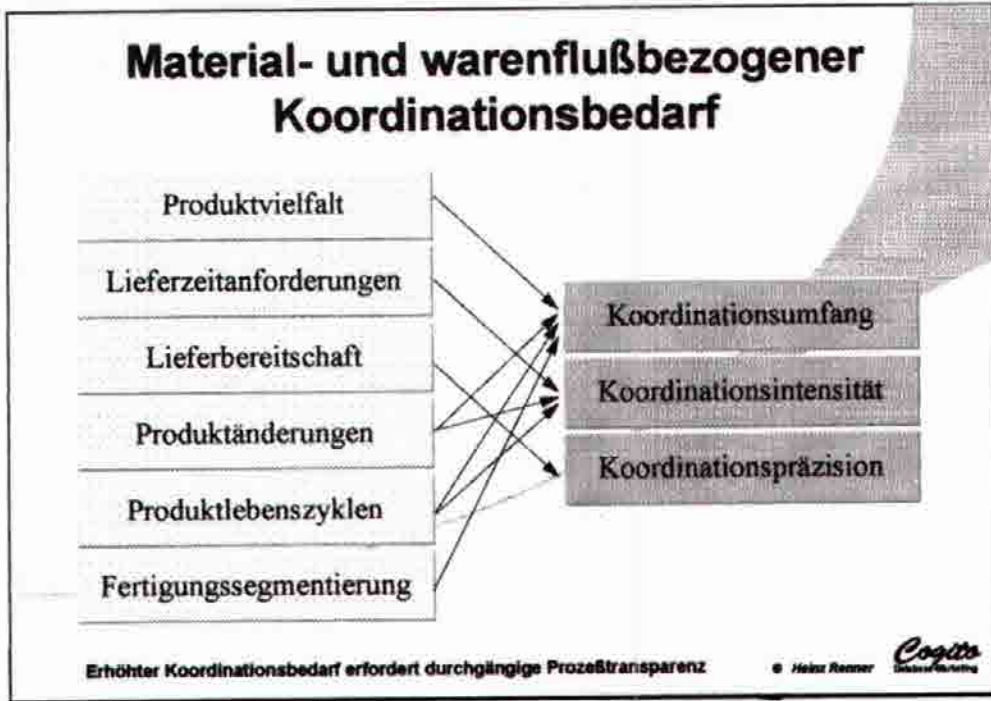


Abbildung 1



Abbildung 2

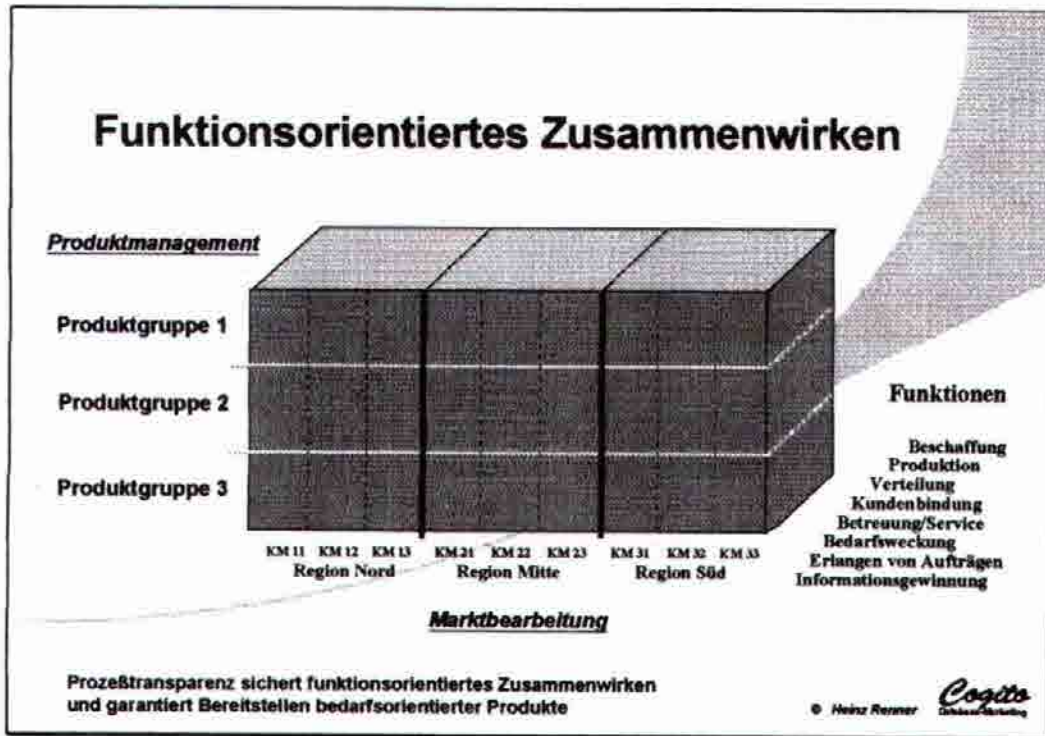


Abbildung 3

Das Realisieren eines ganzheitlichen Informationssystemes mit integrierten Logistik-Funktionen kann wegen notwendiger Marktorientierung nur auf Basis einer zukunftsorientierten Marktbearbeitungsstrategie und einer durchgängigen Informationsstrategie erfolgen, die den neuen technologischen Möglichkeiten und bedarfsorientierten Kundenerwartungen Rechnung trägt.⁹ Dabei sind die Teilfunktionen Datenbeschaffung, Datenaufbereitung, Datenverteilung sowie Datennutzung und deren Zusammenwirken angemessen zu berücksichtigen.

1.2 Prozeßorientiertes Zusammenwirken

Ein funktionsorientiertes Zusammenwirken (= Abbildung 3) ermöglicht bei flachen Hierarchien die Schaffung *produktresultatverantwortlicher Profit Center nach Produktgruppen* sowie *kundenergebnisverantwortlicher Profit Center im Vertrieb*.

Die Informationstransparenz sichert kundenbezogenes prozeß-, ergebnis- und potentialorientiertes Zusammenwirken. Dies erfordert ein **integriertes Informations-, Steuerungs- und Planungssystem**. Nur dies ermöglicht eine zeitnahe und prozeßorientierte Steuerung der Leistungsprozesse. Davon ausgehend erfordert das Koordinieren der miteinander verzahnten Prozesse der zeitnahen, funktions- und aufgabenbezogenen Datenpflege und ein zentrales Steuern des Informationsmanagements durch den Controllerdienst. Dies umfaßt folgende Aufgaben:

- * Bereitstellen entscheidungs- und einsatzrelevanter Zahlen, Daten und Fakten zur bedarfsorientierten Steuerung von Produktion, Beschaffung und Warenverteilung, aber auch zur Marktbearbeitung;

- * Konzentration des Kennzahlensystems auf gewichtige Schlüsselgrößen;
- * Sicherstellen der Durchgängigkeit des Kennzahlensystems;
- * Fortentwicklung des Reportingsystems, das die Durchgängigkeit von Planung und Berichten zur Standortbestimmung mit Blick auf verabredete Ziele sicherstellt;
- * Effektivität und Effizienz der Informationsbereitstellung mit Blick auf Kosten und Nutzen.

Ein marktorientiertes, stärker prozeß- und teamorientiertes Vorgehen muß sich an den sich ständig ändernden Marktbedingungen und insbesondere auch an den sich ändernden individuellen Kundenbedürfnissen orientieren. Der situative Zugriff auf aktuelle sowie differenzierte Kunden-, Aktivitäten- und Produktinformationen, incl. zentral gepflegter Produktions-, Beschaffungs- und Distributionsinformationen ermöglicht ein qualifiziertes Zugehen auf Kunden und Interessenten. Dies schließt das Reagieren auf Anfragen und die dezentrale Abgabe von Angeboten bzw. die gesprächsbegleitende Auftragsfassung unter Berücksichtigung artikel-, kunden- und aktionsbezogener Rabatte ein. Das sichert ein teamorientiertes Zusammenwirken und mindert administrative Arbeiten sowie Reibungsverluste dramatisch.

Zum Optimieren von Leistungsprozessen und zum Disponieren notwendiger Ressourcen brauchen Außen- und Innendienstmitarbeiter **Termintransparenz**, Informationen über die **Lieferfähigkeit**, die Produktion andererseits differenzierten **Zugriff auf kundenbezogene Bedarfs-, Auftrags- und Umsatzhistorie**, aber auch Einblick in die Absatzplanung sowie qualifizierte Bedarfsschätzungen.

1.3 Ganzheitliche und durchgängige Werkzeuge

Ganzheitliche Informations-Systeme verfügen über Elemente, die über klassische Auftragsabwicklungs- und Berichts-Systeme hinausgehen. Sie ermöglichen den durchgängigen Zugriff zu jeder Zeit und an jedem Ort auf

aktuelle Kundeninformationen
(z. B. Deckungsbeiträge, Umsätze).
relevante Marketinginformationen
(z. B. Potentiale, Verkaufsförderungs-Aktivitäten),

kompakte Distributions- und Produktinformationen
(z. B. Konditionen, Bestände, Lieferzeiten) sowie
anspruchsvolle Einsatzmittel
(z. B. Artikelkatalog, technische Zeichnungen, Angebotskalkulation).

Das tagesaktuelle Bereitstellen durch elektronisches Aktualisieren der auf PC's, Laptops oder Notebooks gespeicherten Dateien über das Telefonnetz garantiert die zeitnahe Verfügbarkeit der zur Ausfüllung von Marktbearbeitungs-, Produktions- und Distributionsaufgaben benötigten Informationen.

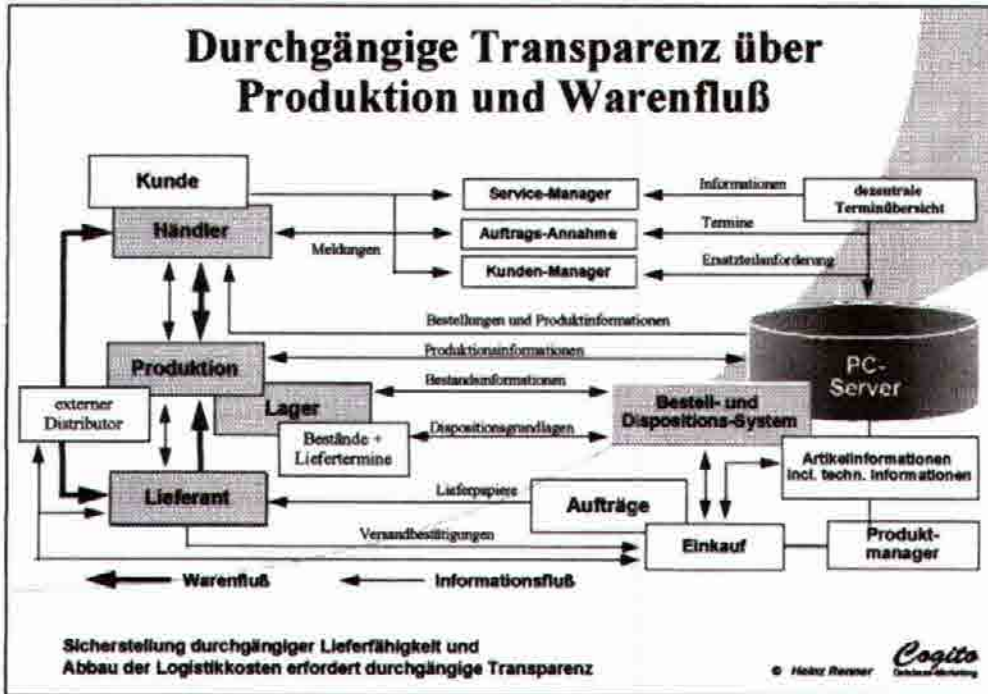


Abbildung 4

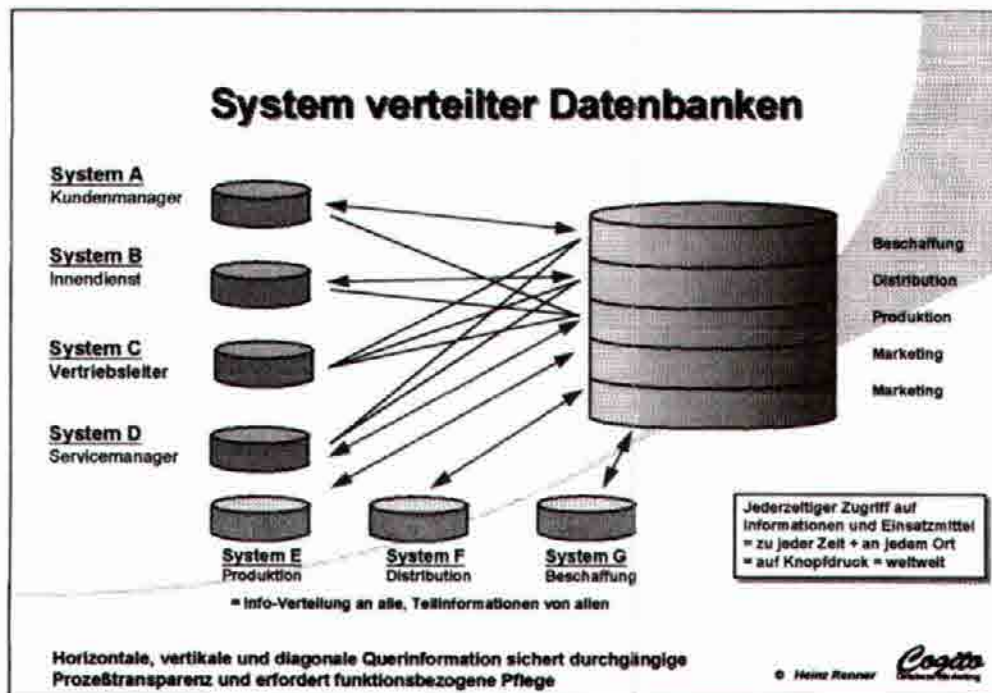


Abbildung 5

Dadurch kann der Produktionsleiter, aber auch der Vertriebsleiter, der Vertriebsinnendienst und andere Bereiche auf verdichtete Bedarfskennzahlen sowie auf dezentral vom Kunden- bzw. Servicemanager erfaßte Angebote und Aufträge zugreifen. Andererseits sind produktbezogene Informationen - z. B. Preise, Ausstattung, technische Informationen incl. Zeichnungen, aber auch Distributionshinweise bzw. grafische Artikeldarstellungen - für alle eingebundenen Nutzer einsehbar.

Eine durchgängige **Nutzung von Informationen** zu jeder Zeit und an jedem Ort erfordert eine *dezentrale Datenhaltung* sowie automatische, elektronische *Aktualisierung* aufgaben- und funktionsbezogen gepflegter Daten. Die Verteilung ist so zu lösen, daß u. a. *dezentral* eingestellte Bedarfskennzahlen bzw. Aufträge, Produktionsinformationen, *dezentral* gepflegte Projektdaten sowie *zentral* gepflegte Produktinformationen incl. artikelbezogener Preise und Deckungsbeiträge automatisch für alle Nutzer - Vertrieb, Produktion, Beschaffung, Controlling etc. - funktions- bzw. aufgabenbezogen bereitgestellt und automatisch elektronisch aktualisiert werden. Die zur Umsetzung erforderlichen Technologien zur dezentralen Erfassung und zur differenzierten elektronischen Aktualisierung sind vorhanden. Anspruchsvolle Informations-Systeme machen die gesamte Leistungskette transparent. Der Controllerdienst hat dafür zu sorgen, daß zeitnah und durchgängig nutzungsorientiert und entscheidungsrelevante aufbereitete Zahlen, Daten und Fakten - ggf. grafisch aufbereitet - zur Verfügung stehen.

1.4 Informationstransparenz

Individuelles Verdichten aufgaben- und funktionsbezogen erfaßter Basisdaten ermöglicht ein flußbezogenes und prozeßorientiertes Steuern und

Koordinieren des Leistungsprozesses unter Berücksichtigung aktueller Transparenz über Bedarfsentwicklung, Produktion und Warenverteilung. Daraus ergeben sich Ansätze zum Optimieren verzahnter Prozesse. Dies sichert das Wahrnehmen von Absatzchancen und steigert die Servicequalität, das Einhalten verabredeter Liefertermine, jederzeitige Lieferfähigkeit.

Die Logistikkosten betragen branchenabhängig oft 20 bis 25 Prozent des Gesamtumsatzes. Daher ist es wichtig, diese Kosten zu messen, um auf kritische Zielabweichungen frühzeitig reagieren zu können. Hierzu bedarf es klar strukturierter Kennzahlen. Aber das ist in den meisten Unternehmen nur eine Zielformel, die Kostenzuordnung der logistischen Leistungen ist vielfach ein Problem. Aussagekräftige Kennzahlen machen Veränderungen von Leistungen und Produktivität transparent.

Die Marktbearbeitung und das Bereitstellen von Produkten ist als **ein durchgängiger Prozeß** zu positionieren. Das erfordert ein ganzheitliches Betrachten von Produktion, Beschaffung und Distribution unter Berücksichtigung der Strukturkosten. Ausgangspunkt zum Planen der Marktbearbeitungsaktivitäten sind die kundenbezogen quantifizierten Potentiale (siehe Abbildung 7), die in Relation zum Marktpotential stehen. Sie sind die Basis zum ergebnisorientierten Entwickeln von Strategien und darauf aufbauender Aktivitäten. Deren Tiefe und Breite beeinflussen in ihrer Gesamtheit die Erlöse, Kosten, Deckungsbeiträge und davon ausgehend den Gewinn. Durch Verzahnen teilbereichsbezogener Aktivitäten und der zugrundeliegenden Planungen ergeben sich vielfältige Ansätze für Ergebnisoptimierungen. Die gegebene Prozeßtransparenz ist Voraussetzung, die Zielerreichung steuernd sicherzustellen.

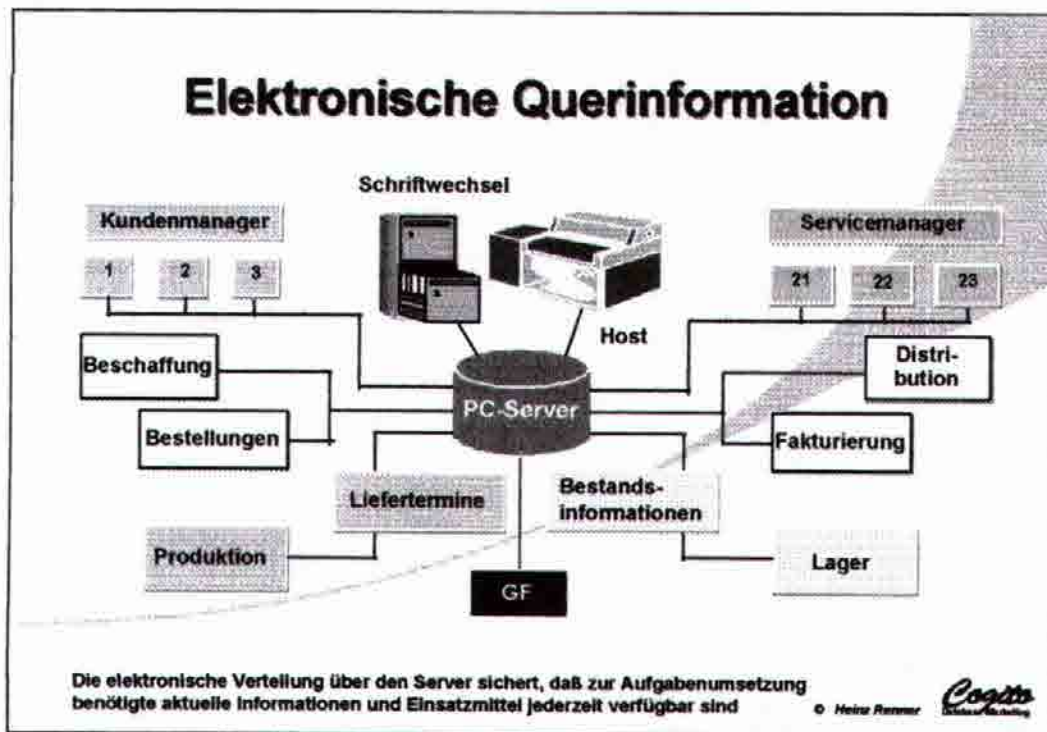
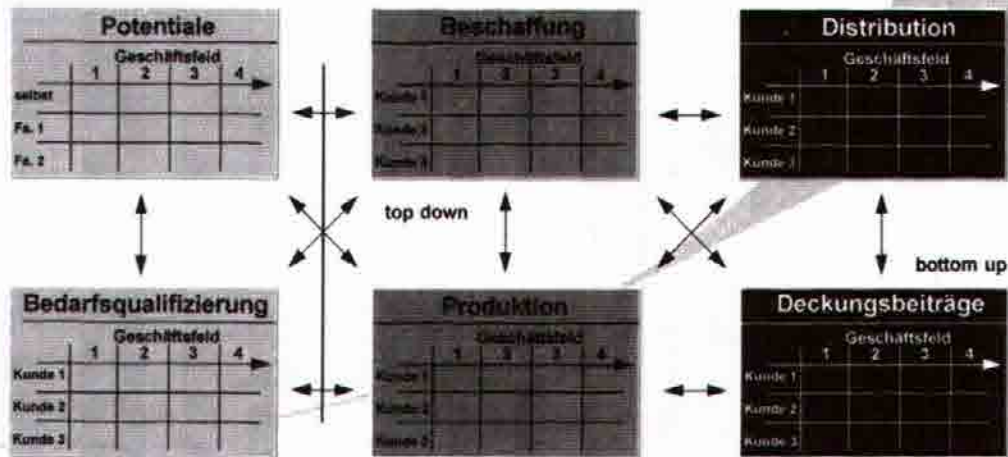


Abbildung 6

Durchgängige Ergebnistransparenz



Ganzheitlicher Ansatz sichert ganzheitliche Betrachtung der Leistungsprozesse sowie Standortbestimmung mit Blick auf die verabredeten Ziele in Zahlen

© Heinz Renner **Cogito** BusinessMarketing

Abbildung 7

Grundlagen ganzheitlicher Steuerung von Leistungsprozessen

Kunden

- = kundenbezogene Potentiale nach Geschäftsfeldern
- = kundenbezogene Planzahlen nach Geschäftsfeldern
- = Bedarfsqualifizierung auf Basis abgegebener Angebote und konkreter Anfragen

Markt

- = Marktwachstum / Marktanteile
- = Marktpotential- und Marktentwicklungskennzahlen
- = Wettbewerbsaktivitäten

Produktion

- = Produktinformationen (Produktausstattung incl. Zusammensetzung und Rezepturen)
- = Konditionen
- = Lieferhinweise

Das situative und individuelle Verdichten kundenbezogen ermittelter Basiskennzahlen zu jeder Zeit und an jedem Ort auf allen Hierarchieebenen - Geschäftsführung, Produktionsleiter, Produktmanager, Vertriebsleiter, Vertriebsinnendienst, Kundenmanager etc. - erfordert die elektronische Überspielung dezentral erfaßter Daten. Nachfrageverschiebungen bzw. Marktveränderungen werden durch Verdichten abgegebener Angebote bzw. Anfragen oder Kaufabsichtserklärungen transparent. Dies ermöglicht ein Erkennen von Bedarfsentwicklungen und ermöglicht und verbessert das zeitnahe Ausrichten der Produktion.

Es versteht sich, daß durch Verknüpfen von Potentialdaten und Umsatzzahlen die Potentialaus-schöpfung sowie die Marktanteile in unterschiedlichen Aggregationsstufen ermittelbar sind. Mit Blick auf z. B. Aktivitätenanalysen ergeben sich ferner Ansätze für ein Optimieren der Ablauf- und Aufbauorganisation.

2.1 Potentialquantifizierung

Marktpotentiale nach Produktgruppen und Wettbewerbern sind vom **Produktmanager** auf Basis von Marktforschungsergebnissen, Sekundärdaten, wie Marktstudien und Zeitungs- bzw. Zeitschriftenartikel usw., zu schätzen. Daten sind nach Wettbewerbern und Produktgruppen differenzierbar. Daraus leitet sich der angestrebte Marktanteil ab. Die gesamtmarktbezogenen Auswertungen sind mit den kundenbezogenen Basisdaten abzugleichen. Beim Ermitteln und Fortschreiben der Potentialwerte durch die Kundenmanager und Produktmanager sind auch zu erwartende Änderungen im Kundenverhalten, Marktveränderungen, Bedarfsverschiebungen sowie neue Produkte zu berücksichtigen.

2 KUNDENBEZOGENE BEDARFSERMITTLUNG

Differenzierung, Flexibilität und Individualität kennzeichnet ein bedarfsorientiertes Vorgehen. Es erfordert ein Verzahnern der Aktivitäten und Planungen der Teilbereiche untereinander sowie mit Blick auf die Unternehmensplanung als Grundlage dezentraler Steuerung sowie zur zentralen Koordination voraus.

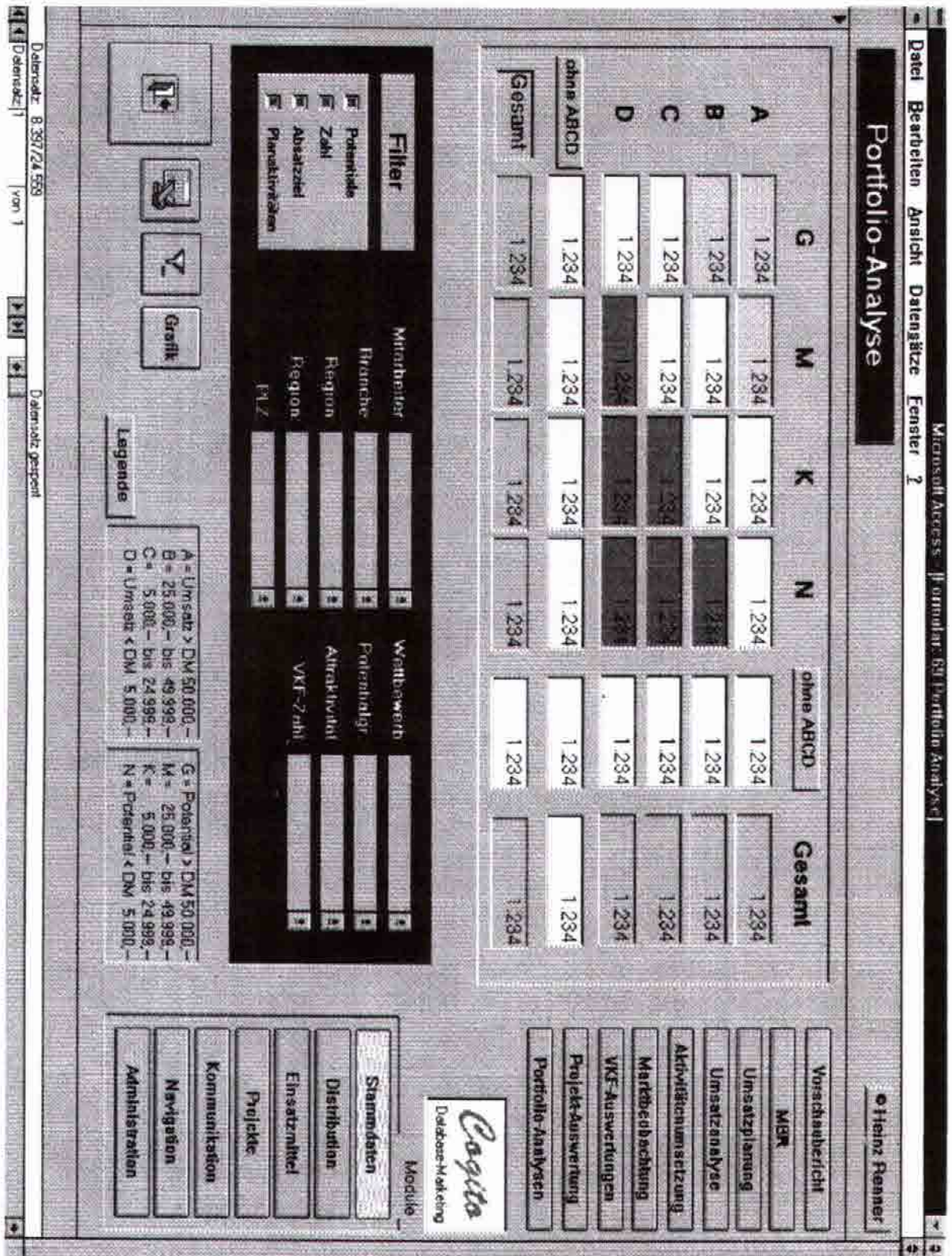


Abbildung 8

Basis für die von den ergebnisverantwortlichen Kundenmanagern quantifizierten Potentiale sind die durch Kundenaussagen bzw. Eindrücke von Kontakten gewonnenen Erkenntnisse.

Auf Basis dieser Erkenntnisse und unter Berücksichtigung des Wettbewerbsumfeldes sowie der kundenindividuellen Strategien und vorgesehener Aktivitäten haben die ergebnisverantwortlichen Manager für ihre Kunden den Absatz unter Berücksichtigung des

top-down vorgegebenen Rahmens zu planen. Die davon ausgehend bottom-up ermittelten Ziele in Zahlen sind im Planungsprozeß mit der top-down-Planung und den anderen Teilbereichsplanungen in Budgetkonferenzen zu verknüpfen. Davon ausgehend stellen die Absatzziele zusammen mit den verabschiedeten Erlös-, Kosten- und Zeit-Budgets den Handlungsrahmen zur Umsetzung von Marktbearbeitungsaufgaben sowie der Produktionsplanung dar und sind das Mengengerüst zur Produktionssteuerung.

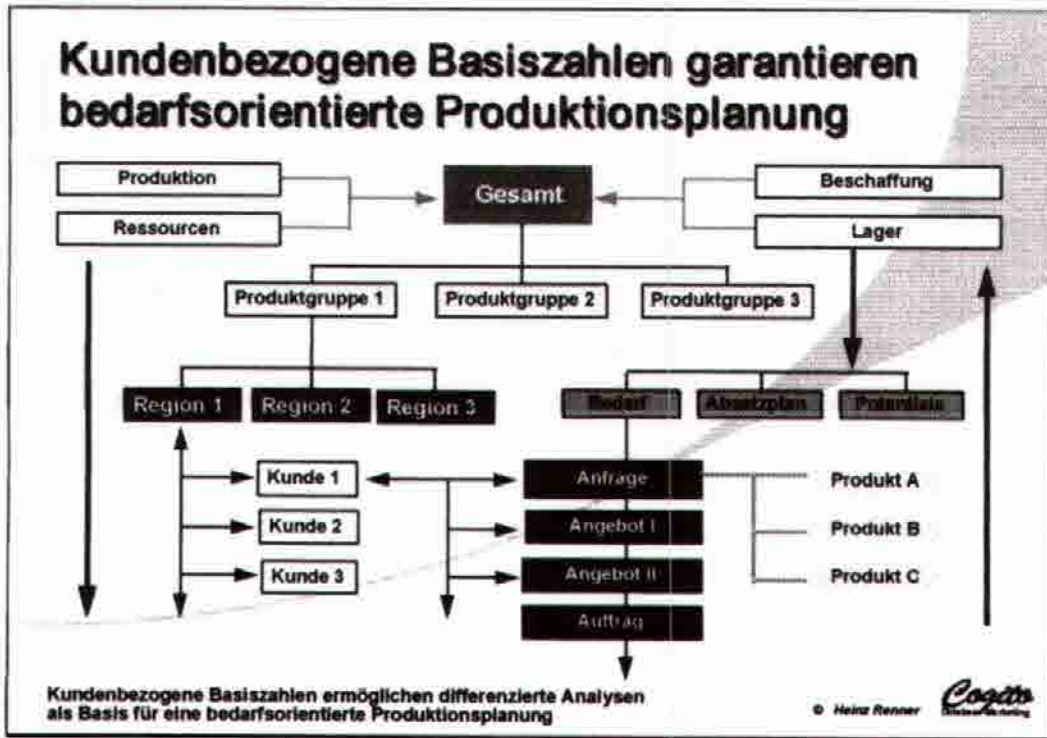


Abbildung 9: Verdichtung kundenbezogener Basisdaten

Mit Überspielung dezentral erfaßter Plandaten sind diese Werte zentral verfügbar und situativ nach vielfältigen Kriterien auswertbar, wie z. B. nach Gebieten, Produktgruppen oder Mitarbeitern bis hin zum Gesamtpotential. Das Fortschreiben dieser Schlüsselwerte im Zeitverlauf macht Absatzchancen und Bedarfsverschiebungen sowie Wirkungen von Konkurrenzaktivitäten zusammen mit dem Zugriff auf Absatzzahlen, die vom Host automatisch auf die PC's/Notebooks überspielt werden, durchgängig transparent.

2. 2 Kundenbezogene Absatzplanung nach Produktgruppen

Ein durchgängig bedarfs- und zielorientiertes Vorgehen zielt darauf ab, zum *richtigen* Zeitpunkt den *richtigen* Kunden die *richtigen* Produkte *richtig* anzubieten. Ausgehend von den stets begrenzten Ressourcen gilt es, die Aktivitäten auf den erfolgversprechenden Punkt zu konzentrieren. Die Klassifizierung nach Potentialen und Umsatz ermöglicht funktions- und ergebnisorientiert, Schwerpunkte in der Marktbearbeitung mit Blick auf Dringlichkeit und Wichtigkeit zu setzen.

Die von den ergebnisverantwortlichen Managern kunden- bzw. produktgruppenbezogen fixierten Potentiale bieten schon im Planungsprozeß einen Ansatz zur Konzentration auf den erfolgversprechenden Punkt. Das Ausrichten der Marktbearbeitungsstrategie an kundenbezogen fixierten Potentialen ergibt einen anderen Ansatz als ein ausschließliches Orientieren an Ist-Zahlen.

Die zeitnahe, differenzierte Transparenz über den kundenbezogenen Bedarf und die Absatzergebnisse

sichert ein bedarfsorientiertes Produktangebot und kundenbedarfsorientiertes Ausrichten der Marktbearbeitung. Dies führt zu einer Konzentration auf Produkte, Kunden und Distributionskanäle mit höheren Deckungsbeiträgen bzw. erfolgversprechendem Entwicklungspotential. Es versteht sich, daß die Planzahlen unterjährig fortzuschreiben und das Überschreiten von Toleranzgrenzen bei sich abzeichnenden gravierenden Bedarfsverschiebungen bzw. Produktionsengpässen unverzüglich anzuzeigen sind. Dies ermöglicht jederzeit die Beantwortung folgender Fragen:

„Erreichen wir die verabredeten Ziele?“
„Können die nachgefragten Produkte in der gewünschten Qualität termingerecht bereitgestellt werden?“

2. 3 Kundenbezogene Bedarfsqualifizierung

Bei Angeboten bzw. mündlichen Kaufabsichtserklärungen ist die Auftragswahrscheinlichkeit zu schätzen. Durch Verknüpfen des artikelbezogenen Bedarfs mit dem Schätzwert ergeben sich Kennziffern zur Produktionssteuerung. Diese Kennziffern sind die Basis zur konkreten Abforderung von Produktions- bzw. Lieferkapazitäten und sind im Zeitverlauf fortzuschreiben.

Beim Überwinden der einzelauftragsbezogenen Betrachtung ergeben sich durch Verdichten aller vorliegenden Aufträge in Verbindung mit bewerteten Angeboten bzw. Kaufabsichtserklärungen neue Ansätze zur bedarfsorientierten Produktionssteuerung und Lagerbestandsdisposition. Das zeitnahe Fortschreiben der Auftragswahrscheinlichkeit führt im Zeitverlauf zur flexiblen Anpassung der Steuerungsgrößen für die Produktion.

Bedarfsqualifizierung durch Schätzung der Auftragswahrscheinlichkeit						
Kunde	Artikel	Auftragsvolumen DM	Absatzvolumen -Stück-	Chance %	gewichtetes Volumen -Stück-	gewünschter Liefertermin
Müller, A.	Produkt 1	8.000,-	1.000	60 %	600	01.09.95
Schmidt, W. -	Produkt 1	15.000,-	2.000	25 %	500	15.08.95
Meier, K.	Produkt 8	23.000,-	5.000	10 %	100	20.11.93

Artikelbezogenes Qualifizieren ist Grundlage zum bedarfsorientierten Optimieren von Materialbestell- und Fertigungslosgrößen

3 INTEGRIERTE AUFTRAGSABWICKLUNG

Zur ortsunabhängigen und unmittelbaren Abgabe von Angeboten bzw. Annahme von Aufträgen bedarf es eines artikelbezogenen Nettopreiskalkulationssystems, das das Einbinden artikelbezogener Preise und Deckungsbeiträge umfaßt. Die notwendigen Daten sind zentral im Rahmen der Produktdaten zu pflegen und mittels Datenfernübertragung elektronisch auf den dezentralen Systemen aktualisierbar. Es bietet sich an, die übrigen produktbezogenen Daten auf gleiche Weise bereitzustellen. Damit sind zu jeder Zeit an jedem Ort unter Zugriff auf aktuelle Artikel- bzw. Kundeninformationen qualitativ anspruchsvolle Auskünfte über Preise, Lieferbedingungen und Produkteigenschaften möglich. Branchenabhängig erscheint die Abrundung um anspruchsvolle visuelle Artikel-darstellungen als Ergänzung bzw. Ersatz von Artikelkatalogen sinnvoll.

3.1 Dezentrale Angebotskalkulation und Auftrags- erfassung

Die Transparenz über Kunden, Produkte, Märkte sowie Termine stellt sicher, daß die zur Auftragsabwicklung benötigten aktuellen Informationen durchgängig nutzbar sind. Der Zugriff auf funktions- und aufgabenbezogen gepflegte Informationen sichert zugleich die Annahme von Aufträgen bzw. die Abgabe von Angeboten unter Berücksichtigung kunden-, artikel- und aktionsbezogener Rabatte zu jeder Zeit und an jedem Ort.

Das dezentrale Erfassen im Kundendialog mindert den Erfassungsaufwand und führt bei elektronischer Weiterleitung zum Rückgang von Erfassungs- und Übertragungsfehlern. Dadurch werden die Reklamationen und Stornierungen durch Kunden dramatisch abgebaut. Die automatische und elektronische Überspielung von Aufträgen, Bedarfsinformationen und

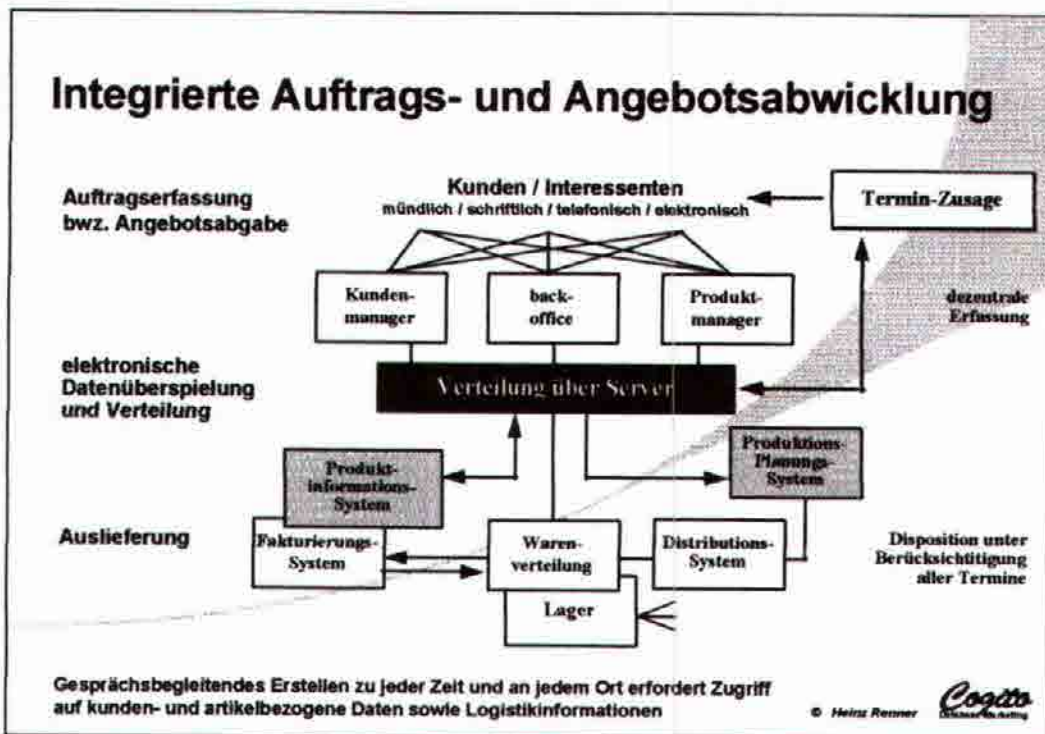


Abbildung 12

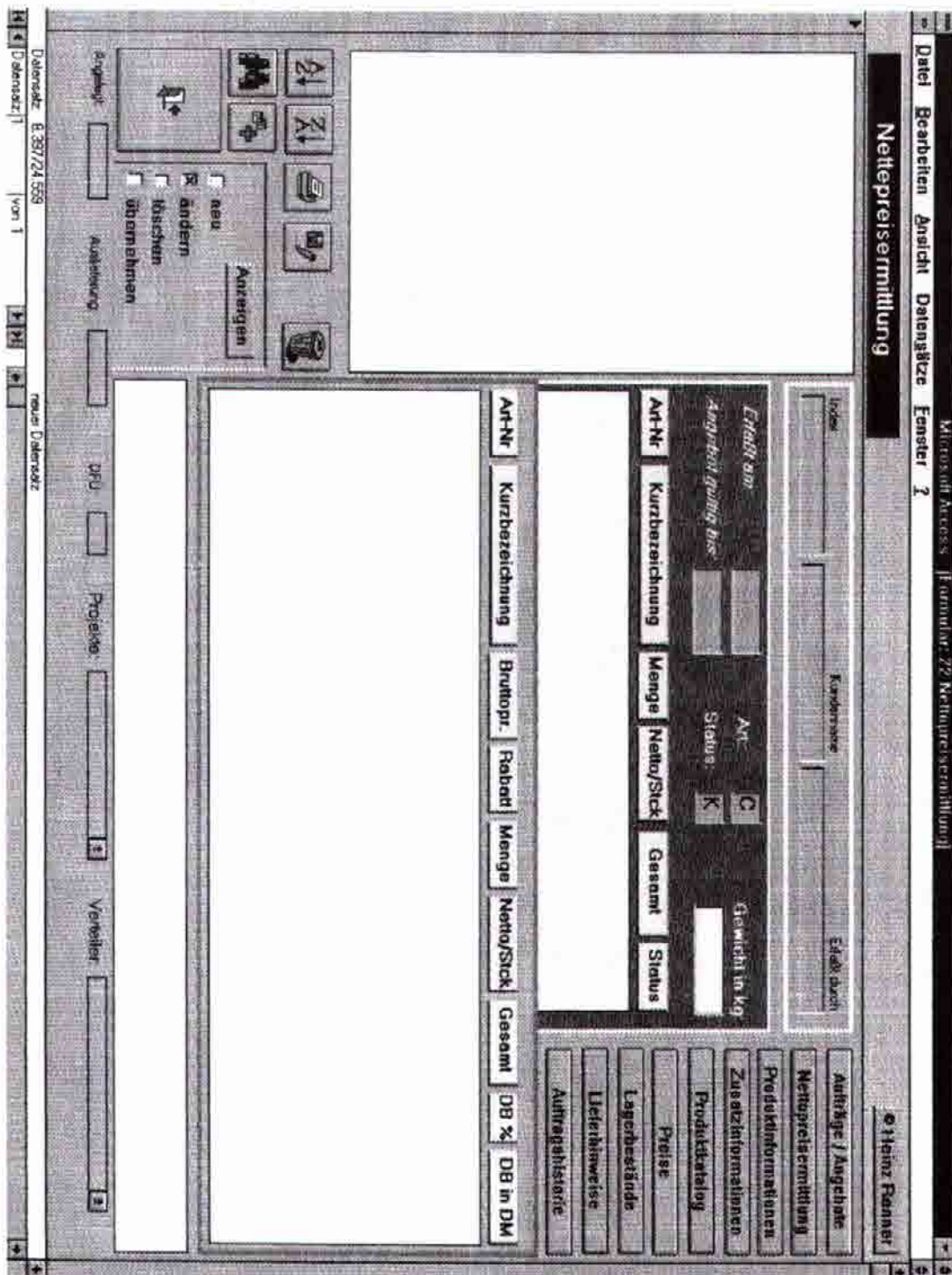


Abbildung 13: Angebotskalkulation

sonstiger Informationen garantiert in Verbindung mit der zeitnahen Verfügbarkeit eine neue Qualität der Produktionssteuerung.

Zum gesprächsbegleiteten Erfassen von Angeboten bedarf es nur des Ansteuerns der entsprechenden Artikel mittels Maus oder Pfeiltasten, die durch Tastendruck in die Liste übernommen werden. Dem Kunden können Angebote unter Berücksichtigung kunden-, artikel- und aktionsbezogener Rabatte mittels portablem Drucker bzw. mittels Fax unmittelbar und ohne jede Zeitverzögerung zur Verfügung gestellt werden. Das Erstellen beansprucht nur wenige Sekunden, da alle notwendigen kunden- und

produktbezogenen Informationen incl. Liefertermine auf Knopfdruck zur Verfügung stehen. Durch angemessene Lieferhinweise können bei sich abzeichnenden Engpässen durch Angebotsmodifikation bzw. Anbieten von Ersatzprodukten partielle Lieferunfähigkeiten vermieden werden.

Bei Einbinden von Wiederverkäufern bzw. Kunden in das Bestell- und Informations-System mittels BTX bzw. Mailbox wird die Erreichbarkeit auf 24 Stunden alle Tage ausgeweitet. Dies ist ein Beitrag zum Erhöhen der Servicequalität und sichert nachhaltige Kundenbindung.

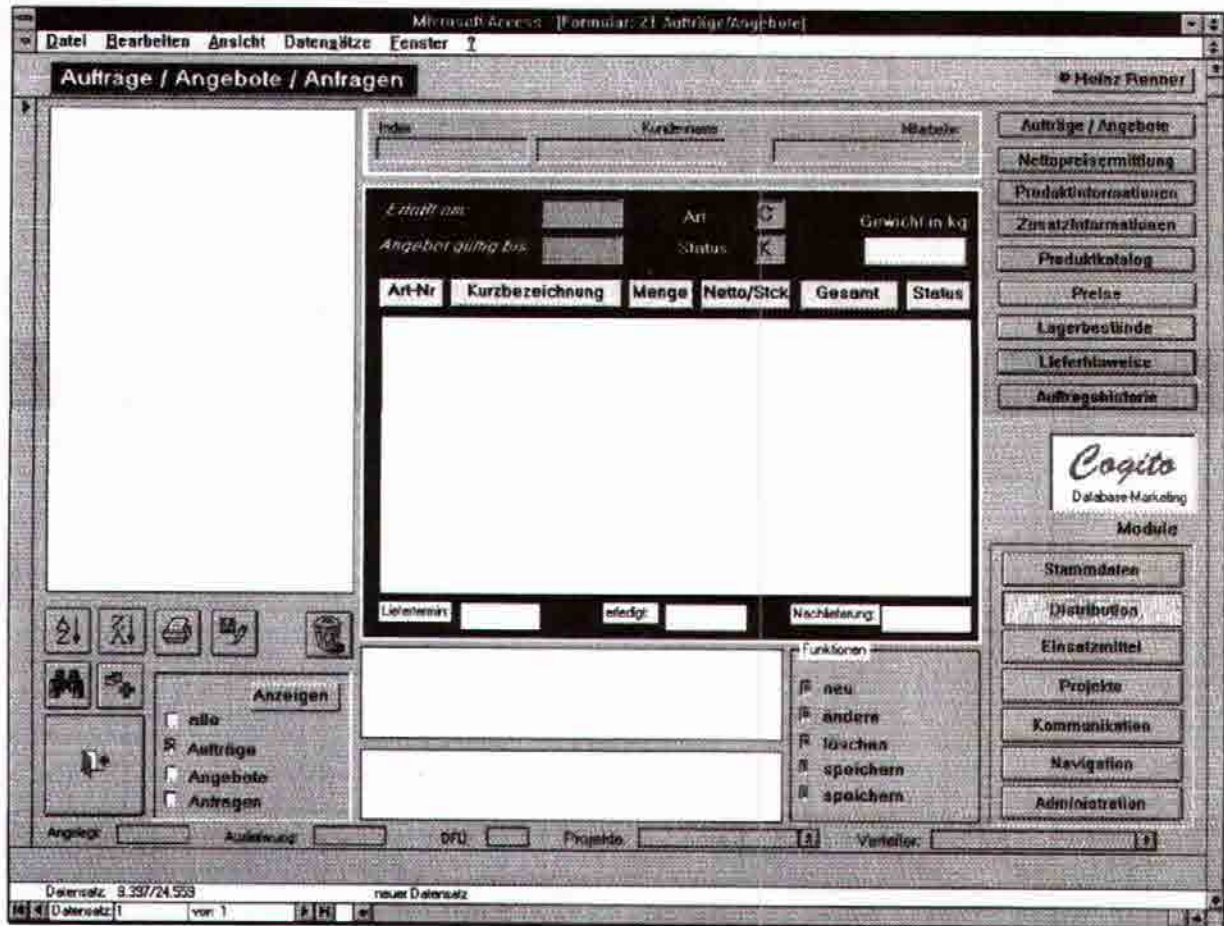


Abbildung 14: Auftrags erfassung

3.2 Elektronische Auftragsweiterleitung

Das elektronische Weiterleiten der Angebots- und Auftragsdaten garantiert das Nutzen von Informationen ohne Zeitverlust. Lieferengpässe werden dadurch im Sinne eines Frühwarnsystems schnell transparent. Rohstoffe oder Vorprodukte können durch den optimalen Informationsfluß frühzeitiger disponiert werden. Dies ist insbesondere wichtig bei Vormontage von Baugruppen durch Lieferanten, aber auch hinsichtlich der Lagerbestandsdisposition.

Die dezentral erfaßten Aufträge bzw. Angebote ermöglichen deren Weiterverarbeitung, so zum Beispiel zum Erstellen der Versandbegleitpapiere oder zum Nutzen in PPS-Systemen. Neben der schnelleren Verfügbarkeit der dezentral erfaßten Daten werden insbesondere Übertragungs- und Erfassungsfehler abgebaut. Damit werden zugleich Reklamationen minimiert. Und es entfällt ersatzlos das zentrale Erfassen von Aufträgen. Dies mindert die Strukturkosten nachhaltig.

3.3 Kennzahlen zur Produktionssteuerung

Kunden- und produktbezogene Potentiale zeigen auf, wo erfolgsversprechende Geschäftsfelder für das Unternehmen liegen. Die Verfügbarkeit derartiger Daten beeinflußt das mittelfristige Ausrichten von Produktionskapazitäten. Ferner ergeben sich Ansätze zur Steuerung von Produktionskapazitäten, von Lagerbestandshaltung bzw. Fremdbezug von

Fertigprodukten. Des weiteren bilden sie die Basis für die Planung von Losgrößen und der bei Lieferanten zu bestellenden Vorprodukte und Rohstoffe. Dies beeinflußt unmittelbar auch den Personaleinsatz und die Kapazitätsbelegung. Die kundenbezogenen bzw. artikelbezogenen Kennziffern garantieren eine effizientere Steuerung der Produktionsmenge und das Umsetzen terminbezogener Lieferungen.

4 PRODUKTIONSSTEUERUNG

Ein Hauptproblem hinsichtlich des Erkennens von Bedarfs- und Marktveränderungen liegt in der begrenzten Prozeßtransparenz, die durch auseinanderfallende komplexe Informations- und Materialflüsse gekennzeichnet ist. Die Ausgangssituation ist in der Mehrzahl der Unternehmen dadurch geprägt, daß differenzierte steuerungsrelevante Information wenn überhaupt nur punktuell, zu spät bzw. unvollständig vorliegen.

Eine effiziente Produktionssteuerung kann nur auf Basis dezentral erfaßter Basisdaten erfolgen. Detaillierte Informationen nach Produktgruppen, Produktarten, Produktvarianten und Terminen ermöglichen in Verbindung mit Lagerbestandsdaten eine vorausschauende Produktionssteuerung auf Basis kundenbezogen ermittelter Bedarfszahlen. Das ganzheitliche und durchgängige Vorgehen sichert Effizienzsteigerungen u. a. durch das Verzahnen von Teilplanungen für eine optimale und durchgängige Planung der Materialbereitstellung (Bestellosgrößen)

und Produktion (Fertigungslosgrößen) sowie durch termin- bzw. artikelbezogenes Beeinflussen des Kundenbestellverhaltens durch den Vertrieb.

Das sich ständig ändernde Umfeld und Bedarfsverschiebungen erfordern ein rollierendes Fortschreiben kundenbezogener Potential-, Plan- und Bedarfsgrößen. Ein aufgaben- und funktionsbezogenes Nutzen aktueller Basiszahlen erfordert eine horizontale, vertikale und diagonale Querinformation.

Bedarfsorientierte Produktionskapazitäten-Vergabe:

- > **Fixierung kundenbezogener Potentiale nach Geschäftsfeldern;**
- > **Fixieren kundenbezogener Planzahlen nach Produktgruppen;**
- > **Produktionsplanung auf Basis kundenbezogener Planzahlen;**
- > **Artikelbezogene Bedarfsqualifizierung in Verbindung mit der Abgabe von Angeboten.**

Prozeßorientierte Steuerung erfordert:

- * **Verzahnung der Bedarfsermittlung und Produktionsplanung;**
- * **Durchgängiger Zugriff auf Basisdaten;**
- * **Individuelle Verdichtung und Selektion der Basisdaten;**
- * **Automatische, elektronische Querinformation.**

Die unmittelbare Transparenz über Einzelaufträge incl. artikelbezogene Verdichtungen nach Lieferterminen sowie Lagerbestände auf Knopfdruck erweitert die Möglichkeiten und insbesondere den Zeitrahmen zum Erkennen von Ansätzen zum Optimieren der Produktion bzw. Beschaffung. Daraus ergeben sich flexible Ansätze zur Disposition von Kapazitäten und Ressourcen. Das PC-gestützte Vorgehen führt zu nachhaltigen Erlössteigerungen durch besseres Ausschöpfen vorhandener Potentiale und mindert die Strukturkosten nachhaltig.

In traditionellen Planungs- und Steuerungssystemen werden Bestell- und Fertigungslosgrößen isoliert voneinander optimiert. Das Nichtbeachten der Interdependenzen führt zu erheblichen Effizienzverlusten und höheren Produktions- und Logistikkosten.

4. 1 Steuerung von Produktion und Beschaffung

Das Produktprogramm hat sich hinsichtlich Breite und Tiefe wesentlich ausgeweitet und führt zu einem erheblichen Anstieg der Komplexität zu beachtender Wechselbeziehungen des Material- und Warenflusses. Diese Komplexität erfordert zur Koordination den Einsatz ganzheitlicher Werkzeuge, die den Prozeß durchgängig transparent machen.

Im Rahmen der Kapazitätsbelegungsplanung und der programmorientierten Terminplanung ist situativ auch zu entscheiden, ob selbst produziert wird oder ob Fremdbezug erforderlich ist. Ein bedarfsorientiertes Ausrichten kann nur auf Basis kundenbezogen qualifizierter Schlüsselwerte erfolgen. Diese bilden in der Verdichtung die Grundlage zur Festlegung von Fertigungslosgrößen sowie Bestell-

losgrößen der Materialbeschaffung, die auch den Fertiglager- incl. Ersatzteillagerbestand beeinflussen.

Sind Lieferanten über Direktanbindung in das System integriert, so ist eine Optimierung der Bestellungen, verbunden mit nachhaltiger Verkürzung von Lieferzeiten, erreichbar. Die Beschaffung von benötigten Teilprodukten, Rohmaterialien sowie der Hilfs- und Betriebsstoffe wird direkt über die entsprechenden Stücklisten erfaßt. Die benötigten Teile sind in A-B-C-Klassen einzuteilen. Bei Integration in das Logistik-System durch elektronisches Bereitstellen verdichteter Zahlen weiß der Lieferant im Moment zentraler Disposition auf Basis dezentraler Auftragserfassung sofort die Liefertermine seinerseits und kann somit seine Produktion bedarfsorientiert und flexibel ausrichten.

4. 2 Sicherung der Lieferfähigkeit

Die Lieferkapazitäten setzen sich aus den direkt aus der Fertigung bereitgestellten Produkten sowie aus dem Fertiglagerbestand zusammen. Die Sicherung der Lieferfähigkeit erfordert durchgängige Termin-, Produktions- und Auftragstransparenz, die eine zeitnahe horizontale, vertikale und diagonale Querinformation voraussetzt. Dadurch haben alle Beteiligten jederzeit Einblick in die vorgehaltenen Lieferkapazitäten und hinsichtlich der Bedarfsentwicklung.

Aufgrund der Durchgängigkeit des Systems und der gewonnenen Transparenz werden Produktionsengpässe schon im Ansatz - also Tage bzw. Wochen vorher - transparent. Dies ermöglicht, unerwünschten Fehlentwicklungen frühzeitig entgegenzuwirken. Das trägt wiederum maßgeblich zur Sicherstellung der jederzeitigen Lieferfähigkeit bei und führt zu einer hohen Kundenbindung durch Steigerung der Termin- bzw. Liefertreue.

4. 3 Warenverteilung

Die Warenverteilung ist gekennzeichnet durch erheblich gestiegene Abruffrequenzen der Kunden. Die Gesamtliefermenge teilt sich dabei in mehr Teillieferungen. Gleichzeitig fordert der Kunde eine erhöhte Liefersicherheit. Die Nichteinhaltung führt zu erheblichen Fehlmengenkosten und zur nachhaltigen Verschlechterung der Kundenbindung.

Ganzheitliche Informations- und Logistiksysteme ermöglichen das unmittelbare, gesprächsbegleitende Zusagen konkreter Liefertermine. Dies sichert mit Erfassen von Kundenaufträgen auch die unmittelbare Disposition notwendiger Transportkapazitäten. Bei direkter Anbindung des Spediteurs ist dessen Kapazitätsbelegungsplanung bereits im Moment der Auftragserteilung möglich. Die Transparenz optimiert ferner die Lagerbestands- und die Tourenplanung bei gleichzeitiger Minimierung von Rüstzeiten und optimiert dadurch das Überbrücken von Raum und Zeit.

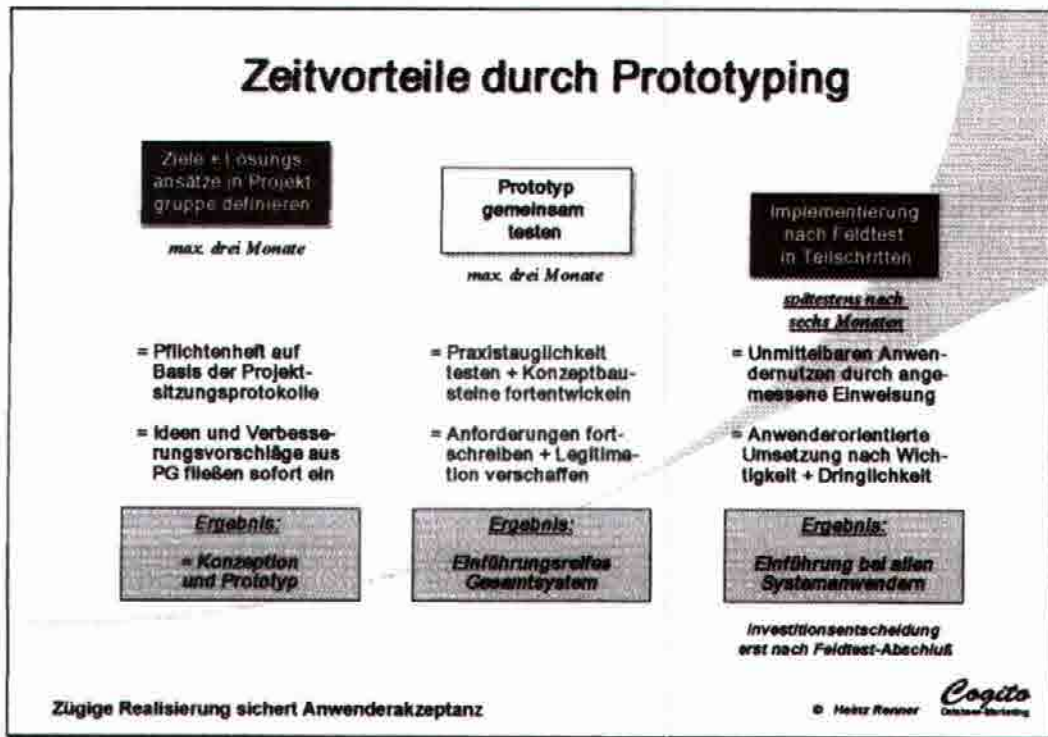


Abbildung 15

5 REALISIERUNG

Eine zukunftsorientierte Marktbearbeitung und Produktions-Steuerung erfordert ein prozeß- und bedarfsorientiertes Ausrichten. Grundlage für die

Umsetzung ist eine Strategie, die im Zusammenwirken mit den zukünftigen Nutzern unter Berücksichtigung geänderter Rahmenbedingungen und neuer technologischer Möglichkeiten zu erarbeiten ist.

SAS Institute informiert:

Erfolgreiches Risk Management

Risk Management gewinnt dramatisch an Bedeutung, nicht nur für Banken. Tiefgreifende Veränderungen an den Finanzmärkten, Wechselkursschwankungen, sowie ein weltweit schärfer werdender Wettbewerb erhöhen die Risiken, die Unternehmen eingehen müssen. Gleichzeitig wächst die Komplexität von Modellen zur Messung, Simulation und Optimierung von Risiken.

Entsprechend fordern Risk Manager wirkungsvolle Instrumente für das Risk Controlling. Wesentliche Forderungen an ein solches System sind: Schnelle Reaktionsmöglichkeiten auf Veränderungen in der Risikostruktur, Offenheit für die Implementierung neuer Bewertungsmodelle für Risiken, sowie eine benutzerfreundliche Oberfläche.

SAS Institute bietet Risk-Spezialisten ein effizientes Softwarewerkzeug für ihr Risk Management. Das SAS® System für Risk Management enthält eine Vielzahl von Tools zur Risikoanalyse, Bewertung und Vorhersage. Mit Hilfe verschiedener Applikationen des SAS Systems können Risk Controller typische Bewertungsverfahren des Risk Management, etwa Varianz-Kovarianz-Analysen, Risk Metrics™,

Szenarioanalysen oder historische Monte Carlo Simulationen durchführen.

Basis des SAS Risk Management ist das Data Warehouse. Hier werden alle relevanten Daten für das Risk Controlling vorgehalten. Das SAS Data Warehouse integriert historische und operative Daten, aggregiert und veredelt sie. Darüber hinaus kann es auch externe Datenquellen, zum Beispiel Online Datendienste wie Comstock oder Reuters integrieren.

SAS Institute zählt zu den erfolgreichsten unabhängigen Softwareherstellern der Welt und ist führender Anbieter von Information Delivery Systemen. Das SAS System zeichnet sich durch Portabilität auf mehr als 40 Plattformen aus.

Weltweit arbeiten rund 3,5 Millionen Menschen in mehr als 28.000 Unternehmen und Organisationen mit dem SAS System.

Weitere Informationen:



SAS Institute GmbH
In der Neckarhelle 162
69118 Heidelberg
Tel.: 06221/415-0
Fax: 06221/415-101

Hamburg · Berlin · Köln · Heidelberg · München · Wien
Weltweit in 120 Ländern

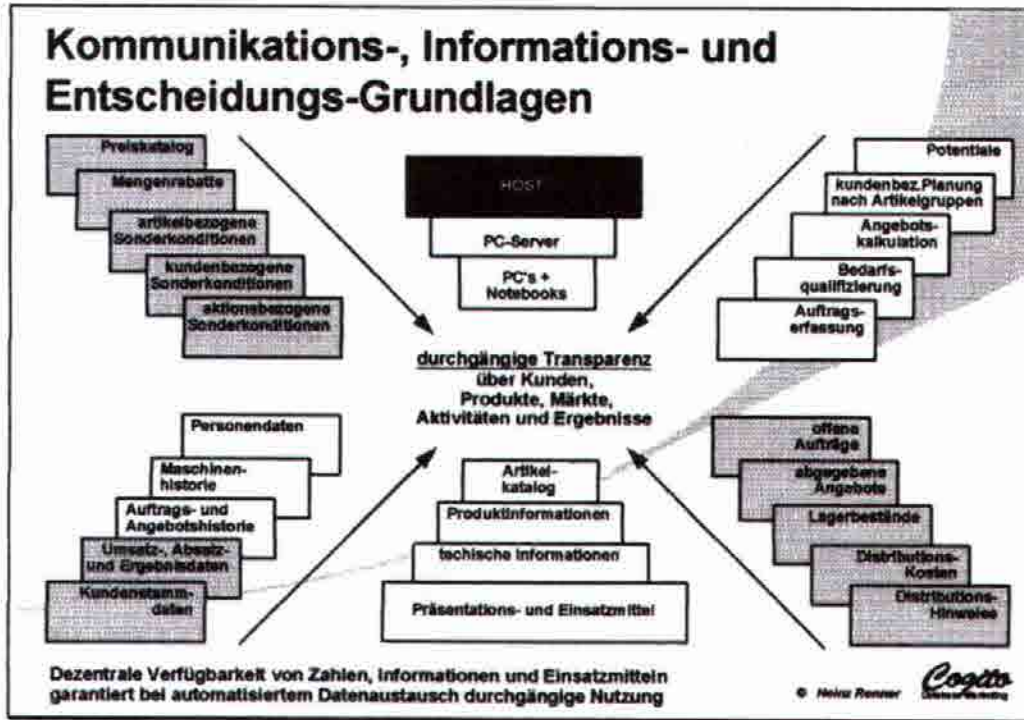


Abbildung 16: Bausteine ganzheitlicher Marktbearbeitung

Bei einem solchen Vorgehen wird im Rahmen des Prototyping durch Aufzeigen realisierter Lösungen innerhalb der Projektgruppe die Nachvollziehbarkeit für alle Beteiligten gewährleistet. Dies führt zu einem themenzentrierten Dialog und mindert den Zeitrahmen für die Konzipierung dramatisch.

Im Mittelpunkt der Realisation steht das Optimieren von Prozessen. Dies erfordert durchgängige Prozeßtransparenz. Die durchgängige **Prozeßtransparenz** ermöglicht das Ansiedeln von Kompetenzen und Verantwortung weiter unten. Dadurch wird die Aufbauorganisation schlanker und die Marktbearbeitung effizienter. Unter Überwinden alter Gewohnheiten können für die Marktbearbeitung neue Standards gesetzt werden. In vielen Branchen haben ein oder zwei **führende Firmen** das begriffen und haben ihr Geschäft radikal anders aufgezogen, völlig weg vom alten industriellen Paradigma. Die Folgen spüren alle - Kunden, Mitarbeiter, Manager und die Konkurrenz. Das Nutzen PC-gestützter Marktbearbeitungs- und Informations-Systeme ist somit ein Beitrag zum Erhöhen der **Marktbearbeitungseffektivität**.

Das Einführen und Nutzen elektronisch gestützter Informations-Systeme bewirkt einschneidende Veränderungen in der Informationspolitik, hat aber auch nachhaltige Auswirkungen auf die Ablauf- und Aufbauorganisation. Mit der Modifikation der Marktbearbeitung wird massiv in das feingliedrige Räderwerk eines Unternehmens eingegriffen. Dies führt zu Einstellungs- und Verhaltensänderungen, die durch individuelles Empfinden nachhaltig geprägt werden. Bei der Projektarbeit stehen markt-, fluß- und ergebnisbezogene Wirkungsoptimierungen im Vordergrund, nicht informationstechnische Kriterien. Für diesen top-down-Ansatz spricht, daß unter Überwinden tagesgeschäftsbezogener Betrachtung zukunftsorientierte Lösungsansätze in den Vordergrund rücken.

Das Bündeln unterschiedlichen Spezialwissens in Projektgruppen sichert einen ganzheitlichen Lösungsansatz und nachhaltige Anwenderakzeptanz. Die Investitionsentscheidung ist erst nach Feldtest-Abschluß zu treffen: zu einem Zeitpunkt, an dem das System seinen Einsatznutzen für das Unternehmen unter Beweis gestellt hat.

Fußnoten

- 1 **Dahlhoff, H. Dieter:** Visionäre Strategien im Vertrieb, in: *MARKETING-JOURNAL* 3/91
- 2 *WirtschaftsWoche:* Kundenorientierung - Siegen lernen, 19 / 4. Mai 1995, Seite 72 ff.
- 3 **Dahlhoff, H. Dieter:** a. a. O.
- 4 **Weber, Jürgen; Kummer, Sebastian:** a. a. O., Seite 23
- 5 **Porter, Michael E. / Millar, Victor E.:** Wettbewerbsvorteile durch Information, *Harvard manager - Informations- und Datentechnik -* Band 1, Seite 149
- 6 **Renner, Heinz:** Langfristige Erfolge durch Database-Marketing, in: *Weber, R. (Hrsg.), Handbuch Service-Management,* Landsberg/Lech 1993.

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
31	35	39	V	F	K

„DAS SPIEL“

von Gudrun Fritsch, Wertingen

Immer wenn die Freibäder geschlossen, die Bäume ihre Blätter verloren und die Bauern die Ernte eingeholt haben, beginnt etwas, von dem nur die Spezies „Mensch“ ergriffen wird - **das größte Gesellschaftsrätselspiel** der Welt!

Der Mensch wird durch die Medien, Schaufenster und seinesgleichen darauf hingewiesen - ja aufgefordert - sich zu beteiligen. Das Spiel findet jährlich statt und keiner ist von der Teilnahme ausgeschlossen.

Ein Generationenspiel ?

Das Spiel ist allseits bekannt. Jeder wird von Kindheit an damit vertraut gemacht, so daß es (anfangs unbewußt) zu einem wichtigen Bestandteil des Lebens wird. Das Besondere an diesem wiederkehrenden Spiel ist, daß man den Austragungszeitpunkt nicht selbst bestimmen kann. Man kann lediglich entscheiden, **ob** man daran teilnehmen will. Wer allerdings nicht teilnimmt, dem entgeht ein Stück Gesellschaftserfahrung - so wird uns suggeriert. Deswegen kann man manchmal gar nicht klar sagen, ob man sich - wie bei Spielen sonst üblich - freiwillig zur Teilnahme entschlossen hat oder ob man unter dem gesellschaftlichen Druck einfach nicht den Mut aufbrachte, „nein“ zu sagen.

Ein mitreißendes Spiel ?

Worum geht es bei diesem Spiel? Das Ziel ist, erfolgreich zu sein für sich **und** andere. (In dem „und“ liegt die Faszination.) Erfolgreich nicht in materieller Hinsicht, sondern in emotionaler - beim Glücksgefühlvermitteln. Man will andere beglücken, um sich selbst ein Glücksgefühl zu verschaffen.



Gudrun Fritsch,
Gerh.-Hauptmann-Ring 2,
86637 Wertingen,
Tel./Fax 08272 / 92 32

Ein umständliches Spiel ?

Das Ziel kann man nur erreichen, wenn man Ideen, Menschenkenntnis und Einfühlungsvermögen besitzt, was sich natürlich jeder beweisen will.

Ein psychologisches Spiel ?

Eine weitere Reizsteigerung erfährt das Spiel durch den individuell vorhandenen finanziellen Rahmen. Er prägt oft entscheidend die kreierte Lösungsversuche.

Ein Haushaltsspiel ?

Die Höhe des Einsatzes hat allerdings keinen Einfluß darauf, ob man das Spielziel erreicht. Dieses Phänomen wird manchen erst am Austragungstag bewußt (gemacht). Man sollte aus dem erlebten Reifall fürs nächste Mal seine Lehre ziehen.

Ein Lernspiel ?

Das große Interesse an und für das Spiel beruht auf der vermeintlichen Regelfreiheit. Es gibt keine schriftlichen Spielregeln, kein Gesetz, das einem die Teilnahme vorschreibt. Festgeschrieben steht lediglich der eine Tag im Jahr, der die Motivation, der Antrieb ist. Hier findet das Spiel seinen Höhepunkt. Hier wird entschieden, ob man sein Ziel erreicht hat.

Ein Schicksalsspiel ?

Keine Hilfsmittel sind verboten, um zu der allseitigen Glücksgefühlvermittlung zu kommen. Man ist weder örtlich noch zwischenmenschlich

eingeschränkt, d. h., man darf bei seiner Lösungs-suche außer Landes gehen und so viele Menschen fragen oder mitarbeiten lassen wie man will.

Ein Arbeitsplätze schaffendes Spiel ?

Ja, die Möglichkeit, eine Lösung gemeinsam zu erarbeiten, ist für manche das gesellschaftliche oder kleiner gesehen, das zwischenmenschliche Erlebnis überhaupt. Man ist nicht auf die bekannten Familienmitglieder beschränkt. Theoretisch besteht die Möglichkeit, die Mithilfe aller Menschen anzufordern.

Ein völkerverständigendes Spiel ?

Manche aber quälen sich und andere gewaltig. Sie geraten in Streß. Zeitdruck, Hektik, Ärger und Frust überfallen sie. Ihre Gedanken sind andauernd bei dem Spiel und den Lösungsmöglichkeiten, die zahlreicher sind als die beim Lotto.

Ein nervenaufreibendes Spiel also ?

Das psychisch krankmachende Element erfahren Menschen, die zu wenig Ideen haben, sich nicht entscheiden können, ohne Freude unter dem erwähnten gesellschaftlichen Druck mitspielen oder z. B. meinen, daß nur das, was sie sich finanziell nicht leisten können, des Rätsels Lösung sei.

Ein Selbsterfahrungs-spiel ?

Heil übersteht man das Spiel nur, wenn es einem gelingt, sein persönliches „Wollen“ mit seinem individuellen „Können“ in Einklang zu bringen, ohne dabei frustriert zu sein. Noch zu erwähnen ist, daß eine Lösung, die vor einem Jahr ein Volltreffer war, heuer grundfalsch sein kann.

Prüfen Sie sich deshalb genau, ob Sie genügend Durchstehvermögen besitzen und den aufgezeigten Belastungen gewachsen sind, ehe Sie sich zur Teilnahme entschließen. Denn des Rätsels Lösung zu der einzigen Frage des Spiels

„Sind meine Geschenke passend?“

möchten Sie doch am 24. Dezember live miterleben, oder ?

Schöne Bescherung !



Zuordnung CM-Themen-Tableau					
	07	31	G		

Controller Verein eV Aus den Arbeitskreisen:

Fortsetzung von Seite 332

Neuausrichtung, Restrukturieren, Verändern und Vereinfachen von Prozessen in der Praxis bedeutet. Dieses Thema hat die anwesenden Controller verständlicherweise direkt angesprochen, und veranlaßte dementsprechend viele Teilnehmer, gezielte Fragen zu stellen - die dann auch überzeugend beantwortet wurden. Der Nachmittag war zwei Vorträgen gewidmet, die eher (noch) den Charakter von Controlling-Randthemen tragen. Ob ein Qualitäts-Managementsystem größere Marktchancen auslöst, oder ob dies nur Mehraufwand bedeutet, hat René Moser, dipl. Verkaufsleiter MBA, vorgetragen. Dabei hat er auch die Schnittstellen zum Controlling aufgezeigt. Das Schlußreferat, gehalten von Prof. Dr. Heidi Schelbert von der Universität Zürich war dem Begriff „Kostenwahrheit“ gewidmet. Das mit Leidenschaft und Überzeugung vorgetragene Thema hat uns Controllern neue Bereiche für unser Betätigungsfeld aufgezeigt, wobei v. a. das Defizit aus den sogenannten externalen Effekten, und die Forderung nach Internalisierung dieser Effekte in den realen Haushalt, erläutert wurde. Wie weit sich die These von Frau Schelbert in die Praxis umsetzen läßt, werden wir wohl erst in einigen Jahren

erfahren. Ganz so lange müssen wir allerdings nicht auf die nächste Controller-Tagung warten, diese findet am 3. September 1996 gleichenorts statt.

Hermann Jenny, Schaffhausen

11. 5. 95: „Regio“ traf sich bei den Tesa Werken Offenburg, Thema: Reengineering in der Praxis

Der Leidensdruck im Unternehmen war so gestiegen, daß vom Fließbandarbeiter bis zur Firmenleitung die Unzufriedenheit nicht mehr erträglich war. Unter Einbezug aller Mitarbeiter, auch und gerade der Fließbandarbeiter, wurden die Geschäftsprozesse analysiert und optimiert. Es wurde menschengerecht umgestaltet und offen diskutiert. Durch die mit der Umgestaltung erfolgte Hierarchieverflachung bekam das

Fortsetzung Seite 378

MULTIMEDIA IM HANDEL

Strategische Ansätze und erste Erfahrungen



Ragnar Nilsson, Dipl.-Wirtsch.-Ing.,
Direktor der KARSTADT AG,
2. Vorsitzender Controller Verein eV,
München; Vorsitzender des Beirats,
Controller Institut GmbH, Gauting

von Ragnar Nilsson, Essen

In der einschlägigen Presse und Literatur sind viele Begriffe und Definitionen um das Thema „Multimedia“ herum entstanden. Dabei werden Skeptiker wie auch Kritiker sowie Strategen und Visionäre von der Faszination dieses Begriffes „Multimedia“ angezogen. Zu diskutieren und zu klären gilt, ob „Multimedia“ ein Schlagwort für nichts Neues ist, oder ob sich unter dem Begriff „Multimedia“ zukunftsgerichtete Ideen und Vorstellungen verbergen.

Ist Multimedia nur etwas für DV-Technologen und PC-Freaks oder für Visionäre und Praktiker?

Diese Frage wird natürlich besonders dann wichtig, wenn man die hohe DV-Technologie-Entwicklung und die immensen technischen Möglichkeiten der DV-Technologien, der Personal-Computer, der Netz-Infrastrukturen von heute und der Zukunft verknüpft zum Konzept „Multimedia“.

Dabei sind Fragen zu klären, ob Multimedia nur schöne, bunte Bilder von Designern darstellen oder nur aufwendige Shows ohne Verkaufsunterstützung sind. „Neumodische Ideen“ des Verkaufs sind genauso in die Fragestellung einzubeziehen wie die Vision, Multimedia als die künftige Ergänzung im Verkaufsablauf anzusehen. In vielen Fachzeitschriften wird das Dilemma zum Thema „Multimedia“ mit der Frage verknüpft, ob man es hierbei mit einem High-Tech-Zirkus oder mit einem zukunfts-trächtigen Wachstumsmotor zu tun hat.

Vision ... oder heute beginnen?

In vielen Abhandlungen wird die Euphorie genauso wie die Skepsis zum Einsatz von Multimedia

diskutiert. Viele meinen, Multimedia findet erst weit im Jahre 2050 statt, wobei andere ganz deutlich mit ihrer Vision fordern, mit dem Einsatz von Multimedia keine Zeit zu vertrödeln und bereits heute zu beginnen.

Der Versuch, Multimedia zu definieren und zu begreifen zeigt, daß Multimedia eben nicht nur eine Anhäufung von DV-Technologien, -Geräten sowie Netzinfrastrukturen und Online-Diensten ist, sondern eine Philosophie für die Unterstützung des Verkaufs darstellt. Multimedia ist eben kein Produkt, sondern ein Konzept, mit dessen Hilfe eine völlig neue Wertschöpfungskette im Verkauf sowie in der Ablauforganisation des Handels und anderer Branchen entstehen wird.

„Vom heimischen Sofa aus ...“

Teleshopping, Home-Shopping, Erlebnis-Einkauf mit elektronischen Katalogen, Shopping per CD-ROM, Multimedia auf der „Info-Autobahn“, interaktives Fernsehen - alles Begriffe, die sich mit der Technologie und ersten Fragen des Nutzens zum Konzept „Multimedia“ im Handel beschäftigen. Multimedia in seiner visionären oder utopischen Vorstellung, vom heimischen Sofa aus sämtliche Produkte und Dienstleistungen für den persönlichen und heimischen Bedarf zu erstehen und dieses mit „Realitäten versus Virtualitäten“ zu integrieren und zu einem großen multimedialen DV-Technologie-unterstützten Programm „at home“ zu bündeln, sind die wohl am kritischsten zu beleuchtenden und mit vielen zukunfts-trächtigen Konzepten noch zu unterlegenden Möglichkeiten dieser Philosophie „Multimedia“ (vgl. Abb. 1).



Abbildung 1

Der Nutzen und der Mehrwert für den Handel sowie den Kunden ist im Zusammenhang mit den riesigen Investitionen zu beleuchten. DV-Technologien sind verfügbar, der Kunde und der Handel müssen die Akzeptanz zum „Multimedia“ finden.

Aus dieser zusammengefaßten Darstellung geht deutlich hervor, daß es eine klar abgegrenzte Definition des Begriffes Multimedia zur Zeit noch nicht geben kann. Es wird deutlich, daß Multimedia kein Produkt sein wird, sondern eine Konzeption und Philosophie, die unterschiedlichsten Branchen für eine effiziente Verkaufsunterstützung an Mitarbeiter-Arbeitsplätzen und Kunden-Terminals zur Verfügung gestellt werden sollte. Gemeinsame Merkmale multimedialer Anwendungen lassen sich in dem Begriff der **interaktiven Nutzung dieser Konzeption zusammenfassen**. Die integrative Verwendung der verschiedensten Medien und DV-Technologien wird dadurch in einem auf dem elektronischen Datennetz stattfindenden Wechselspiel zwischen multimedialen Angeboten und Kunden ermöglicht.

Möglichkeiten individueller und kreativer Gestaltung

Dabei liegen die Vorteile für den Nutzer, aber auch für den Hersteller und Lieferanten von Multimedia-Dienstleistungen und DV-Produkten in der größeren Möglichkeit individueller und kreativer Gestaltung von Inhalten durch die Vielzahl der Chancen der DV-Technologie. Die Vereinfachung und kommunikative Aufbereitung von Inhalten erleichtern das Verständnis, Dinge zu erkennen und zu behalten und dadurch einen größeren Informationsbedarf decken zu können. Darüber hinaus müssen sich multimediale Anwendungen durch hohe und

einfache Bedienungsfreundlichkeit auszeichnen, so daß sie letztendlich auch im privaten Bereich für jedermann nutzbar sind.

Multimediale Anwendungsoberflächen

Die meisten Multimedia-Anwendungen bestehen aus vielen unterschiedlichen Komponenten, die sich insgesamt zu der Multimedia-Anwendung zusammenfassen lassen. Hierbei sind einerseits die **multimedialen Anwendungsoberflächen** zu nennen. Diese werden durch z. B. Bilddatenbanken, Design-Komponenten und Fachbereichs-Anforderungen zu einer Benutzeroberfläche mit hoher Bedienungs-freundlichkeit zusammengefaßt, die der Kunde, z. B. in Stand-alone-Terminals oder zukünftig zu Hause nutzen kann (vgl. Abb. 2).

Auf der anderen Seite stehen die DV-Technologien, die als Trägersysteme für die multimedialen Anwendungsoberflächen notwendig sind. Es sind Technologien wie CD-ROM, Personal-Computer, Datenbanken, Cyber-Space und sonstige Trägersysteme zu nennen. Diese DV-Technologien machen es möglich, die multimedialen Anwendungen entsprechend kundengerecht aufzubereiten.

Netzstrukturen

Die dritte wichtige Komponente ist der Bereich der Netzstrukturen. Die klassische Datenfernübertragung wird heute durch Konzernnetze, Datenautobahnen, interaktive Fernsehstrukturen, Datex-J und andere Technologie-Begriffe revolutioniert. In diesem Bereich wird sich in den nächsten Jahren die größte Entwicklung im Sinne der immer schneller werdenden Übertragungsgeschwindigkeiten und

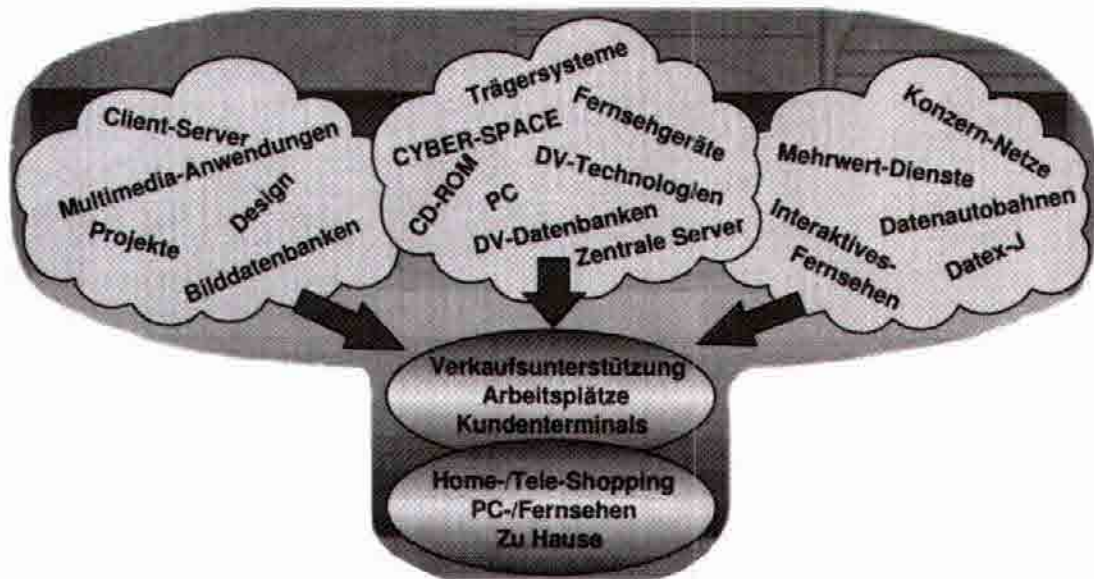


Abbildung 2

damit der Chance, immer größer werdende Datenmengen zu übertragen, ergeben.

Zusätzlich wird sich durch die Liberalisierung und anderer internationaler Entwicklungen eine im Netzbereich neue wirtschaftliche Plattform ergeben müssen.

Diese drei genannten Multimedia-Komponenten wachsen zusammen zu der Multimedia-Philosophie, die sich als Wertschöpfungskette auswirkt auf die Verkaufsunterstützung, auf die Arbeitsplätze im Handel sowie auf Kunden-Terminals und zukünftig auf das Home-Shopping zu Hause.

Multimedia ist damit als Philosophie und Konzeption für eine Vielzahl von neuartigen Produkten und Diensten aus den Computer-, Telekommunikations- und Medienbereichen zusammenzufassen.

Die drei wesentlichen gemeinsamen Merkmale des Multimedia sind:

- ◆ die Möglichkeiten der interaktiven Nutzung für den Anwender. Der Nutzer ist in die Lage versetzt, nicht nur ausschließlich Empfänger, sondern auch **Auslöser von Aktionen** zu sein.
- ◆ die integrative Verwendung verschiedener Medientypen, wie z. B. Video-, Audio-, Textdaten etc.
- ◆ die digitalen Techniken und die Netz-Infrastrukturen lassen eine Speicherung, eine Bearbeitung sowie den Transfer von sehr großen Datenmengen mit hoher Geschwindigkeit zu.

Die Frage, ob Multimedia noch Vision oder bereits schon Revolution ist, hängt u. a. davon ab, inwieweit die DV- und Netz-Technologien bereits heute fast alle Fragen im Zusammenhang mit der Möglichkeit des multimedialen Einsatzes lösen können. Es ist möglich, fast alle der hier genannten Technologien und Anwendungen miteinander so zu verknüpfen,

damit „Multimedia“ als Philosophie und Konzeption nutzbar wird, den Verkauf zu unterstützen, die Arbeitsplätze im Vertrieb und Verkauf zu vereinfachen, Kundenterminals als weitere Verkaufsunterstützung aufzustellen und als letztendliche Vision das Home- und Teleshopping über Personal-Computer und Fernsehen zu Hause zu ermöglichen. Dieses zeigt, daß man sich auch im Handel bereits heute mit diesem Thema strategisch, aber auch operativ beschäftigen muß.

Wir bei KARSTADT ...

Entsprechende Konzepte sind aufzulegen und diese über unterschiedliche Stufen von Prototypen und Akzeptanzanalysen am Markt zu etablieren. Auf dieser Basis sind bereits einige Produkte im KARSTADT-Konzern entstanden. In 1994 ist der „KARSTADT-Music-Master“ installiert worden und Anfang 1995 sind im KARSTADT-Konzern zum ersten Mal **Computer-Based-Training-Systeme** entstanden und über CD-ROM eingesetzt worden.

Darüber hinaus sind viele Produkte und Ideen im Verkauf diskutiert und etabliert worden und die ersten Versuche des interaktiven Fernsehens sind bereits mit der Neckermann Versand AG und der NUR TOURISTIC GmbH im Feldversuch in Baden-Württemberg angelaufen. Hinzu kommt die geplante Teilnahme am interaktiven Fernsehetest der Stadt Gelsenkirchen.

... erste Anwendungen

Es sind einige erste Anwendungen des KARSTADT-Konzern im Bereich der Multimedia-Konzeption darzustellen:

Zum einen gibt es den KARSTADT-Music-Master, ein Kunden-Selbstbedienungsterminal für Tonträger und Video-Cassetten. Dieses System ist ausgelegt, um eine größte Informationsvielfalt an eine bestimmte Kundengruppe heranzubringen. Es sind dabei

mehr als 60.000 Artikel aus dem CD- und Videofilm-bereich gespeichert. Es werden Bilder, Ton und bewegte Clips benutzt, um dem Kunden bessere und umfangreichere Informationen über Titel, Inhalte, Interpreten, Preise etc. zu diesen Produkten geben zu können. Darüber hinaus ist ersichtlich, an welcher Stelle im Verkauf der KARSTADT-Filiale diese CDs oder Videofilme plaziert sind, so daß ein langes, aufwendiges Suchen in großen Regalreihen unnötig ist.

Das Entscheidende beim KARSTADT-Music-Master ist aber, daß es den ersten Ansatz zu einer weiterführenden Nutzbarkeit, nämlich die Bestellmöglichkeit gibt. Wenn eine der CDs oder Videofilme nicht im Regal vorrätig sind, kann eine Bestellung über das multimediale System KARSTADT-Music-Master sowie durch den Anschluß an das KARSTADT-Warenwirtschaftssystem angeregt werden. Die CDs oder Videofilme können in der Regel am nächsten Tag an der Kasse der Filiale abgeholt werden.

Der KARSTADT-Music-Master ist der erste Ansatz zu multimedialen Informations- und Bestellterminals dieser Art. Es ist darüber hinaus absehbar, daß andere Sortimente des KARSTADT-Konzerns wie z. B. Bücher, Möbel, Sportartikel durch multimediale Technologien im Verkauf Unterstützung finden werden. Als ein weiterer wichtiger Aspekt ist in diesem Zusammenhang die Vermietung von Werbeflächen in diesen Systemen zu nennen. Es wird für die Lieferanten in Zukunft sinnvoll und reizvoll sein, Sonderflächen in den multimedialen Systemen anzumieten, um eine Reihe von zusätzlichen Informationen gegenüber dem Kunden und seinen Bedürfnissen geben zu können.

Ein weiteres Projekt zum multimedialen Einsatz ist das **Reiseinformations- und Buchungssystem**. Dieses System soll den Vertrieb im Reisegeschäft durch neue Technologien multimedialer Anwendungen unterstützen. Der Entscheidungsprozeß des Kunden wird durch vielfältige zusätzliche Informationen zu Reisegebieten, Sportarten, Hotelanlagen verbessert. Darüber hinaus sollen Vakanzabfragen und Buchungsmöglichkeiten für den Nutzer dieser Reiseinformationsterminals sofortige Antwort auf die freien Kapazitäten sowie die Möglichkeit der Reservierung geben. Der Reiseberater in diesen multimedialen Systemen kann unterschiedlichste Angebote aufgrund der vorselektierten Wünsche herausfiltern. Auf Wunsch werden alternative Angebote dargestellt und durch entsprechende multimediale Aspekte unterstützt. Bei Entscheidung und erster Vakanzabfrage wird es darüber hinaus die Möglichkeit geben, über ein Bildtelefon mit dem nächstgelegenen angeschlossenen Reisebüro verbunden zu werden, um weitere Informationen bzw. weitere Wünsche abzufragen. In der letzten Ausbaustufe dieses Systems wird angestrebt, durch entsprechende Vernetzung interaktive Informationen und Buchungen auch von zu Hause aus zu ermöglichen.

Ein weiteres Beispiel ist das **Computer-Based-Training**. Durch diese multimediale Anwendung werden breitflächige Schulungsmöglichkeiten im KARSTADT-Konzern angestrebt. Insbesondere durch die Hertie-Integration der letzten Monate war die Notwendigkeit gegeben, in der Warenwirtschaft

und Logistik die Arbeitsabläufe und EDV-Systeme zu schulen und als Informationskatalog am Arbeitsplatz permanent zur Verfügung zu haben. Die Darstellungen des CBT sind arbeitsplatz- und prozeßorientiert aufgebaut, um auf dieser Basis die Funktionen und EDV-Systeme zu beschreiben.

Weiterhin können durch die Computer-Based-Training-Systeme derzeitige Papierdokumentationen in starkem Maße reduziert werden. Das Speichermedium der Computer-Based-Training-Programme im KARSTADT-Konzern ist die CD-ROM, die auf einfache Art und Weise wirtschaftlich für jeden Mitarbeiter zur Verteilung kommen wird, um vorort an Schulungs- und Arbeitsplätzen mit entsprechender PC-Infrastruktur zur Nutzung gebracht zu werden.

Auf der Basis der entschiedenen Multimedia-Strategien für den KARSTADT-Konzern wurde **als wichtigster Erfolgsfaktor des Multimedia-Einsatzes die Kundenakzeptanz** gesehen. Es ist offensichtlich und klar geworden, daß die Möglichkeiten und der Einsatz von Technologien und deren Entwicklungen in den nächsten Jahren immens große und schnelle Fortschritte machen werden. Die heutigen Möglichkeiten der DV-Technologien lassen bereits multimediale Anwendungen zu, deren Kundenakzeptanz und deren Handhabungsmöglichkeit im Verkauf noch nachzuweisen sind.

Es ist wichtig, schrittweise von den heutigen technischen Möglichkeiten über die Situation von morgen sowie die Vision von übermorgen nachzudenken und den Nutzen durch entsprechend richtig platzierte Akzeptanzanalysen und Erfragungen von Bedürfnisstrukturen dem Kunden deutlich zu machen und ihn an die neue multimedialen Systeme heranzuführen.

Aus diesem Grunde wird die Einführung von multimedialen Anwendungen im KARSTADT-Konzern **schrittweise** erfolgen. Die heute bereits im Einsatz befindlichen und „gestern erstellten Online-Systeme“ werden durch Informationsterminals ergänzt, die in Kombination und im Zugriff mit den Datenbanken der großen Online-Systeme stehen.

Wichtig ist es zu erkennen, daß nicht diese technologisch denkbaren 100-Prozent-Lösungen multimedialer Anwendungen der erste Schritt zur Einführung und zur Erlangung von Kundenakzeptanz ist, sondern das **langsame systematische Heranführen der Kunden** an diese Multimedia-Philosophie der einzig richtige und mittelfristig erfolversprechende Weg sein wird. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
06	31	39	S	V	Z

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
13	32	39	S	F	G

CONTROLLING IN EINEM MITTELSTÄNDISCHEN DIENSTLEISTUNGS-KONZERN

von Robert **Bolz**, Reutlingen



Robert Bolz, Dipl.-Wi.Ing. (FH), ist Prokurist der RWT Unternehmensberatung GmbH, Charlottenstraße 45 - 51, 72764 Reutlingen

I. Ausgangslage

Das Unternehmen ist ein Dienstleistungs-Konzern (z. B. Wohnungsverwaltung, Engineering, Consulting, Steuerberatung, Wirtschaftsprüfung) mit mehreren Hundert Mitarbeitern. Die Leistungen der Mitarbeiter führen in der Regel direkt über Weiterberechnung von Stunden oder Pauschalen zu Umsatz.

Die Muttergesellschaft übernimmt, neben eigenen Aktivitäten, zentrale Dienste (z. B. EDV, Personal, Rechnungswesen). Die Tochtergesellschaften sind rechtlich und wirtschaftlich selbständig und bedienen spezielle Märkte. Sie erbringen jedoch auch teilweise zentrale Dienste.

Die Tochtergesellschaften befinden sich in den Räumen der Muttergesellschaft und an weiteren Orten in Deutschland.

Die auf Basis der Finanzbuchhaltungen seit Jahren bestehenden Kostenrechnungen (DATEV) wurden vor einiger Zeit um die Erlöse ergänzt. Direkt auf Kostenstellen zuordenbar sind die Personalkosten (über die Lohn- und Gehaltsabrechnung) und die Sachkosten.

Alle Kostenstellen ohne Außenumsatz (z. B. Personalabteilung) werden auf die Kostenstellen mit Außenumsatz monatlich nach unterschiedlichen Schlüsseln (z. B. m²) automatisch umgelegt.

Durch die automatischen Umlagen in der Kostenrechnung des jeweiligen Unternehmens war das Problem „Leistungen der Muttergesellschaft für die Töchter“ ungelöst. Profit Center der Muttergesellschaft mußten manuell entlastet und Profit Center der Töchter mußten manuell belastet werden. Teilweise wurden die monatlichen Umlagen auf Basis eines variablen Schlüssels (z. B. Gesamtleistung) vorgenommen. Dies führte folglich zu weiteren Ungerechtigkeiten.

Die Führungskräfte sind an ihrem individuellen Jahresergebnis beteiligt.

Durch die Vielzahl der ungelösten und oben geschilderten Probleme wurde das gutgemeinte Benefit-System jedoch mehrheitlich als willkürlich empfunden.

2. Aufgabenstellung

Die Geschäftsleitung hat erkannt, daß die Eigenständigkeit des Konzerns nur mit einer zeitgemäßen Führungsstruktur gewahrt werden kann. Neben weiteren Maßnahmen (z. B. Erarbeitung Corporate Identity, gezieltes Personalmanagement) wird **eine zentrale Rolle dabei dem Controlling beigemessen.**

Die Geschäftsleitung der Muttergesellschaft beauftragte eine Unternehmensberatung mit der Erweiterung des vorhandenen Rechnungswesens. Es soll ein System geschaffen werden, das

- ❖ Mutter- und Tochtergesellschaften in Profit-Center (PC) organisiert;
- ❖ Zentralabteilungen wie z. B. Personalwesen, EDV als PC führt;
- ❖ Zentrale Dienste wie z. B. interne Fortbildung, Liegenschaften zukünftig als Cost-Center (CC) führt;
- ❖ CC mit Budgetwerten auf die in Anspruch nehmenden PC verrechnet;
- ❖ Erlös- und Kostenzurechnung verursachungsgerecht und transparent gestaltet;
- ❖ direkte Ergebnisbeteiligung von PC-Leitern (und Mitarbeitern) ermöglicht und Basis für die Ergebnisbeteiligung ist;
- ❖ innerbetriebliche Verrechnungen (z. B. Leistungen von PC-1 an PC-2) richtig und nachvollziehbar zuordnet;
- ❖ die Werte für die Bilanzbuchungen „Leistungen an verbundene Unternehmen“ ermittelt;
- ❖ für CC- und PC-Leiter transparent und akzeptabel ist;

- ❖ die vorhandene Organisation nicht auflöst;
- ❖ keine Investitionen in neue Hardware erfordert und keine großen Investitionen in Software erfordert;
- ❖ leichte Pflege ermöglicht (z. B. neue PC);
- ❖ erweiterungsfähig ist (z. B. Mittelfristplanung);
- ❖ Mitarbeiter- bzw. Jahresabschlußgespräche um das Element Zukunft erweitert;
- ❖ ein weiteres Element zur Bindung der Mitarbeiter (insb. Führungskräfte) an das Unternehmen schafft.

Controlling soll ein Beitrag sein, die Existenz und Eigenständigkeit des Dienstleistungskonzerns zu sichern.

3. Bestandteile des Gesamtsystems

Die Profit-Center-Rechnung wird u. a. aus folgenden Einzelsystemen und -elementen aufgebaut:

- ❖ Finanzbuchhaltung mit Eingabemöglichkeit „Kostenstelle“ beim Einzelbuchungssatz
- ❖ Profit-Center-Rechnung und Kostenrechnung (monatlicher Soll-Ist-Vergleich)
- ❖ Ermittlung von diversen Abgrenzungsbuchungen (z. B. Urlaubsgeld, Berufsgenossenschaft, kalkulatorische Abschreibungen)
- ❖ Ermittlung von Stundensätzen, konzernübergreifend
- ❖ Zeiterfassung und daran angeschlossene Leistungsverrechnung
- ❖ Budgetierung
- ❖ monatliche Ermittlung der Umlagegrundlagen (z. B. Personaldatenbank)
- ❖ jährlicher Ausgleich der monatlich umgelegten Budgets
- ❖ verbindliche Vereinbarungen über Erfolgsbeteiligung der PC-Leiter

4. Profit Center, Cost Center, Verrechnungen und Umlagen

4.1 Allgemeines

Für die Bildung von Profit- bzw. Cost-Centern werden die bisher schon bestehenden Abteilungen (= Kostenstellen) verwendet. Zusätzlich wurden weitere Cost-Center geschaffen, um eine verursachungsgerechte Verteilung von Kosten zu ermöglichen. Alle Mitarbeiter des Konzerns sind einem PC zugeordnet.

Das Nummernsystem identifiziert eindeutig Mutter- und Tochtergesellschaften und Profit-Center und Cost-Center.

Das Nummernsystem ist wie folgt aufgebaut:

1010	PC-Geschäftsführung Muttergesellschaft
1011	PC-Rechnungswesen
1012	PC-Personalwesen
1020	PC-1
...	
4010	PC-12 (PC in Tochtergesellschaft 1)
4011	PC-19 (PC in Tochtergesellschaft 1)
...	

5010	PC-55 (PC in Tochtergesellschaft 2)
...	
7000	CC-Liegenschaftsverwaltung
7100	CC-Ausbildung
7110	CC-interne Fortbildung
...	
8000	CC-Muttergesellschaft
8001	CC-Muttergesellschaft und Tochtergesellschaft 1
8002	CC-Muttergesellschaft, Tochtergesellschaft 1 und Tochtergesellschaft 2

Die Zusammenfassung der Nummernkreise 1000 - 1999 ergibt die Muttergesellschaft, 4000 - 4999 die Tochtergesellschaft 1 usw.

4.2 Struktur der Profit-Center-Rechnung

Für PC und CC wird die gleiche vertikale Struktur der PC-Rechnung gewählt. Als vertikale Struktur gilt:

	Außenumsatz
+	interne Leistungsabgaben
+	externe Leistungsabgaben
+/-	Bestandsveränderungen
=	Gesamtleistung
-	interne Leistungsempfänge
-	Fremdleistungen
=	Deckungsbeitrag 1
-	Personalkosten
-	...
-	Budgetierte Umlagen
=	Deckungsbeitrag 2
-	Gewerbsteuer
=	Deckungsbeitrag 3

Bei CC enthält die Zeile „Budgetierte Umlagen“ in der Regel Gutschriften, da diese monatlich auf die PC umgelegt werden. Der CC-Leiter kann monatlich aktuell erkennen, ob die Budgets ausreichend bemessen sind oder ob Handlungsbedarf besteht.

PC-Leiter erkennen hier monatlich aktuell Ihren Erfolg. Durch entsprechende Abgrenzungsbuchungen (z. B. Urlaubsgeld und Weihnachtsgeld) wird eine Periodisierung des Kostenanfalls erreicht und die Aussagekraft erhöht.

Um weitere Ansätze zur Steuerung zu erhalten, wird die PC/CC-Rechnung ergänzt durch Auswertungen aus der Zeiterfassung.

4.3 Profit-Center

PC sind in der Regel die bisherigen Abteilungen und Kostenstellen. Interne Abteilungen wie die Personalabteilung oder die Datenverarbeitung werden ebenfalls als PC geführt.

PC ohne oder mit geringem Außenumsatz wie z. B. die Datenverarbeitung erwirtschaften ihren „Umsatz“ (= interne Leistungsabgaben) i. d. R. über direkte Leistungsverrechnung an CC oder PC.

Erreicht dieses PC keinen positiven Deckungsbeitrag, muß natürlich am Jahresende „gestritten“ werden, wer dieses PC ausgleicht und nach welchem Modus es ausgeglichen wird.

Bei Festlegung der Verrechnungspreise auf Basis Marktpreis ist aber davon auszugehen, daß dieses Problem nicht auftritt.

4.4 Cost-Center

CC sind Sammelbecken für direkt zuordenbare Sachkosten und Personalkosten aus der Leistungsverrechnung. CC sind i. d. R. keine Mitarbeiter zugeordnet.

Dabei müssen jedoch bestimmte Spielregeln eingehalten werden.

Auf CC dürfen nur Sachkosten kontiert werden, die nicht eindeutig einem PC zugeordnet werden können. Beispiele: Beratungskosten für Erarbeitung und Einführung CI, Haftpflichtversicherung, Kosten Aufstellung und Prüfung Bilanz, Gebäude-reparaturen etc.

Ein Teil der Mitarbeiter hat als überwiegenden „Kunden“ ein CC (z. B. Finanzbuchhaltung, Beschaffung, Personal, Datenverarbeitung), da es nicht durchführbar ist, eine exakte Zuordnung der Leistung von allgemeinen Zeiten auf PC zu kontieren. In der Praxis hat sich jedoch gezeigt, daß auch diese zentralen Abteilungen ihre Leistung zu ca. 40 % einem exakten Verursacher zuordnen können (z. B. Personalbeschaffung, Mitarbeitergespräche, Support, Vollstreckung).

Für die CC werden Verantwortliche bestimmt. Die CC-Verantwortlichen haben die Aufgaben, das fachliche Funktionieren des CC zu gewährleisten, Kosten- und Leistungsbelastungen zu überwachen und das Budget zu erstellen und zu überwachen.

Es hat sich bewährt, größere, interne Projekte (z. B. Vernetzung) als eigenes CC zu führen.

Die Budgetierung der CC wird zum Jahresbeginn durch CC-Verantwortliche und Controlling erstellt. Die Budgetierung berücksichtigt Maßnahmen (z. B. Investitionen) des Folgejahres. Die Budgets werden durch Geschäftsführung und PC-Leiter genehmigt.

4.5 Verrechnungen

Raumkosten werden von der Geschäftsleitung nach marktüblichen Mieten festgelegt (z. B. DM 20,- pro m² und Monat).

Für Einrichtung wie z. B. Büromöbel wird ein fester Verrechnungssatz z. B. auf Basis m² festgelegt.

Die Raumnebenkosten wie Gebäudebrandversicherung, Reinigung etc. werden nach einem m²-Satz verrechnet, der sich aus der Budgetierung ergibt.

4.6 Umlagen

Die CC werden auf die PC nach einem zu wählenden Verteilungsschlüssel umgelegt. Während des Jahres beinhalten die Umlagen budgetierte, periodisierte Werte.

Um die Umlagegrundlagen überschaubar zu halten, wurden nur zwei Schlüssel gewählt:

- die Anzahl Mitarbeiter
- die in Anspruch genommenen m²

Die Praxis hat gezeigt, daß im Konzern diese Schlüssel ausreichend sind und vor allem als gerecht

akzeptiert werden. Die Umlagegrundlage „Anzahl Mitarbeiter“ muß aber einzelvertraglich abweichende Arbeitszeiten berücksichtigen. Mitarbeiter, die z. B. nur 30 Std. pro Woche arbeiten, sollten nur mit 0,75 in die Anzahl Mitarbeiter einfließen (bei 40 Std. Woche). Für Auszubildende, Praktikanten etc. sind entsprechende Regelungen zu vereinbaren.

Mit der Dezember-Auswertung werden Über- und Unterdeckungen auf Cost-Centern ausgeglichen und den PC gutgeschrieben. Durch die permanente Kostenkontrolle der Cost-Center während des Jahres ist gewährleistet, daß es zum Jahresende keine „bösen Überraschungen“ im Sinne von größeren Nachbelastungen gibt.

5 Arbeitszeiterfassung

Zwingend notwendig ist die Zurechnung der Gebraucht-Stunden zu Aufträgen oder Projekten, Cost-Centern oder Profit-Centern. Das Aufschreiben von Gebrauchtzeiten für Projekte war im Konzern aber schon immer notwendig, da ein Teil des Außenumsatzes über z. B. „Abrechnung nach Tagewerken“ erzielt wurde.

Um auch eine Zuordnung der Zeiten der Zentralabteilungen zu PC oder CC zu erhalten, wurde unternehmenseinheitlich die Zeiterfassung angeordnet. Der Betriebsrat stimmte der Zeiterfassung zu.

Die Zeiterfassung wird zu 75 % von den Mitarbeitern selbst vorgenommen (eigene DV-Anbindung). Mitarbeiter ohne DV-Anbindung (z. B. Hausmeister) geben **stichtagsbezogen Erfassungsbelege** ab.

Der Datensatz hat folgendes Aussehen:

- ◆ Tag
- ◆ Uhrzeit von
- ◆ Uhrzeit bis
- ◆ Kunde, Auftrag, Projekt, Mandant, Klient o. ä. oder PC, CC
- ◆ Tätigkeitsschlüssel
- ◆ Text

Der Tätigkeitsschlüssel kann z. B. in einem Consulting-Unternehmen folgendes Aussehen haben:

- 5000 EDV-Projekt-Definition
- 5001 EDV-Ist-Aufnahme
- 5002 EDV-Ist-Analyse
- ...
- 5099 EDV-Nachbetreuung
- ...
- 5101 Marketing-Ist-Aufnahme
- ...
- 5999 Organisation-Nachbetreuung.

Die ersten beiden Stellen betreffen das Leistungsgebiet, z. B. 50 EDV, 51 Marketing. Die letzten beiden Stellen betreffen die Art der Tätigkeit, z. B. 00 Projektdefinition, 01 Ist-Aufnahme.

Der Vorteil des strukturierten Tätigkeitsschlüssels liegt darin, daß summarische Auswertungen möglich sind. Tätigkeitsschwerpunkte und Potentiale für Zusammenfassungen und Rationalisierungen können ermittelt werden.

6 Stundensätze

Eine individuelle Vergabe von Stundensätzen wird nicht vorgenommen, da sie zu einer unerwünschten Gehaltstransparenz führt und auch einen zu hohen Verwaltungsaufwand erfordert. Die Mitarbeiter sind in Mitarbeitergruppen zusammengefaßt.

Folgende Gruppen wurden gewählt:

- ◆ DM XX z. B. Auszubildende, Praktikanten, sonst. Hilfskräfte
- ◆ DM YY z. B. Schreibkräfte, Sachbearbeiter in den ersten Beschäftigungsjahren
- ◆ ...
- ◆ DM ZZ z. B. PC-Leiter, Geschäftsführer.

Die Ermittlung des Stundensatzes erfolgt nach folgendem Berechnungsmodus:

- Jahresgehalt
- + Personalnebenkosten
 - + Sachkosten
 - + Plan-Umlagen (aus Budgetierung)
-
- = Summe Mitarbeiterkosten

Diese Summe der Mitarbeiterkosten wird geteilt durch die erwartete produktive Leistung des Mitarbeiters in z. B. Stunden:

- Jahresarbeitsstunden ohne Feiertage
- Urlaub
 - durchschnittliche Krankheitstage
 - betriebsbedingte Fehlzeiten (z.B. Betriebsausflug)
 - Fort- und Weiterbildung
 - notwendige Eigenverwaltung
 - sonstige abzuziehende Zeiten
-
- = erwartete/mögliche, produktive Leistung

Durch die Vergabe von durchschnittlichen Stundensätzen wird auch erreicht, daß Verrechnungen von PC an PC oder von PC an CC zu Marktpreisen erfolgen.

Durch die Zeiterfassung sind die Leistungen der Mitarbeiter Aufträgen und Projekten, Cost-Centern oder Profit-Centern zugeordnet. Die bewerteten Stunden je PC werden zur Ermittlung der Gesamtleistung herangezogen. Bewertete Stunden sind auch die Basis für die Projekt-Nachkalkulation.

7 Konzern-Controlling

- ◆ Geschäftsführungs-Informationssystem (GEFIS) und Controlling-Besprechung (CB)
Die GF erhält für einmal monatlich stattfindende Controlling-Besprechungen (CB) verdichtete Informationen. Der Berichtsinhalt ist vorläufig:
 - > Gesamtleistung, Ergebnis von PC, Muttergesellschaft, Tochtergesellschaften und Konzern (vorläufig im Vergleich zum Vorjahr, da Planung der PC noch nicht realisiert ist);
 - > verdichtete Werte über Zuarbeiten PC untereinander, PC zu CC und Fremdleistungen;
 - > Leistungen von bzw. an verbundene Unternehmen;
 - > Abweichungen Ist-Budget der einzelnen CC und Summe Abweichungen aller CC;
 - > Projektcontrolling (z. B. Stand Budget und Fertigstellung Einführung ISDN).

GEFIS wird ergänzt um Inhalte aus anderen Berichtskreisen wie z. B.

- ◆ Kennzahlen Personal (z. B. Krankenstand, Fluktuation);
- ◆ Kennzahlen Kundenzu- und -abgänge;
- ◆ Sonstiges.

Die Aufbereitung für GEFIS erfolgt über ein Tabellenkalkulationsprogramm. Die (nochmalige) Erfassung vereinzelter Daten ermöglicht ein sehr flexibles Berichtswesen.

Die jährliche Budgetierung, die Moderation der GF-Controlling-Besprechungen wurde außer Haus auf eine Unternehmensberatung verlagert.

Die laufenden PC-/CC-Auswertungen werden vom PC-Rechnungswesen erstellt.

Der Rohentwurf GEFIS wird ebenfalls vom PC-Rechnungswesen (in Zusammenarbeit mit Personalwesen, Projektleitern etc.) erstellt. Im Rahmen der Vorbereitung auf die CB wird dieser Rohentwurf mit der Unternehmensberatung abgestimmt und ggf. situativ ergänzt.

8 Zusammenfassung und Schlußbemerkungen

Obiges System basiert auf einer selbst entwickelten Zeiterfassung und Leistungsverrechnung über ein Standard-Datenbankprogramm unter UNIX, der DATEV-Finanzbuchhaltung, der DATEV-Kostenrechnung (= PC-Rechnung) und der Budgetierung (daraus Dauer- oder Monatsbeleg für PC-Rechnung). Die Budgetierung und weitere Nebenrechnungen werden über ein Tabellenkalkulationsprogramm (z. B. Lotus 123) erstellt.

Für die Zeiterfassung kann aber auch ein netzwerkfähiges PC-Datenbank-Programm, wie z. B. MS-ACCESS ausreichend sein. Das Datensatzvolumen beträgt bei 100 Mitarbeitern ca. 25.000 Sätze pro Monat/ca. 300.000 Sätze p.a. (Unterstellung: pro Mitarbeiter ca. 20 Sätze pro Tag).

Ein weitestgehend integriertes System wird durch die Weiterverarbeitung der Zeitsätze für die Projektnachkalkulation, die Fakturierung und die Ermittlung der Leistungen für verbundene Unternehmen ermöglicht.

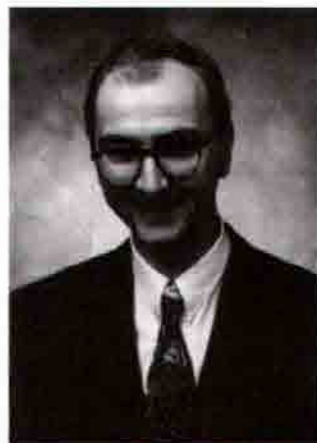
Das Verfahren ist seit ca. 3 Jahren im Einsatz und hat sich als außerordentlich praktikabel erwiesen. Als wesentliche Vorteile nennt die Geschäftsführung:

- ◆ **System ist durch Einsatz Standardsoftware und Tabellenkalkulation flexibel;**
- ◆ **System wird von allen PC-Leitern akzeptiert und wird als transparent und gerecht empfunden und beschränkt sich auf die für die GF, CC- und PC-Leiter als relevant erachteten Steuergrößen;**
- ◆ **Auswertungen sind schnell verfügbar;**
- ◆ **PC ohne oder mit geringem Außenumsatz werden durch die Verwendung von Marktpreisen als „gleichwertig“ zu PC mit Außenumsatz angesehen.**

Bei Verknüpfung der PC-Ergebnisrechnung mit der Projekt-Datenbank (Inhalte: Laufende Projekte, Projektbudget, ...) könnte im nächsten Schritt der Auftragsbestand in die Budgetierung einbezogen werden. ■

DIE BREAK-EVEN-ANALYSE ALS EIN INSTRUMENT DES CONTROLLING IN DER ÖFFENTLICHEN VERWALTUNG

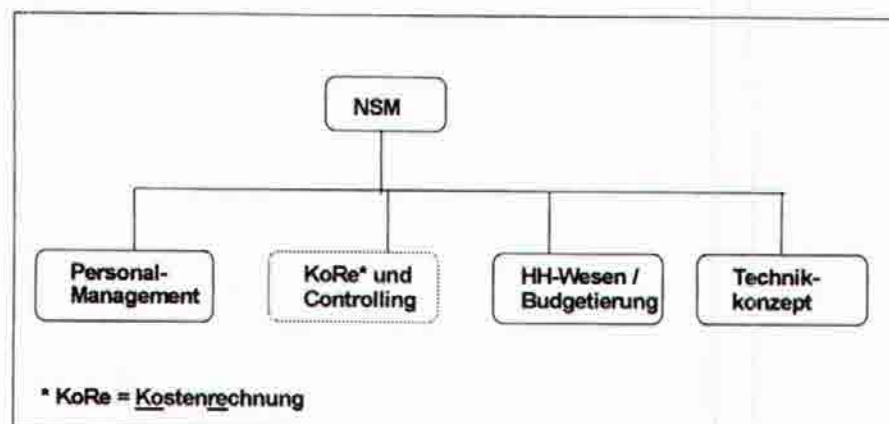
von Michael Rüd, Tübingen



Michael Rüd, INTEGRATA AG, Tübingen hält seit 1993 Seminare zu den Themen Kostenrechnung und Controlling für die öffentliche Verwaltung. Der Artikel möchte einige der bei diesen Seminaren gemachten Erfahrungen weitergeben.

1. Warum Controlling in der öffentlichen Verwaltung?

1993 wurde der Begriff NSM¹ (Neues Steuerungsmodell bzw. Neues Führungs- und Steuerungsmodell) geprägt und steht als Inbegriff eines Organisationsmodells für Kommunalverwaltungen.



NSM besteht aus einer Reihe von Bausteinen und hat zum Anliegen, betriebswirtschaftliches Denken und betriebswirtschaftliche Methoden in die öffentliche Verwaltung hineinzutragen. Ein Kernpunkt dieser Reformbestrebungen ist die **Institutionalisierung eines Controlling in der öffentlichen Verwaltung**.

Die Einführung eines Systems der Kosten- und Leistungsrechnung ist zwingende Grundlage für ein Controlling. Die folgenden Eckpunkte haben Einfluß auf die Art der Etablierung des Controlling in der öffentlichen Verwaltung.

1. Die öffentliche Verwaltung braucht Controlling, um die ihr übertragenen Aufgaben mittels einer Erhöhung ihrer Wirtschaftlichkeit zu erreichen. Eine Ausweitung der Netto-Kreditauf-

nahme bzw. eine Abgabenerhöhung ist auch politisch immer schwerer durchsetzbar.

2. Die öffentliche Verwaltung ist ein Dienstleistungsbetrieb. Der Einsatz betriebswirtschaftlicher Methoden und Instrumente und mithin die Einbindung des Controlling in der öffentlichen Verwaltung ist möglich.

3. Man kann die Erkenntnisse über den Einsatz des Controlling in der Privatwirtschaft nicht 1 : 1 auf die öffentliche Verwaltung übertragen.

Der letztgenannte Punkt wird im folgenden am Beispiel des Break-even-Modells diskutiert.

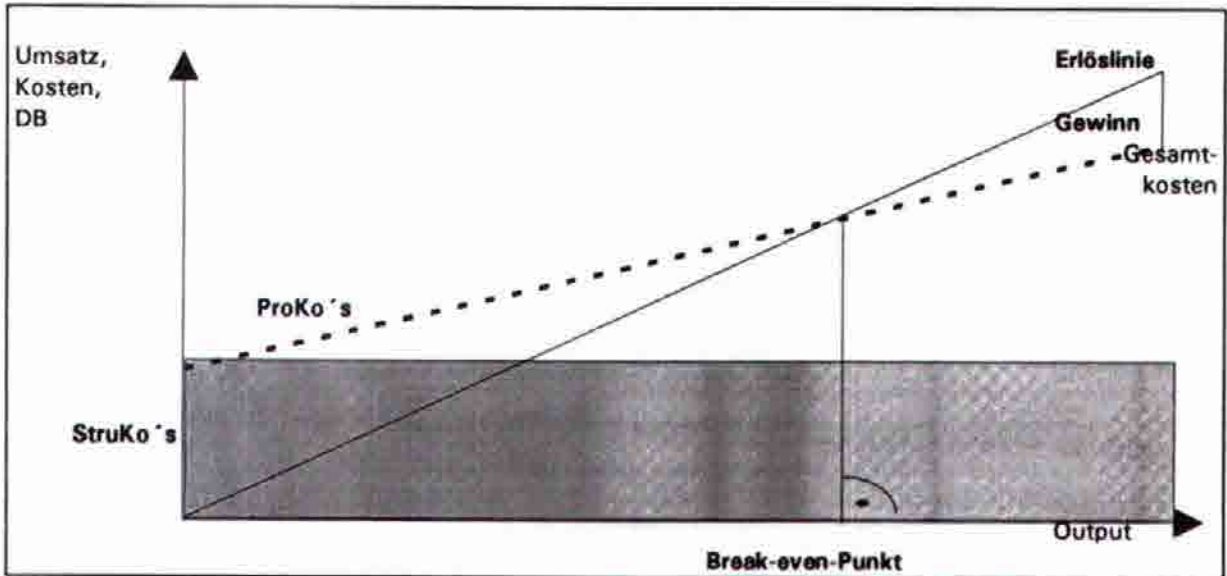
2. Das Break-even-Modell in der öffentlichen Verwaltung

Trotz der allgemein bekannten Begrenztheit des Break-even-Modells (BE-Modells) kann es in der öffentlichen Verwaltung als Schulungs- und Kommunikationsinstrument verwendet werden. In Seminaren

- * hilft es, Methodikwissen bezüglich der in NSM-Projekten gewünschten betriebswirtschaftlichen Budgetierungsprozesse zu vermitteln;
- * läßt sich die Rolle des Controllers aufzeigen;
- * erkennen Führungskräfte die sich ihnen bietenden Steuerungsmöglichkeiten.

Kurzum, das BE-Modell gehört in der öffentlichen Verwaltung in Controller's Tool box.

Als Einstieg bedient sich der Autor des Break-even-Modell aus der Privatwirtschaft (siehe Abb. nächste Seite).



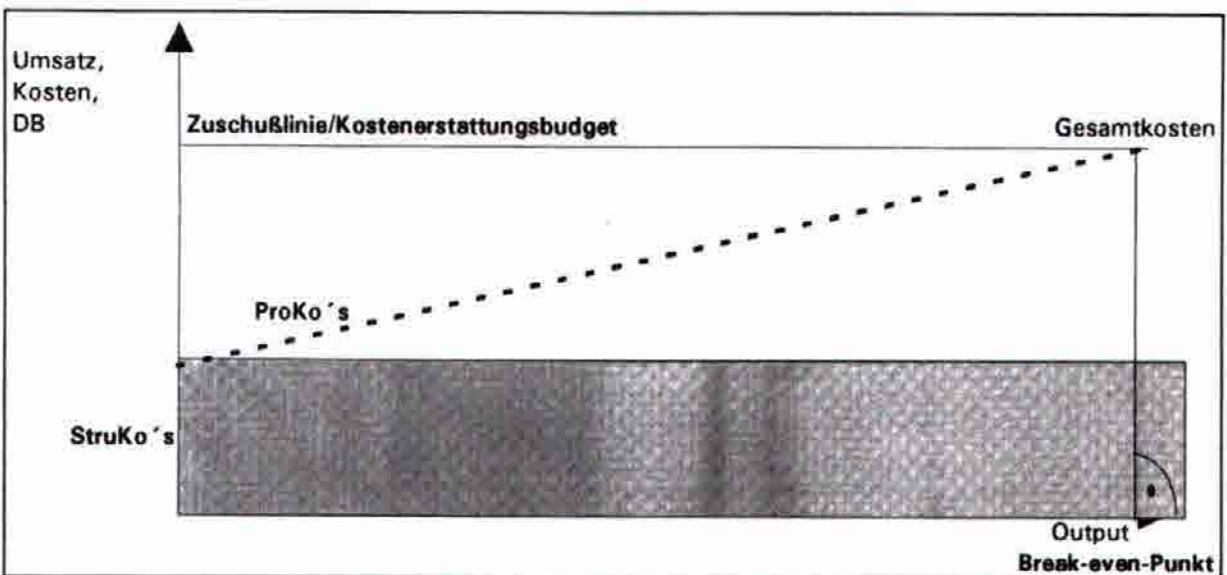
Der Break-even-Punkt bezeichnet die Menge/den Umsatz, bei dem die gesamten Strukturkosten und „... die den abgesetzten Mengen zurechenbaren Kosten voll gedeckt sind“ (Poensgen² und Deyhle³)

Die mit Bezug auf die produktionstechnische Umsetzungsfähigkeit geäußerte Kritik an diesem Modell (vgl. u. a. Horngren⁴) ist in seiner Gesamtheit sicherlich richtig und kann in der Feststellung subsumiert werden, da es sich um ein - oftmals so gesehenes - statisches Modell handelt (in Anlehnung an Horváth⁵).

Wenn wir das BE-Modell aus der Privatwirtschaft auf ein Amt der öffentlichen Verwaltung ohne Eigeneinnahmen übertragen wie z. B. ein Bauamt, Sozialämter etc., ergibt sich folgendes Bild:

Die X-Achse markiert die Leistungserbringung der öffentlichen Verwaltung - der Quasi-Output (Anz. Schulstunden, Rechtsfälle, zu bauende km Straße, Anzahl bearbeitete Anträge, Baugenehmigungen etc.). Dies setzt **eine Beschäftigung des Amtes mit der Definition von Produkten der öffentlichen Verwaltung voraus**. Auf der Y-Achse verzeichnen wir zunächst nur Kosten. An dieser Achse markieren wir die Höhe der Struko's - der Kosten, welche die öffentliche Verwaltung braucht, um Strukturen, Personal und Sachmittel bereitzustellen - damit überhaupt Leistung erbracht werden kann.

Zu den Struko's kommen die Proko's hinzu, welche anfallen, weil Leistung erbracht wird (umgerechnetes Arbeitsentgelt pro Schulstunde, Transferkosten bei der Sozialleistung, Sachmittel wie Serum pro Impfung, Kosten der Stellungnahmen je Baugenehmigung etc.).



Abkürzung	Erläuterung
Proko's	Produktkosten
Struko's	Strukturkosten

In der Privatwirtschaft steht der Leistung der Preis gegenüber. In der öffentlichen Verwaltung muß der Leistung in Ermangelung eines Marktes eine Kostenerstattung bzw. ein Zuschuß gegenüberstehen. D. h. die öffentliche Verwaltung wird nicht durch den Markt gesteuert, sondern durch die politischen Organe und die Rechtsbescheide. Die Politik hat auf die öffentliche Verwaltung in Form der Prioritätensetzung bei der Vergabe der Haushalte/Kostenerstattungen pro Produkt der Fachämter einzuwirken.

Es ist der Auftrag der öffentlichen Verwaltung, ihre Aufgaben unter der Maßgabe der Kostendeckung durchzuführen. Insofern muß sie den Break-even-Punkt erreichen - jedoch nicht überschreiten. Der Break-even-Punkt der Fachämter der öffentlichen Verwaltung ist der Punkt, bei dem die gesamten Strukturkosten und die zurechenbaren Kosten der für die Bürger erbrachten Leistungen voll durch Kostenerstattungssätze / Zuschüsse gedeckt sind. Es fällt unter die Verantwortung der Politiker, eine Eigendeckung der Kommune ohne Neuverschuldung anzustreben. In dem BE-Modell der öffentlichen Verwaltung ist das Ziel der Privatwirtschaft, in die Gewinnzone zu gelangen, nicht existent.

Auch hierbei handelt es sich um ein statisches Modell, was der Kritik ausgesetzt ist:

- > Es gibt in dem Modell nur ein Produkt - oder eben ein durchschnittliches Produkt - der öffentlichen Verwaltung. Dies setzt voraus, daß es definierte Produkte der Ämter der jeweiligen Kommunen gibt.
- > Es gibt Kostenerstattungssätze/Zuschüsse pro Produkt. Dies würde bedeuten, daß sich die Politik durch das Festzurren kostenrechnerisch untermauerter Pläne gläserner macht. Der Einsatz festgelegter Budgetverwendungen auf Produktbasis würde eine Entpolitisierung des Handelns der Fachämter zur Folge haben.
- > Alle Kosten und Kostenerstattungssätze / Zuschüsse sind gegeben und bekannt. Dies setzt eine funktionierende Kostenrechnung voraus. Der Einsatz einer DV-gestützten Kostenrechnung ist dringendst zu empfehlen.
- > Die Kostenerstattungssätze / Zuschüsse sind linear. ... sind pro Produkt linear. Dies macht den Aufbau umfangreicher interkommunaler Verrechnungskonten und -verfahren notwendig bzw. einen Plankostensatz je Produkteinheit.
- > Die Kosten lassen sich in amtsindividuelle, analytische ProKo/StruKo-Elemente aufteilen. Diese Bedingung wird am Beispiel der Kostenart „Wasser“ verständlich, welche für Sport- und Gartenbauämter ProKo's, für Hauptämter jedoch StruKo's darstellen.

Trotz dieser Vorbehalte dient das **BE-Modell als Kommunikationsinstrument**, um den Verwaltungsführungskräften und Mitarbeitern der öffentlichen Verwaltung klar zu machen, was es heißt, sich von der traditionellen Vorgehensweise der Aufstellung des Haushaltes ohne Zielvorgaben abzuwenden. Denn die Ansätze der öffentlichen Verwaltung bestehen auch heute noch überwiegend aus der Übertragung historisch gewachsener und aufgebrauchter Vorjahreswerte in das kommende Haus-

haltsjahr und dienen lediglich der Verfolgung des Haushaltsvollzugs⁶.

Der sich aus dem BE-Modell ergebende Budgetierungsansatz läuft wie folgt ab:

1. Produktmengenplanung:

Definierte Vereinbarung als Ergebnis eines mehrmaligen Top-down und Bottom-up-Prozesses, der als Elemente die Mengenprognoserechnung der Verwaltung und die Mengenvorriorisierung der Politik bezüglich der **gemeinsam vereinbarten Produkte** hat.

2. Plankostenaufstellung:

Analytische Planung der StruKo's und der mengenabhängigen ProKo's. Ein eventueller Kapazitätenüberhang ist als Ergebnis einer analytischen Planung gesondert auszuweisen.

3. Ermittlung der Plankostenerstattungssätze:

Das für die Produkterstellung verantwortliche Amt erhält ein Budget auf der Basis der vereinbarten Produktmengen- und Kostenplanung. Dies ist das Ergebnis eines mehrmaligen Top-down/Bottom-up-Prozesses.

Die Kostenerstattungssätze enthalten die direkt zuordenbaren Produkteinzelkosten und anteilige Plangemeinkosten pro Leistung/Produkt. Den kostenrechnerisch ermittelten Kosten pro Produkt stehen selbstverständlich politische Überlegungen bei der endgültigen Festlegung der Kostenerstattungssätze gegenüber.

4. Nach-Budgetierung / Istkostennachweis:

Am Ende des Jahres muß dem Haushaltsreferat gegenüber der Nachweis erbracht werden, welche Menge an Produkten geleistet worden ist und welche Istkosten hierfür angefallen sind. Dies wird der Plankostenerstattung aus der Budgetierungsphase pro Produkt gegenübergestellt.

Nicht planbare Leistungen der Verwaltung müssen nachbudgetiert werden. Sinnvollerweise werden die vereinbarten Budgets um Ausnahmeregelungen ergänzt. Diese legen bspw. fest, welches Amt für die notwendige Fertigstellung von Unterkünften für Menschen in Not aufkommt und wer bei solchen Ausnahmen „das Sagen hat“. In diese Phase fällt auch die Ermittlung der dem Fachverantwortlichen zuzuschreibenden Budgetüberschüsse / Budgetunterdeckungen.

5. Folge-Budgetierung:

Der **analytische** Budgetierungsprozeß beginnt unter Einschluß der Erfahrungswerte neu. Die ermittelten Budgetüber-/unterdeckungen des Vorjahres werden ganz oder anteilig ins Folgebudget übernommen.

Der o. a. Budgetierungsprozeß unterscheidet sich von dem derzeitigen Ansatz der Haushaltsplanaufstellung **durch seinen analytischen Ansatz** (activity based cost). Um dies zu ermöglichen, muß jedoch als allererstes eine gemeinsam abgestimmte und anerkannte **Sprachbasis** gefunden werden: die Sprache des Outputs - der Produktdefinition - und der sich hierdurch ergebenden Möglichkeit, Kosten auf Produkte zu buchen.

Hinzu kommt eine Unterstützungsfunktion, welche bisher in den meisten Verwaltungen nicht stattfand: das Controlling.

Das Controlling begleitet den Budgetierungsprozeß nicht nur, indem es Daten bereitstellt, sondern sorgt auch in der Phase der Realisierung dafür, daß sich der Manager mit Bezug auf das vereinbarte Ziel selber steuern kann. Das Controlling erstellt nicht erst am Ende des Jahres Plan-Ist- bzw. Soll-Ist-Vergleiche. Das Controlling fragt mit Bezug zum vereinbarten Ziel „Was müssen/können wir tun, um dieses Ziel zu erreichen“ und gibt hierfür erste Hinweise. Dieser zielgerichtete Zukunftscharakter des Controlling ist neu in den meisten Teilen der öffentlichen Verwaltung.

3. Wirkungsfelder des Break-even-Modells in der öffentlichen Verwaltung

Wie u. a. John Size⁷ sagt, kommt es nicht auf die BE-Zahl des outputs als solche an, sondern daß man hier den Führungsverantwortlichen vor Augen hält, womit sie sich bei der Steuerung der Organisation beschäftigen müssen.

Bei allen Unterschieden zwischen privatwirtschaftlich geführten Unternehmen und der öffentlichen Verwaltung gilt dieselbe herausragende Funktion des Controllers bei der Unterstützung des Management/der Führungsverantwortlichen: „Vielleicht bewirkt aber das Diagramm erst, daß man sich als ...Manager für diese Analyse im Detail interessiert bei Controller's Hausbesuch“.⁸

In diesem Sinne darf die Bestimmung des BE als operativer Einstieg zur Planung und Steuerung im Rahmen eines strategischen Ganzen verstanden werden. **Das BE-Modell kann den Führungsverantwortlichen bildhaft vermitteln,**

- * was sie beeinflussen können;
- * daß sie sehr wohl ein Ziel verfolgen können und Ziele auch anstreben müssen;
- * daß die Zukunft nicht lediglich eine Fortschreibung der Vergangenheit ist.

Das BE-Modell gibt den Führungsverantwortlichen der öffentlichen Verwaltung die vier verschiedenen Maßnahmemöglichkeiten zur Erreichung der kostenrechnerischen Ziele an die Hand (**Controller's Maßnahmenkatalog**):

1. Struko's runter

Die Ausrichtung der Organisationsform ist im Detail in der öffentlichen Verwaltung nicht festgelegt und somit mittelfristig bzw. per „Aufgabenkritik“ auch kurzfristig beeinflussbar.

2. Proko's runter

Die Art, wie Leistungen durchgeführt werden, ist beeinflussbar (wie hoch die Transferkosten bei sozialen Leistungen ist, ob eine Streife mit benzinverbrauchendem Auto oder zu Fuß erledigt wird etc.) Hier kann wertanalytisch auch die Qualität der einzelnen Produkte hinterfragt werden.

3. Menge beeinflussen

Hierunter fallen alle Maßnahmen, welche angewandt werden, um die Besucherzahl in

kulturellen Einrichtungen zu erhöhen (Werbung für Theater, Oper, VHS, etc.) bzw. die mittel- und langfristig helfen, die Zahl der Sozialhilfeempfänger zu senken.

4. Kostenerstattung beeinflussen

Hiermit ist kein „pauschaler Minder- oder Mehransatz“ der Vergangenheit gemeint, sondern die Forderung, daß eine Kostenermittlung pro definiertem Produkt möglich ist.

In einem folgenden Schritt kann dann der Politik/dem Bürger vor Augen geführt werden, für welche Leistung die öffentliche Verwaltung was „in Rechnung stellen muß“.

Selbstverständlich können die Organisationen der öffentlichen Verwaltung nicht alle, betriebswirtschaftlich gesehen, rationell vorteilhaften Handlungen/Gegensteuerungen ausführen, da sie von der Umwelt, dem Willen der Wählerschaft und bestehenden Gesetzen begrenzt sind.

Aber: Mit einer ebensolchen Selbstverständlichkeit muß eine Führungskraft auch anerkennen und sich mittels des BE-Modells bewußt machen, daß es sehr wohl Handlungsmöglichkeiten zur Zielerreichung gibt.

Große Teile der öffentlichen Verwaltung sind in einem spannenden Reformprozeß. Das BE-Modell kann hierbei als **kleine, aber wirkungsvolle Erklärungsstütze** eingesetzt werden.

Fußnoten

- ¹ KGSt-Bericht, 5/1993, KGSt Köln, 1994, S. 7 - 37
- ² Poensgen, Handwörterbuch des Rechnungswesens
- ³ Deyhle, Controller Praxis, Management Pockets 1, Management Service Verlag, 9. Auflage, 1992, S. 43/44
- ⁴ Horngren, CH.T., Cost accounting - A Managerial Emphasis, 5th Edition, Englewood, Cliffs, N.J., 1985
- ⁵ Horváth, Controlling, 2. Auflage, Verlag Vahlen, München 1986
- ⁶ Dr. Freudenberg, Der Beauftragte für den Haushalt in einer Bezirksregierung als Papiertiger bei der Effizienz- und Effektivitätskontrolle, VOP, 4/1994, S. 256 - 262
- ⁷ John Size, An Insight into Management Accounting, Penguin Business, London, 3rd Edition, Page 108/109
- ⁸ Deyhle, Controller Praxis, Management Pockets 2, Management Service Verlag, 9. Auflage, 1992, S. 40

Zuordnung CM-Themen-Tableau

33	34	35	S	G	T
----	----	----	---	---	---

DAS MODERNE TARGET COSTING- UNTERNEHMEN - Ein Idealmodell -

von Dipl.-Vw. Senator h. c. Klaus **Jentzsch**, Tübingen
und Dipl.-Kfm. Thorsten **Weidt**, Eßlingen

Nahezu jedes innovative Unternehmen unterliegt einem ständigen Wandel hinsichtlich verwendeter Managementtechniken, Führungsinstrumente und Steuerungsmechanismen. Die Verstärkung strategischen Denkens, stärkere Entscheidungsorientierung, zunehmender Planungs- und Zukunftsbezug und steigende Prozeßorientierung sind Beispiele dafür, wie sich in der Vergangenheit Forschungs- und Wissenschaftstrends auf die praktische Anwendung von derartigen Instrumenten und Techniken ausgewirkt haben.

Steht ein Unternehmen vor der Entscheidung über die Einführung oder Weiterentwicklung innovativer Konzepte, gilt es in der Regel vorerst zu überprüfen, ob die Anwendungsbedingungen für dessen erfolgreichen Einsatz gegeben sind.

Im folgenden soll anhand des derzeit im Rahmen der Managementlehre und -praxis sehr aktuellen Target Costing, des Zielkostenmanagements, aufgezeigt werden, welchen praktischen Nutzen die Aufstellung von sogenannten „Idealmodellen“ in der Phase der feasibility studies, der Machbarkeitsstudien erzielen kann.

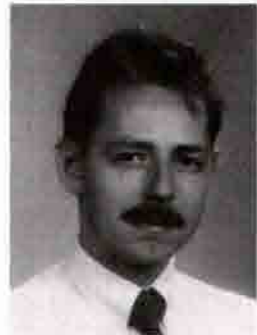
I. ZU DEN GRUNDLAGEN DES TARGET COSTING

1. Begriff und Entstehung des Target Costing

Der **Begriff** des Target Costing wird in der gängigen Fachliteratur unterschiedlich verwendet. Ob „markt-orientiertes Kostenmanagement“, „Zielkostenmanagement“, „Zielkostenrechnung“, „strategisches Zielkostenmanagement“ oder auch „strategic cost reduction“, alle diese Begriffsumschreibungen beinhalten wichtige Bestandteile des Target Costing.



Dipl.-Vw. Senator h. c. Klaus Jentzsch, Weilerhalde 41, 72070 Tübingen, ist Leiter der Abteilung I (Verwaltung, Personalwesen) der Landeszentrale für politische Bildung Baden-Württemberg und Lehrbeauftragter u. a. an der Universität Tübingen, der Managementhochschule St. Gallen, der Verwaltungs- und Wirtschaftsakademie in Stuttgart.



Dipl.-Kfm. Thorsten Weidt, Haldenstraße 128, 73730 Eßlingen, ist neben seiner Tätigkeit als Personaltrainer und Managementberater freiberuflicher Tagungsleiter bei der Landeszentrale für politische Bildung in Stuttgart.

Zu einer korrekten Umschreibung des Target Costing gelangt man am ehesten über die Beschreibung seiner typischen Merkmale. Danach läßt sich Target Costing durch 5 zentrale Merkmale umschreiben:

1. **Target Costing ist Instrument des Kostenmanagement;**
2. **Target Costing bezieht sich auf den Produktlebenszyklus;**
3. **Target Costing bedeutet aktive Kostengestaltung;**
4. **Target Costing koordiniert Unternehmensbereiche;**
5. **Target Costing unterstützt den Kundenbezug.**

Der **Denkansatz** des Target Costing im Vergleich zu traditionellen Kostenrechnungen läßt sich wie folgt umschreiben:

Anstelle der bisherigen *Bottom-up*-Vorgehensweise, nach der ausgehend von den zu verrechnenden angefallenen Kosten zuzüglich eines Gewinnzuschlags, der zu fordernde Marktpreis ermittelt wurde, tritt nun eine *Top-down*-Vorgehensweise, die sich an den Realitäten des Marktes, am Kunden orientiert. Die **zentrale Frage** lautet nicht mehr „Was wird mein Produkt kosten?“, sondern „Was darf mein Produkt kosten?“.

Daraus ergibt sich folgendes **Berechnungsschema**: Vom zu ermittelnden (erlaubten) Marktpreis wird der Gewinnanteil des Produktes abgezogen, um somit zu den vom Kunden bzw. Markt erlaubten Kosten zu gelangen.

Entstanden ist diese Denkweise, dieses Instrument bereits Ende der 60er / Anfang der 70er Jahre in Japan. Als Reaktion auf ökonomische Zwangslagen,

insbesondere der Ölkrise von 1973, wurde das Target Costing insbesondere durch die Pionierleistungen der Toyota Motor Corporation entwickelt, um einer Mehrfach-Zielsetzung gerecht zu werden. Man verfolgte gleichzeitig Ziele wie die allgemeine Senkung der Kosten und des Angebotspreises, kürzere Produktlebenszyklen sowie die stärkere Befriedigung der Kundenbedürfnisse.¹

Nach einer schnellen Verbreitung innerhalb des japanischen Wirtschaftsraumes in den 70er und 80er Jahren fand es seinen Weg nach Europa Ende der 80er Jahre über den amerikanischen Sprachraum. Die große Popularität des Target Costing in Deutschland seit Beginn der 90er Jahre führte dazu, daß viele renommierte Großunternehmen sich für dieses stärker marktorientierte Managementinstrument zu interessieren begannen. In den meisten Fällen befindet man sich jedoch noch im Stadium der Vorstudien bzw. kleinerer Projekte.

2. Der Ablauf des Target Costing

Um die allgemeinen Anwendungsbedingungen bzw. das Idealmodell eines Target Costing-Unternehmens richtig einordnen bzw. bewerten zu können, ist es notwendig, zuvor kurz auf den prozessualen Ablauf, die Phasen des Target Costing einzugehen. Der Ablauf des Target Costing läßt sich in **drei Hauptphasen** mit jeweils zugehörigen Teilphasen unterteilen:

In der ersten Hauptphase des Target Costing, der **Ermittlung und Vorgabe der Zielkosten** geht man wie folgt vor: Von dem zu *ermittelnden Marktpreis*, d. h. dem Preis, der angesichts der bestehenden Konkurrenzsituation bzw. der Marktlage erstrebenswert erscheint, wird der *Zielgewinn* abgezogen, der in Abstimmung mit der Erfolgsplanung aller anderen Produkte des Unternehmens festgelegt wurde. Aus der Differenz zwischen ermitteltem Marktpreis und dem festgelegten Zielgewinn erhält man die sogenannten **Allowable Costs**, das sind die Gesamtkosten, welche bei der Herstellung des betrachteten Produktes unter Berücksichtigung des vorgegebenen Marktpreises und des angenommenen Zielgewinnes höchstens entstehen dürfen. Diesen Allowable Costs werden die sogenannten **Drifting Costs** gegenübergestellt, das sind die Kosten, die das betrachtete Produkt voraussichtlich unter Beibehaltung existierender Technologien und Prozesse verursachen würde. **Im Regelfall werden diese Drifting Costs über den (scharfen) Allowable Costs liegen, die Differenz aus Drifting Costs und Allowable Costs definiert das Kostensenkungsziel, eine der Zielgrößen des Target Costing.** Aus der im Rahmen der Diskussion verschiedener Funktionsbereiche durchgeführten Gegenüberstellung von Allowable und Drifting Costs werden die Gesamtzielkosten, die **Target Costs**, bestimmt. (Im Regelfall werden die Target Costs gleich den oben genannten Allowable Costs sein. Um eine schrittweise Verbesserung der Kostensituation des Unternehmens zu erreichen, ist

es allerdings auch denkbar, die Target Costs zunächst einmal leicht oberhalb der Allowable Costs anzusiedeln.)

Ergebnis dieser ersten Hauptphase des Target Costing ist also für jedes Produkt eine Kenngröße, nämlich die Gesamtzielkosten, die Target Costs.

Die zweite Hauptphase des Target Costing, die **Spaltung der Zielkosten**, ist als das Herzstück des Target Costing zu bezeichnen. Die hier vorzunehmende **Aufspaltung der Gesamtzielkosten nach Komponenten und Teilen** wird in zwei groben Schritten vorgenommen. Zum ersten durch eine **funktionale Aufspaltung** der Gesamtzielkosten, zum zweiten durch eine **komponentenbezogene Aufspaltung** der funktionsorientierten Kostenvorgaben.

Im Rahmen der **funktionalen Aufspaltung der Gesamtzielkosten** wird zuerst ermittelt, welche Funktionen das Produkt aus Sicht des Kunden/des Marktes zu erfüllen hat. Zudem befragt man die Kunden nach ihren Nutzenpräferenzen in bezug auf diese Funktionen, d. h. man stellt die Frage, welche Gewichte die Kunden auf diese Funktionen legen. Durch Multiplikation der Gesamtzielkosten mit den jeweiligen Funktionengewichten läßt sich sodann ermitteln, **welchen Anteil an den Gesamtzielkosten die einzelnen Funktionen ausmachen dürfen.**

Bei der **komponentenbezogenen Aufspaltung der funktionsorientierten Kostenvorgaben** ist zuerst zu ermitteln, welchen Beitrag die einzelnen Komponenten (und Teile) des Produktes für die Erfüllung der oben genannten Funktionen leisten. Hieraus sollte sodann eine Matrix resultieren, aus welcher der prozentuale Beitrag jeder Komponente im Hinblick auf die Erfüllung der einzelnen Funktionen hervorgeht.

Durch die Multiplikation dieser Matrix mit den im ersten Teilschritt der Zielkostenspaltung ermittelten Funktionengewichten erhält man die sogenannten Komponentengewichte. Um letztlich zu ermitteln, welchen Anteil an den gesamten Zielkosten jede Komponente (jedes Teil) ausmachen darf, müssen diese Komponentengewichte für jede Komponente mit den Gesamtzielkosten des Produktes multipliziert werden.

Ergebnis dieser zweiten Hauptphase des Target Costing, der Zielkostenspaltung, sind letztlich **Zielkostenvorgaben, und zwar detailliert nach Komponenten (Baugruppen) und Teilen.**

Als Darstellungsinstrument zur Überprüfung der Relation zwischen Kostenanteil und relativer Bedeutung jeder Komponente (jedes Teils) empfiehlt sich die Erstellung eines sogenannten Zielkostenkontrolldiagramms, einer graphischen Darstellung der Kosten-Nutzen-Relation der Komponenten (und Teile). Auf diese graphische Darstellungsform soll jedoch an dieser Stelle nicht weiter eingegangen werden.²

¹ Einen interessanten Beitrag zur Entstehung des Target Costing liefert Sakurai [Use] S. 39 ff

² Zur genaueren Erläuterung des Zielkostenkontrolldiagrammes vgl. z. B. Horváth/Niemand/Wolbold (State of the Art) S. 13 ff.

Die dritte Hauptphase des Target Costing, die **Erreichung der Zielkosten**, gliedert sich in zwei Teilphasen. Zum einen muß unter Einhaltung der aus der Kostenspaltung resultierenden Kostensenkungsziele ein Produktkonzept entworfen oder ein bestehendes Konzept umkonstruiert werden. Der **zentrale Effekt des Target Costing** liegt also darin, daß Kunden- bzw. Marktdaten entlang eines Kostengerüsts systematisch in den Prozeß der Produktentstehung bzw. der Verbesserung eines bestehenden Produktes mit einbezogen werden.

Parallel zu diesem ersten Teilschritt der Erreichung der Zielkosten ist eine stetige Suche nach Kostensenkungspotentialen anzustreben. Hier zeigt sich der Anknüpfungspunkt des Target Costing zum heutzutage nicht mehr allein in Japan gepflegten Kaizen- (Continuous-Improvement-)Gedanken.

Target Costing soll also nicht nur als Instrument verstanden werden, Kostendaten des Marktes miteinzubeziehen, sondern ebenso als Mittel zur Verbesserung der eigenen „Cost performance“ verstanden werden.

3. Die allgemeinen Anwendungsbedingungen

Bei einem Instrument wie dem Zielkostenmanagement, welches einem kulturellen Umfeld entstammt, bei dem teilweise erhebliche Unterschiede zu europäischen Rahmenbedingungen wie dem allgemeinen Erziehungs- und Bildungswesen, dem Arbeitsumfeld, der Rolle des Staates innerhalb der Wirtschaft oder einfach der Mentalität zu beobachten sind, erscheint es als besonders sinnvoll, vorab zu klären, ob die Anwendungsbedingungen tatsächlich auch gegeben sind. Die bloße Übernahme grober Philosophien kann hier nicht genügen.³

Unter welchen Bedingungen kann Target Costing in europäischen Unternehmen also funktionieren?

Generelle Anwendungsbedingungen wie die Bereitschaft der Mitarbeiter zur persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung, das Fehlen allzu konservativer Grundhaltung seitens der Unternehmensleitung, die moralische Unterstützung durch den hauptbetroffenen Funktionsbereich, im Falle des Target Costing das zentrale Rechnungswesen/Controlling, oder den Follower Effekt **können und dürfen nicht als Einführungskriterien genügen.**

Die Entscheidung über eine Weiterentwicklung vorhandener Techniken und Instrumente bzw. die gedankliche Umorientierung muß systematischer vorgenommen werden. Eine Möglichkeit zur systematischen Bestimmung der eigenen Position ist der Vergleich mit einem im folgenden zu schildernden **Idealmodell.**

³ Vgl. hierzu auch Berger (Time-Cost-Quality-Leadership) S. 133 f.

II. TARGET COSTING - EIN IDEALMODELL

Um die Beurteilungskriterien mit ihren jeweiligen Idealausprägungen darzustellen, ist hier von einem fiktiven Unternehmen, der „Target AG“, auszugehen. Die Kriteriengruppen gliedern sich in produkt-spezifische, kunden-/marktspezifische, technologische, psychologische, personelle und organisatorische Faktoren.

1. Produktspezifische Faktoren

Die „Target AG“ verfügt über ein begrenztes Produktprogramm, die Überschaubarkeit der Angebotspalette ist gewährleistet, Fertigungsbreite und -tiefe entsprechen dem Durchschnitt. Alle im Unternehmen hergestellten Produkte sind in bezug auf die Anzahl der Bestandteile (Baugruppen und Teile) und deren Zusammenspiel so beschaffen, daß eine sinnvolle Zerlegbarkeit in funktionale Komponenten möglich ist. Für jedes Produkt existieren Erzeugnisgliederungen,⁴ sei es in Form von Stücklisten, als Konstruktionspläne oder Gozinthographen.

Das Qualitätsmanagement spielt bei der „Target AG“ seit einiger Zeit eine wichtige Rolle. Der Bereich der Qualitätssicherung erforscht gemeinsam mit dem Marketing-/Vertriebsbereich und in enger Zusammenarbeit mit den eigenen Zulieferern systematisch die qualitativen Anforderungen der Kunden. Alle Prozesse und Methoden werden laufend einer qualitativen Optimierung unterzogen, man kennt die Stärken und Schwächen der eigenen Produkte.

2. Kunden-/marktspezifische Faktoren

Die Erfahrungen von Entwicklungs- und Vertriebsbereich der „Target AG“ haben durch engen Kontakt mit dem Markt / den Kunden eine Informationsbasis geschaffen, mit deren Hilfe für das Target Costing wichtige Kenngrößen einfach und zuverlässig ermittelt werden können. Die Kunden sind in der Lage, klar zu definieren, welche Funktionen das jeweilige Produkt primär zu erfüllen hat und welche Funktionen wünschenswert erscheinen. Darüber hinaus sind Marketing-Experten der „Target AG“ seit einiger Zeit damit beschäftigt, die genauen Nutzenpräferenzen der Kunden zu ermitteln. Wertanalyse (Value Analysis) und Wertgestaltung (Value Engineering)⁵ sind eingeführt, subjektive Empfindungen der Kunden bezüglich der Produkte der „Target AG“ werden über das eigene Servicenetz und intensive Messekontakte erfaßt und an den Vertrieb weitergeleitet. Die „Target AG“ verfügt über einen gewissen Kundenstamm, ihre eigenen Kunden sowie die Kunden/Käufer potentieller Konkurrenten und Mitanbieter lassen in ihren Anforderungen, Präferenzen und Wünschen eine relative Kontinuität erkennen. Der Markt, auf dem die „Target AG“ operiert, ist als eng zu bezeichnen, es existiert kein eindeutiger Monopolist, die Marktanteile sind durchaus variabel.

⁴ Vgl. Schweitzer (Fertigungswirtschaft) S. 619

⁵ Zur Wertanalyse vgl. u. a. VDI-Zentrum Wertanalyse (Wertanalyse)

3. Technologische Faktoren

Da die „Target AG“ mit der überwiegenden Zahl ihrer Produkte auf Märkten operiert, die einem raschen technologischen Wandel unterliegen, bemüht man sich seitens des Entwicklungsbereichs seit einigen Jahren, verwendete Innovations- bzw. Forschungs- und Entwicklungstechnologien ständig zu aktualisieren. Dabei arbeitet man seit neuestem intensiv an der Integration qualitativer Anforderungen der Kunden, die Entwicklungsingenieure beziehen neben terminlichen auch Kostenaspekte mit ein.

Die im Controlling der „Target AG“ eingesetzten Methoden und Instrumente entsprechen dem neueren Stand des Rechnungswesens. Nachdem man lange positive Erfahrungen mit Plankostenrechnungen gesammelt hat, wurde nach einigen Projektversuchen vor einiger Zeit die Prozeßkostenrechnung eingeführt. Dabei ist es gelungen, die Gemeinkostenbereiche transparenter zu machen, die Prozeßunterteilung hat wichtige Ansatzpunkte für wirkungsvolle Verbesserungsmaßnahmen geliefert. Als Nebenprodukt haben Mitarbeiter des Controlling eine Kosten-Datenbank entwickelt, die ständig aktuelle Kostendaten, abrufbar nach unterschiedlichen Unterscheidungskriterien, bereithält.

Nachdem die EDV der „Target AG“ heute nahezu vollständig vernetzt ist - es existieren lediglich noch wenige spezialisierte PC-Anwendungen -, macht auch das Informations- und Betriebswesen einen modernen Eindruck. Durch Versendung auf dem Datenwege hat man erreicht, die Leerzeiten im beiderseitigen Informationsaustausch zwischen Hierarchieebenen und Funktionsbereichen zu minimieren, es wurden sog. „Kurzberichte“ eingeführt, mit Hilfe derer die jeweiligen Vorgesetzten ihre unterstellten Mitarbeiter regelmäßig über sie betreffende Entwicklungen informieren.

4. Psychologische Faktoren

Einem gemeinsamen Bericht von Unternehmensleitung und Betriebsrat zufolge hat sich unter anderem durch die neue, offenere Informationspolitik innerhalb der „Target AG“ bei den Mitarbeitern die vor Jahren bei einer internen Befragung festgestellte stark gegenleistungsbezogene Einstellung gewandelt.

Nach positiven Erfahrungen mit vergangenen Umstrukturierungen hin zu mehr Teamarbeit (auch innerhalb der Verwaltung) ist von der ehemals skeptischen Grundhaltung gegenüber arbeits-technischen Neuerungen wenig geblieben. Im Gegenteil, durch die bewußte Einbindung der Mitarbeiter in eine Weiterentwicklung ihres Arbeitsumfeldes wurde nicht nur die Umsetzung beschlossener Veränderungen beschleunigt, sondern auch die Generierung von Vorschlägen aus den eigenen Reihen. Der Wille zur Arbeit im Team ist gestiegen.

Auch die Identifikation der Mitarbeiter mit ihrer Tätigkeit unterliegt seit neuestem einem Wandel. Stärkere Beteiligung an der Arbeitsfeldgestaltung und die gezielte Information jedes Mitarbeiters über

seine **Stellung** innerhalb des Wertschöpfungsprozesses des Unternehmens haben zu einer erheblichen Senkung der Personalfuktuation geführt und die Zahl der produktivitätssteigernden Verbesserungsvorschläge enorm erhöht.

Stark zu einer allgemeinen Verbesserung des Unternehmensklimas beigetragen hat bei der „Target AG“ auch das veränderte Verhältnis zwischen Unternehmensleitung und Betriebsrat: Nach dem Ausscheiden von „Hardlinern“ aus beiden Lagern ist nunmehr ein Umfeld entstanden, in welchem Machtkämpfe um der Standesehre willen der Vergangenheit angehören. Die Unternehmensleitung bezieht Vertreter des Betriebsrates heute frühzeitig bei Entscheidungen mit ein, dafür haben sich Reibungsverluste bei der Umsetzung beschlossener Maßnahmen stark verringert.

5. Personelle Faktoren

Im Personalbereich der „Target AG“ haben sich folgende Tendenzen herausgebildet: Der Ausbildungsstand der Mitarbeiter kann im allgemeinen als hoch bezeichnet werden, wobei sich die Kenntnisse der Mitarbeiter selten ausschließlich auf ihren Bereich beziehen, eine begrenzte Personalrotation scheint denkbar.

Durch engen Kontakt des Personalbereichs mit Schulen, Hochschulen und externen Ausbildungsstätten wird gezielte Nachwuchsförderung betrieben, die Betreuung potentieller künftiger Mitarbeiter geht über einmalige Informationsveranstaltungen hinaus.

Das Fort- und Weiterbildungswesen der „Target AG“ ist gut ausgebaut. Ein breites Angebot an für alle Mitarbeiter zugänglichen Seminarveranstaltungen wird tatsächlich auch genutzt. Dies wird auf die Einführung eines „Bonus-Heftes“ zurückgeführt, mit dem alle Mitarbeiter Nachweise über die besuchten Weiterbildungsveranstaltungen führen können. Teile des Fortbildungswesens sind aus Gründen starker Themenspezialisierung in Kooperation mit Partnerunternehmen ausgegliedert.

Beim Aufbau des Verbesserungsvorschlagswesens geht man bei der „Target AG“ neue Wege: Es werden stark gestaffelte Prämien (Geld-, Sachwerte, Freizeit) angeboten, so daß selbst scheinbar unbedeutende Vorschläge abgestuft „belohnt“ werden können. Um die Vorschläge schnell und ohne großen Verwaltungsaufwand verarbeiten zu können, hat man sich das Datenverarbeitungsnetzwerk zunutze gemacht. Es wurde eine zentrale Bearbeitungs- und Weiterleitungsinstanz eingerichtet, die per Datenleitung ganztägig erreichbar ist und die klare Weisung erhielt, **alle** eingehenden Vorschläge ernsthaft zu prüfen bzw. zur Prüfung weiterzuleiten. Dies geschah maßgeblich auf Drängen der Arbeitnehmervertretung, die bis dahin häufig Berichte über Resignationshaltungen durch leichtfertig abgelehnte Anregungen erhielt. In gering vernetzten Bereichen wurden eigens hierzu für alle Mitarbeiter erreichbare Datenverarbeitungsplätze errichtet.

SOFTWARE MADE BY KISSELS

**... für
Anwender,
die einen**

**scheinbarer
Dominanz
in vielen**

**klaren Kopf behalten und erken-
nen, daß Marktführer trotz**

**Anwendungsbereichen oft nur
die zweitbeste Lösung bieten.**

KISSELS-400

Die AS/400 - Anwendungen sind und bleiben unser Standardsystem. Sie werden permanent weiterentwickelt.

KISSELS-UNIX

Alle AS/400 - Anwendungen sind mit gleicher Funktionalität und gleicher Benutzeroberfläche auf allen wichtigen Unix-Systemen verfügbar.

KISSELS-C/S

Die Client/Server-Module sind mit ihrer graphischen Oberfläche Alternative und Ergänzung zu unseren hostbasierten AS/400- und UNIX- Anwendungen.

**... natürlich
bieten KISSELS-
Anwendungen:
hohe Funktionalität,
Benutzerfreundlichkeit,
internationales
Anwendungsdesign,
9 Anwendungssprachen,
Branchenunabhängigkeit und gleichzeitig spezielle Branchenversionen für Anwender aus Handel und Industrie, für Mittelstand oder Großunternehmen.**

Finanz- und Rechnungswesen

- Finanzbuchhaltung
- Auto-Bank
- Reisekostenverwaltung
- Anlagenverwaltung
- Kostenrechnung
- Kostenstellenrechnung
- Kostenträgerzeitrechnung
- Projektabrechnung
- Interne Auftragsabrechnung
- Flexible Plankostenrechnung
- Personalverwaltung
- DÜVO
- KUG/SWG
- Personalplanung

Produktionsplanung und -steuerung

- Produktionsplanung
- Variantenlogik
- Vorwärts-, Rückwärts-,
- Engpassterminierung
- BDE-Unterstützung
- Produktionssteuerung
- Absatzplanung
- Vor- und Nachkalkulation

INTEGRIERTES ABRECHNUNGSSYSTEM

Basissysteme

- Menüverwaltung
- Jobverwaltung
- Archivsystem
- Management-Info-System
- Executive-Info-System

Warenwirtschaftssystem

- Auftragsverwaltung
- Angebotsverwaltung
- Intrastatistik
- Einkaufsverwaltung
- Angebotsverwaltung
- Intrastatistik
- Bestandsverwaltung
- Chargenverwaltung

Außendienststeuerung (C/S)

- Zentrale/dezentrale Stammdatenverwaltung
- Zentrale/dezentrale Auftragsverwaltung
- Zentrales/dezentrales Berichtswesen

... aber auch: workflow-Integration, EDI-Unterstützung, zentrale, dezentrale oder gemischte Organisationsstrukturen.

KISSELS SOFTWARE GMBH

Aachener-Str. 675 - 50933 Köln
Tel.: 02 21 / 94 98 34-0
Fax: 02 21 / 94 98 34-19

Nymphenburger-Str. 73 - 80696 München
Tel.: 0 89 / 12 15 20-0
Fax: 0 89 / 12 15 20-20

Jägerstr. 30 - 01099 Dresden
Tel.: 03 51 / 441 06 00
Fax: 03 51 / 441 06 00

30 Kooperationspartner im In- und Ausland.

**KISSELS
SOFTWARE**

6. Organisatorische Faktoren

Die Organisation der „Target AG“ ist durchweg als modern zu bezeichnen. Durch Abbau zweier Hierarchiestufen hat sich das partnerschaftliche Miteinander verstärkt, Informations- und Entscheidungswege wurden verkürzt.

Durch Teilung des ehemals trägen Großunternehmens in rechtlich selbständige Spartenunternehmen mit einer jeweils geringen Zahl von Produktlinien wurde eine größere Überschaubarkeit gewährleistet, die Möglichkeit der Mitarbeiter zur Identifikation mit ihrem Produktbereich bzw. ihren Erzeugnissen soll in Zukunft durch weitgehende organisatorische Kontinuität gesichert sein.

Trotz der weitgehenden Profit-Center-Mentalität ist es der Unternehmensleitung durch gezielten Einsatz von Informationsmedien gelungen, die Kooperationsbereitschaft und den Zusammenhalt innerhalb des Gesamtunternehmens zu erhöhen. Dazu beigetragen haben auch die zahlreichen, meist positiven Erfahrungen mit gemischten Projektgruppen sowie eine Initiative des Gesamtbetriebsrates, welche darauf abzielte, alle Mitarbeiter von den langfristig positiven Auswirkungen der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit auf Unternehmenserfolg und Arbeitsplatzsicherung zu überzeugen.

In Anlehnung an die bestehenden Strukturen haben sich die Experten eines Target Costing-Prüfungsausschusses darauf geeinigt, für jedes selbständige Unternehmen der Gruppe ein gemischtes Target Costing-Kernteam einzurichten und diesen zur Abstimmung der Aktivitäten und zum regelmäßigen Erfahrungsaustausch eine Target Costing-Koordinationsstelle auf Gesamtunternehmensebene zur Seite zu stellen.

III. Der Nutzen von Idealmodellen

Die Aufstellung eines solchen Idealmodells ist keinesfalls zu verstehen als realitätsferne Entwicklung eines „blue-eyed-view“. Auch sollte sie nicht dazu dienen, für die Weiterentwicklung des Unternehmens wichtige Innovationsinitiativen dadurch bereits im Keim zu ersticken, daß den Promotoren eine Idee allzu deutlich vor Augen geführt wird, welcher Nachholbedarf noch besteht.

Allein durch die Entwicklung eines derartigen Szenarios wird eine Reihe von wünschenswerten Zuständen scheinbar unsystematisch aufgestellt, aus denen retrograd eine Art „Checkliste“ für die reibungsarme Einführung des jeweilig betrachteten Instruments resultieren sollte.⁶

Daneben ist zu erwarten, daß die Einbindung von Fachvertretern aller beteiligten Bereiche eine für die

spätere Umsetzung wichtige koordinierende Wirkung nach sich zieht.

Für den Fall des Target Costing bedeutete dies, daß zur Vorabuntersuchung und der späteren Aufstellung eines „Marschplanes“ insbesondere Vertreter aus den Bereichen Forschung und Entwicklung, Einkauf/Beschaffungslogistik, Marketing/Vertrieb, Controlling, Produktions-/Qualitätsmanagement und dem Personalwesen herangezogen werden sollten, um erstens eine Berücksichtigung verschiedenster relevanter Aspekte und Kriterien zu gewährleisten und zweitens eine gewisse koordinatorische Vorarbeit für das notwendige spätere Zusammenspiel der Bereiche zu leisten.

Bei der Einführung des Target Costing gilt es, die gleichen Grundregeln zu beachten, die bei der Übernahme ähnlicher neuer Ansätze so häufig vernachlässigt werden: Wer ein neues Managementinstrument einzuführen gedenkt, sollte sich darüber im klaren sein, daß die persönliche Überzeugung einiger weniger Promotoren nicht ausreicht, den Erfolg einer Maßnahme sicherzustellen. Nur der systematische Soll-Ist-Vergleich aller möglichen Faktoren - im Falle des Target Costing insbesondere personeller und psychologischer Faktoren - führt zu einer erfolgreichen Einführung, die sich an den eigenen Stärken und Möglichkeiten orientiert.

Ein Hilfsmittel für einen derartigen systematischen Vergleich kann die Aufstellung eines für den Fall des Target Costing geschilderten Idealmodells sein.

Literatur

Berger, Roland und Hirschbach, Otto: (Time-Cost-Quality-Leadership) „Time-Cost-Quality-Leadership“. In: Qualitätsstrategien. Anforderungen an das Management der Zukunft. Hrsg. von H. D. Seghezzi und J. R. Hansen. München 1993, S. 129 - 147

Horváth, Peter; Niemand, Stefan und Wolbold, Markus: (State-of-the-Art) Target Costing. - State-of-the-Art Review - Controlling-Forschungsbericht Nr. 35, Stuttgart 1993.

Sakurai, Michiharu: (Use) Target Costing and How to Use it. In: Journal of Cost Management for the Manufacturing Industry (3) 1989, S. 39 - 50

Schweitzer, Marcell: (Fertigungswirtschaft) Industrielle Fertigungswirtschaft. In: Schweitzer, Marcell (Hrsg.): Industriebetriebslehre. Das Wirtschaften in Industrieunternehmen. München 1990. S. 563 - 696

VDI-Zentrum Wertanalyse (Hrsg.): (Wertanalyse) Wertanalyse-Wertgestaltung-Value Management. Düsseldorf 1990

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
	14	33	V	T	K

⁶ Ein Beispiel für eine derartige Checkliste ist der von den Autoren im Rahmen eines Projektes erstellte kommentierte Kriterienkatalog für die Implementation des Target Costing

ANFORDERUNGEN AN EINEN SPARTENLEITER ODER WAS MAN AUS EINER DB-RECHNUNG ALLES ABLEITEN KANN

Ergebnis einer Gruppenarbeit
der Stufe II E in Sonthofen

von Jens **Bieniek**, Minden

Die Aufgabe für die themenzentrierte Gruppenarbeit am Nachmittag des dritten Tages erschien den zusammenrückenden Controllern weder schwierig noch über die Maßen aufregend.

„Anforderungen an einen Spartenleiter ...“

Zuerst das Einkreisen des Problems - in gewohnt ungeordneter Manier schwirrten erste Lösungsansätze, Antworten und grundsätzliche Fragen gleichzeitig durch die Luft. Nach kurzer Zeit aber kam die Rückbesinnung auf Controllertugenden - wozu hatte man schließlich alles parat - vom Flipchart bis zur Metaplanwand?

Der zweite Ansatz verlief wesentlich erfolgreicher. Schnell waren Karten ausgefüllt, die uns der Lösung und dem Nachmittagskaffee etwas näher bringen sollten. Wider Erwarten konnte aber zwischen den Gruppenmitgliedern - trotz intensiver Diskussion - keine völlige Einigkeit zur Gewichtung und Interpretation der Ergebnisse erzielt werden. Gar nicht typisch war dann die Spaltung in zwei Lager. Ziel war es, sowohl den mehrheitlichen Lösungsansatz aus der klassischen Personalführung als auch eine bis jetzt noch nicht gesehene Ableitung der Anforderungen an den Spartenleiter aus der Ergebnisrechnung separat voranzutreiben. Erst nach Fertigstellung beider Ansätze sollte über die Präsentationsform entschieden werden.

Den zweiten, d. h. **nicht klassischen Ansatz** möchte ich hier kurz vorstellen:



Jens Bieniek, Jahrgang 64,
Studium Wirtschaftsingenieur-
wesen FH Wilhelmshaven,
3 Jahre bei der Grundig AG,
Fürth im Controlling; seit
1 3/4 Jahren bei der Melitta
Beratungs- und Verwaltungs-
gesellschaft, Minden, als
Abteilungsleiter in den Feldern
Controlling / Umwelt und
Technik.

Die Ausgangsüberlegung war, daß jeder Manager und somit auch der Spartenleiter am Erfolg seines Handels gemessen wird. Eine wichtige Meßlatte ist somit die Managementenerfolgsrechnung, hier in Form der **stufenweisen Deckungsbeitragsrechnung**. Während man sich schnell darüber einig war, daß das gesamte betriebswirtschaftliche Spektrum einer Sparte zwangsläufig in irgendeiner Weise hier Eingang findet, war man von der Interpretation bzw. Überleitung zu dem gewünschten Anforderungskatalog noch weit entfernt.

Die nächste Unterteilung, auf die man sich einigen konnte, war dann wieder eher klassisch. Der Spartenleiter muß sowohl in der Lage sein, strategisch „seine“ Sparte auszurichten, als auch operativ die Umsetzung der Zielsetzung zu überwachen. Nach kurzer, aber heftiger Diskussion über den notwendigen Detaillierungsgrad der DB-Rechnung wurde innerhalb kürzester Zeit folgende Matrix (siehe nächste Seite) aufgestellt. **Die Anforderungsmatrix war geboren!**

Anforderungs-Matrix an einen Profit Center Chef gemäß Struktur der Management-Erfolgsrechnung

Interessant ist hierbei, daß aus dem strategischen Zielfindungs- und -setzungsprozeß „Wie richte ich die Sparte aus?“ (Die richtigen Dinge tun!) das operative „Wie setze ich es um?“ (Die Dinge richtig tun!) abgeleitet wurde.

	operativ	↔	strategisch
Umsatz	Steuerung Verkaufsorganisation	↔	Markt Kunde Wettbewerb
Proko DB I	Steuerung Einkauf/ Produktion	↔	Innovation (Verfahren) Prozesse Beschaffungsmärkte
artikeldirekte Struko DB II	Steuerung Werbung / Marketing	↔	Kommunikationsstrategie
spartendirekte Struko DB III	Steuerung Administration/ F&E	↔	Organisationsaufbau Steuerungsphilosophie
	Wer macht es!? Wie setze ich es um?	↔	Grundausrichtung & Ziel Wie richte ich mich aus?

Der Umsatz entsteht zwangsläufig erst dann, wenn ein Kunde überzeugt werden konnte, das Produkt zu kaufen. Grundsätzlich muß der Spartenleiter also über den Markt informiert sein. Da dieser selten vor der Tür steht, um uns seine Wünsche mitzuteilen, gehört hierzu Kenntnis über die Zielgruppen, Kunden und den Wettbewerb. Operativ ist in den meisten Fällen aber nicht der Spartenleiter, sondern der Vertrieb vor Ort, der um Preise, Mengen und Konditionen kämpft. Die Einflußnahme des Spartenleiters geschieht also über die Steuerung des Vertriebs.

Der DB I als erste Meßgröße beinhaltet bereits die Produktkosten. Diese werden durch interne und externe Faktoren beeinflußt. Während bereits in der Konstruktion Material- und Verfahrenswahl wesentliche, später meist schwierig zu ändernde Kalkulationsgrundlagen festgeschrieben werden, müssen parallel Kenntnisse über Beschaffungsmärkte und Verfahrensinnovationen und deren potentielle Anwendung aufgebaut und gepflegt werden. Durch die Steuerung von Einkauf, Produktion und F&E muß der Spartenleiter Einfluß nehmen.

Nach Abzug der artikeldirekten Strukturkosten gelangt man zum DB II. Durch die Formulierung der Kommunikationsstrategie und die aktive Steuerung der Umsetzung in der Werbung und den Marketingabteilungen muß der Spartenleiter hier führen.

Letzter Bestandteil der DB Rechnung in der Sparte sind die spartendirekten Struko. Diese werden

maßgeblich durch die Wahl des Organisationsaufbaus und die Steuerungsphilosophie bestimmt. Die operativ zu steuernden Funktionen der Sparte sind u. a. die Administration (nicht zuletzt das Controlling) und auch die F & E als Abteilung.

Wie hier grob vereinfacht, lassen sich wahrscheinlich nicht immer die Zeilen der DB-Rechnung mit Funktionen bzw. Abteilungen der Sparte verknüpfen. Als grundsätzliche Überlegung und „Lesart“ spricht Interpretationsansatz scheint es aber dennoch nutzbar, wie sich bei der gemeinsamen Präsentation der „wiedervereinigten“ Gruppe zeigte: **Die Verbindung von DB-Rechnung zu Persönlichkeitsmerkmalen und Verantwortungsbereichen des Spartenmanagers und seines Führungsteams warf zur Überraschung aller wenig Probleme auf!**

Vielen Dank an alle Controllerkollegen, die dabei waren, und vielleicht bis zum nächsten Mal!

Jens Bieniek



Zuordnung CM-Themen-Tableau				
09	12	34	V	

OLAP - IN ANDEREN DIMENSIONEN

von Dipl. Betriebswirt **Stefan Gilmozzi**, München

Was wäre die heutige Zeit schon ohne die Entstehung von neuen Begriffen und Techniken. So ist auch das zur Zeit vieldiskutierte Schlagwort **OLAP** (= **Online Analytical Processing**) in aller Munde.

Mein Anliegen ist es, mit dem Artikel Klarheit zu schaffen, Abgrenzung zu anderen Techniken zu verdeutlichen, Nutzungspotentiale aufzuzeigen und darüber hinaus mögliche Anwendungsgebiete zu erläutern.

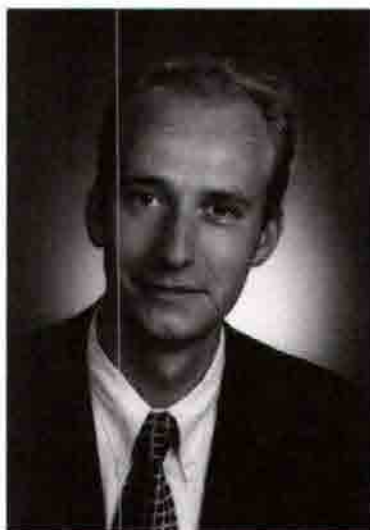
Was versteht man unter OLAP?

On-Line Analytical Processing ist eine Software-Technik, die es dem Analyst, Manager und Vorstand ermöglicht, schnellen Einblick mittels interaktivem Zugriff in eine Vielzahl von Sichten und Darstellungsweisen auf Basisdaten zu erhalten. Dabei werden die Basisdaten in eine mehrdimensionale Datenstruktur transferiert, die der Unternehmensstruktur entspricht.

Zehn Jahre, nachdem Dr. E. F. Codd die **Technik der relationalen Datenbanksysteme** durch die Definition von 12 Regeln mitbegründet hat, erschienen im August 1993 weitere 12 Regeln von Codd, die die neue Software-Kategorie OLAP definierten.

Die 12 Regeln von Dr. Codd:

- * **Multidimensionalität**
- * **Transparenz**
- * **Zugriffsmöglichkeiten**
- * **Stabile Antwortzeiten**
- * **Client-Server-Architektur**
- * **Grundprinzipien der Datenhaltung**
- * **Dynamische Handhabung der Matrix-Lücken**
- * **Multi-User Unterstützung**
- * **Uneingeschränkte Operation über Dimensionen hinweg**



Stefan Gilmozzi ist Manager Consulting / Services, mip GmbH, München; FAX 089 / 569779

- * **Intuitive Datenmanipulation**
- * **Flexibles Berichtswesen**
- * **Unbegrenzte Dimensions- und Aggregationsstufen**

Nach der Publizierung der Codd'schen Regeln begann ein großer Run auf Software-Produkte, die den Anforderungen gerecht wurden. Marktanalysen, die den OLAP-Produkten eine vergleichbare Stellung wie den relationalen Datenbanksystemen vorhersagen, schätzen das jetzige Marktvolumen schon auf 300 - 400 Millionen DM. In drei bis vier Jahren wächst das Volumen auf ca. 1,5 Milliarden DM.

1994 gründeten vier der bedeutendsten EIS/DSS Softwarehersteller (Arbor Software, Comshare, IRI Software und Pilot Software) das OLAP-COUNCIL, ein Gremium, das sich zum Ziel gesetzt hat, einen gemeinsamen Standard unter dem Begriff OLAP zu erarbeiten. Darüberhinaus erstellten sie weitere Regeln und Definitionen, die sowohl dem IT-Profi als auch dem Endanwender das Anwendungsspektrum verdeutlichen.

So propagieren die bedeutenden EIS/DSS Softwareanbieter den Einsatz von OLAP-Servern als zentrale Informationsdatenbank, um dem gewaltigen Informationsnirvana Herr zu werden.

Der Bedarf nach OLAP

EIS-Systeme, die seit Beginn der 80er Jahre um ihren Durchbruch kämpfen, haben nun mit Hilfe der OLAP-Technologie die Möglichkeit, ihr Image wieder aufzupolieren. Denn die Anforderungen an EIS-Systeme waren in der Regel zu komplex und zeitintensiv. Auf Basis der herkömmlichen relationalen Datenbanksysteme war die Wahrscheinlichkeit, ein erfolgreiches EIS-Projekt zu realisieren, sehr gering. Nach Angaben der Gartner Group (eines der führenden Marktforschungsinstitute auf dem Gebiet der Informationstechnik) scheiterten noch 1993 ca.

80 Prozent der EIS-Projekte im ersten Anlauf. Eine der Hauptursachen lag in dem sehr zeitintensiven Vorgang der Modellierung und Implementierung des zentralen EIS-Informationspools, der die Grundlage eines EIS-Systems bildet. Ein wesentlicher Erfolgsfaktor bei EIS-Projekten ist das Erzielen von ersten sichtbaren Ergebnissen (z. B. Prototyp) schon nach kurzer Zeit.

Die OLAP-Technik wird dem Ruf nach einem einfach zu bedienenden, flexiblen und Enduser bezogenen Analyseinstrumentarium gerecht. Die Versorgung des Systems mit Basisdaten erfolgt sehr einfach. Strukturveränderungen werden anhand des Datenmaterials automatisch vollzogen. Die Berechnungen zu den einzelnen Aggregationsstufen erfolgen aus den im Datenmaterial definierten Strukturen. Die Unternehmensstrukturen werden zu verständlichen Begriffen (in sogenannte Dimensionen) transferiert, wodurch der Anwender sehr einfach Analysen durchführen kann. Der zeitliche Aufwand für das Versorgen der zentralen EIS-Datenbank wird drastisch verkürzt.

Dadurch ergeben sich in der Tat bedeutende Vorteile gegenüber den traditionellen relationalen Datenbanksystemen.

Die richtige Information zur richtigen Zeit ist ein strategischer Vorteil in einem immer schnelleren und sensibleren Markt mit starker Konkurrenzsituation. Die Unternehmen haben erkannt, daß der Schlüssel zum Wachstum und erfolgreichen Wettbewerb in dem Nutzen von Informationsvorsprüngen liegt. Dabei ist die Möglichkeit, Analysen und Abfragen auf die Unternehmensbasisdaten schnell durchführen zu können, die Voraussetzung, um diesen Vorteil zu erlangen.

Der Einsatz von OLAP

Betriebswirtschaftliche Systeme müssen daher offen, flexibel und in der Lage sein, dem Anwender Zugriff auf sehr große Mengen von Daten zu ermöglichen. Kurz definiert ist OLAP eine Technologie, die sich weg von der rein normierten relationalen Struktur hin zur multidimensionalen anwenderorientierten Business-Lösung entwickelt. Dabei ersetzt OLAP nicht die relationale Technologie, sondern baut darauf auf und stellt somit eine Erweiterung und Erleichterung für die Business-Auswertung dar. In der Regel werden die OLAP-Server vom Data Warehouse versorgt. Diese Technik bietet auch bei sehr großen Datenvolumen bis hin zu 32 Gigabyte konstant schnelle Antwortzeiten.

Die nachfolgende Abbildung zeigt die Integration der OLAP-Server in eine bestehende Informationslandschaft auf.

Multidimensionale Auswertungen, Drill-Down-Mechanismen, Exception Reporting und Zeitreihen-Intelligenz gehören bei diesen Produkten zum Standard. Der Anwender kann sich auf die Zahlen und ihre Erläuterung konzentrieren, das Schreiben langwieriger und umständlicher Verdichtungs-routinen fällt weg.

Die Entwicklung des Themas EIS/MIS und die Verbindung der OLAP-Technologie wird unter dem Begriff Business-Intelligence System (BIS) zusammengefaßt. BIS-Systeme bieten sowohl den Analysten als auch der Führungskraft ein Medium zur Informationsversorgung. Dem Management wird eine benutzerfreundliche Oberfläche geboten. Auf einen Blick werden die für das Management relevanten Informationen eingestellt, d. h. man benötigt zum Abrufen der Information keine spezifischen EDV-Kenntnisse. Der Analyst bekommt als sogenannter Super-User ein Entwicklungsumfeld, auf dessen Basis er Ad-Hoc-Berichte und betriebswirtschaftliche Analysen tätigen kann.

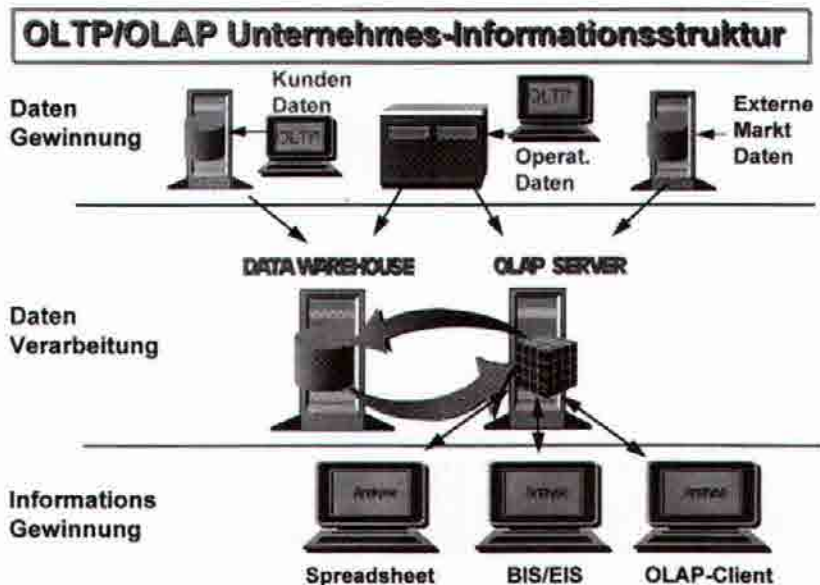
Die Anwendung von OLAP

Typische Fragestellungen des Controllers können wie folgt lauten. Versetzen wir uns dabei exemplarisch in die Lage des Controllers eines Automobilkonzerns.

Wie hoch ist der Deckungsbeitrag I aufgelaufen bis zum II. Quartal in der Region Bayern für das Modell PKW in der Farbe diamantschwarzmetallik für Ist und Plan?

Oder: Wieviele Cabrios wurden in den Ländern Italien, Frankreich, Spanien, Portugal und Griechenland über den Vertriebskanal eigene Niederlassungen allein in der Kalenderwoche 27 verkauft?

Dabei stellen die betriebswirtschaftlichen Größen wie Menge, Umsatz oder Deckungsbeitrag eine Dimension dar. Die Länder und Regionen sind eine weitere Dimension ebenso wie auch die Zeit, die Karosserie, der Vertriebskanal und die Farben.



Ad-hoc Reporting - Automobil AG

Bericht Bearbeiten Layout Wahl Berechnen Grafik Tools Präsentation Hilfe

Verloren Type Region

NEZ TOTAL KFZ Zeit KW 27 1995 Kennzeichen CAB90 Mary Schatzmann eigene Mitarbeiter: 2200

	Color Stück IST	Sheet Stück PLAN	00111214M IST	00111214M PLAN
FRANKREICH	866	548	177	177
BELGIEN LUXI	759	822	869	869
WIEDERL	522	751	731	731
ITALIEN	844	256	244	244
GR BRITANN	1 147	374	636	636
IRLAND	0	0	0	0
GRIECHENL	241	39	148	148
PORTUGAL	255	177	337	337
SPANIEN	670	329	714	714
NORWEGEN	78	8	15	15
FINNLAND	21	17	14	14
SCHWEDEN	236	141	178	178
DESTERB	114	158	119	119
FIEDRIE	12	1	11	11
TUNISEN	14	1	1	1
CHILE	16	7	1	1
KOLUMBIEN				

Das Abfrage-Instrumentarium (= Front-End) für den OLAP-Server kann je nach Anforderung ein EIS/BIS-Werkzeug, ein Spreadsheet, eine Programmiersprache oder eine Kombination aus den einzelnen Front-Ends sein. Vorteilhaft erweist sich für den Controller ein Werkzeug mit Spreadsheet-Charakter. Die Matrixdarstellung der Berichte mit Zeilen und Spalten ist ihm vertraut. Die Erstellung von Berichten und Abfragen ist daher sehr einfach. Sie definieren die gewünschten Dimensionen als Zeilen und Spalten.

Die Abbildung auf der Seite nebenan zeigt exemplarisch einen Bericht, erstellt mit einem EIS/BIS-Werkzeug.

Dem Anwender ist die Anordnung der einzelnen Dimensionen im Layout des Berichtes völlig frei überlassen.

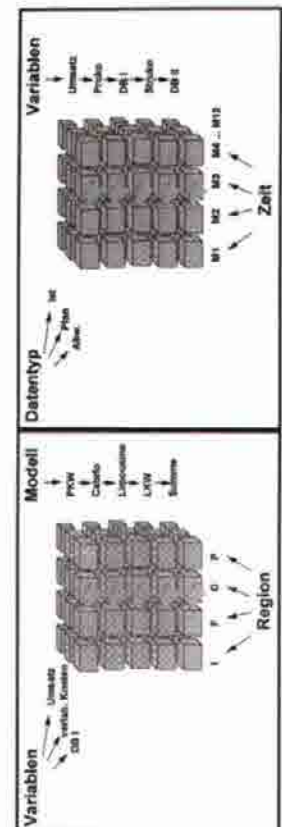
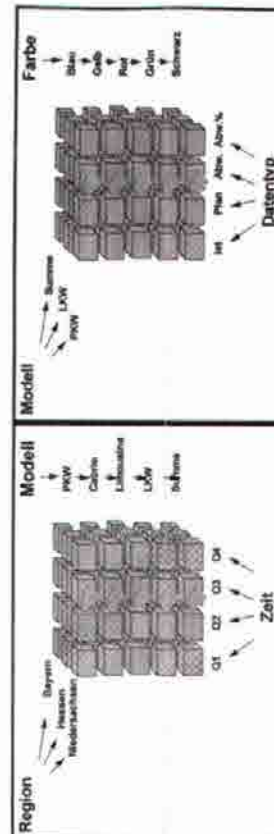
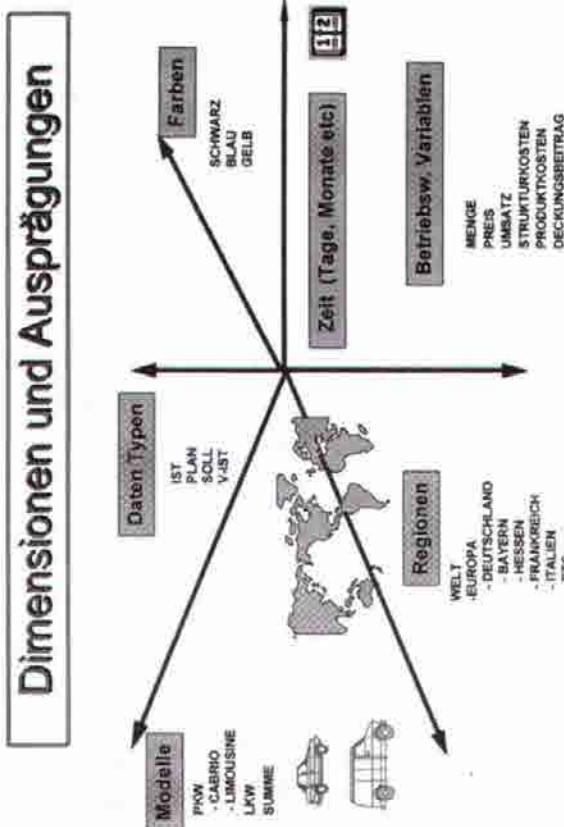
Exemplarisch sollen die nachfolgenden Abbildungen mögliche Sichten aufzeigen. Die freie Auswahl und Anordnung der Dimensionen versteht man als „Ad-hoc“ Reporting.

Maximal können für einen Bericht bis zu vier Dimensionen (zwei horizontal und zwei vertikal) dargestellt werden. Die restlichen Dimensionen des Modells werden auf ein einzelnes Element eingestellt.

Abschließend ist festzustellen, daß der Einsatz von Mehrdimensionalen (= OLAP)-Servern im Vergleich zu relationalen Datenbanksystemen für die typischen Anforderungen im Management und Controlling sicherlich zu empfehlen ist. Diese Technologie war schon früher verfügbar, allerdings erst mit dem Entstehen des Begriffes „OLAP“ wird diese neue Technik erst entsprechend vermarktet und produktiv eingesetzt.

Zuordnung CM-Themen-Tableau

	04	39	G	F	
--	----	----	---	---	--



Controller Verein eV

Aus den Arbeitskreisen:

Fortsetzung von Seite 354

Controlling neue Kunden, Meister, Disponenten etc., damit verbunden neue Schulungs- und Cochaufgaben, neue einfache Systeme, mußten zur Verfügung gestellt werden! Das Ziel, Reorganisationsprozesse zur Kultur werden zu lassen, wurde erreicht mit sehr viel Arbeit für viele Mitarbeiter. Heute ist jeder Mitarbeiter motiviert, Bestleistung zu erbringen für die Firma, die top sein will und dies sein kann, wenn auch die Mitarbeiter es wollen.

Nord II

Ragnar Nilsson, Tel. 0201 / 727-4500/4501

nächstes Treffen: 16./17. November 1995

Ort: Gütersloh

Firma: Bertelsmann AG

Thema: Multimedia und Distribution

Südwest

Herwig Würthner, Tel. 07461 / 95379

nächstes Treffen: 16./17. November 1995

Ort: Wiesensteig

Firma: Bildungszentrum des Daimler-Benz-Konzerns „Haus Lämmerbuckel“

Thema: TQM (Referent: H. Ehrhart, Vorsitzender der „Deutschen Gesellschaft für Qualität“)

Schweiz I

Heinz Schächli, Tel. 01 / 207 50 42

nächstes Treffen: 21. November 1995

Ort: Seewen-Schwyz

Firma: Celfa AG

Thema: Budgetierung / Reporting in einem mittleren, international tätigen Unternehmen

Süd III

Prof. Dr. Dirk Meissner, Tel. 08234 / 7028

nächstes Treffen: 24. November 1995

Ort: Augsburg

Firma: MAN Technologie AG

Themen: MIS/EIS - SAP/R3

Banken

Dr. Johann R. Flesch, Tel. 069 / 7447-1060

nächstes Treffen: 30. Nov. / 1. Dez. 1995

Ort: Zug (Schweiz)

Firma: Schweizerische Bankgesellschaft

Thema: Bankenregulierung in der Schweiz - Neue Wege zur Risikosteuerung und -kontrolle.

Szczecin, Polen

Peter Surray, Tel. 0048 / 91 / 538865

Am 26. September 95 fand die konstituierende Sitzung dieses ersten polnischen Arbeitskreises statt. Vereinsmitglied Peter Surray, kfm. Geschäftsführer der CEMCON Cementconsulting, einem Unternehmen des Readymix-Konzerns, hat die Gründung und Leitung dieses Arbeitskreises übernommen.

nächstes Treffen: 7./8. Dezember 1995

Ort: Szczecin - Hotel Radisson

Themen: Psychologie des Controlling, Einführung Controlling in einem polnischen Unternehmen.

Der Arbeitskreis ist überwiegend deutschsprachig und lädt daher auch Vereinsmitglieder aus Mecklenburg-Vorpommern herzlich zu seinen Meetings ein.

Franken

K. J. Scheuer, Tel. 0911 / 703-7656

nächstes Treffen: 1. März 1996

Ort: Bayreuth

Firma: Suspa Compart

Thema: Einkaufs-Controlling

Nord I

K.-W. Koch, Tel. 040 / 226 63 147 / 148

nächstes Treffen: 25./26. April 1996

Ort: Hamburg

Firma: Putz & Partner

Themen: Steuerreform, Management auf Zeit (Erfahrungsbericht), Shareholder Value, Nachlese zur Controller-Gehaltsstudie

Schweiz II

H. Kehl, Tel. 0041 / 31 / 764 44 44

nächstes Treffen: 7. Mai 1996

Ort: Birsfelden

Firma: Migros-Betriebe Birsfelden AG

Thema: Warenverteilung - Kommissionierung ohne Beleg

**Congress der Controller:
1996 unter dem Motto: Globalisierung
und Standortsicherung - Herausforderungen
auch für das Controlling**

20. / 21. Mai '96 - München

Zuordnung CM-Themen-Tableau

		09	G		
--	--	----	---	--	--

LITERATURFORUM

Liebe Leserin, lieber Leser,

in der letzten Ausgabe dieses Jahres habe ich Ihnen folgende Themenbereiche vorbereitet

**Erneuerung der Unternehmen
Führung und Personalwirtschaft
Controlling
ISO 9000 und Qualität
Unternehmensführung
Aus den Verbänden**

Neu im Literatur-Service ist die Rubrik „Aus den Verbänden“, die mit dieser Ausgabe eröffnet wird. Damit möchte ich auf die im allgemeinen recht guten betriebswirtschaftlichen Veröffentlichungen unserer Verbände aufmerksam machen, die in der Regel über die jeweilige Branche oder das jeweilige Fachgebiet hinaus von allgemeiner Bedeutung sind. Ich beginne mit dem Bundesverband Druck. Auf diesem Wege möchte ich alle Verbände aufrufen, sich an dieser neuen Rubrik zu beteiligen (Anschrift im Impressum).



Erneuerung der Unternehmen

Mutius, Bernhard von: Die Kunst der Erneuerung
Frankfurt: Campus Verlag 1995 - 208 Seiten - DM 48,-

Autor und Konzeption

Dr. von Mutius ist Leiter der Managementberatung Mutius System Kommunikation und Vorsitzender des Bergweg-Forum Denken der Zukunft e. V., berät namhafte Unternehmen auf den Gebieten Unternehmensentwicklung, Unternehmenskommunikation und Führungskultur. Das Buch steht unter der Frage, was die Erfolgreichen anders machen und faßt die Erkenntnisse und Überlegungen in 12 Gebote des Gelingens zusammen.

Aufbau und Inhalt

Teil A: Die Umstrukturierung beginnt im Kopf: In Frage stellen und neu orientieren - Teil B: Werkstattgespräche: Berichte aus der Praxis der Erneuerer - Teil C: Anregungen für Erneuerer

Kommentierung

Das Buch ist nicht eine weitere Veröffentlichung zur Neugestaltung, sondern eine Auseinandersetzung mit der Frage, was unterscheidet erfolgreiche Transformationsprozesse von weniger erfolgreichen und warum die einen den viel beschworenen Quantensprung schaffen und andere nicht. Der Teil A bringt eine gedankliche Auseinandersetzung mit den gängigen Methoden im Umgang mit Restrukturierungsprojekten. Im Teil B folgen Beispiele aus der Praxis erfolgreicher Unternehmen. Der Teil C beinhaltet Muster des Herangehens an Veränderungsprozesse in Form von 12 Geboten. Die zentrale These dieser Neuerscheinung lautet: Die geforderte Neugestaltung braucht eine radikal andere Herangehensweise des Managements an Reengineering-Prozesse. Von Mutius vermittelt die Erkenntnis, daß es neben neuen Prozessen, den Veränderungen in der Organisation usw. insbesondere auch einer mentalen Neuausrichtung bedarf, eines Wandels des Verhaltens, der Kommunikation und der Kultur, um den radikalen Schritt der Erneuerung in der Balance zu halten. Das Buch setzt sich ernsthaft, kritisch und kompetent mit den Voraussetzungen und Bedingungen erfolgreicher Veränderungen auseinander und entwickelt eine eindrucksvolle und überzeugende Perspektive einer ganzheitlichen und integrierten Gestaltung von Erneuerungsprozessen und macht deutlich, welche Faktoren und Umstände erfolgskritisch und erfolgsleitend sind. Besonders wertvoll ist die Sammlung von Praxisbeispielen.

Mutius, Bernhard von: Die Kunst der Erneuerung - Foliensatz für eine Overhead-Präsentation
Kaufpreis DM 188,- zzgl. MWSt. - zu beziehen durch Mutius System Kommunikation, Bergweg 55,
61440 Oberursel - Tel. 06172 / 303044 - FAX 06172 / 32497

Dieser Foliensatz mit 28 Vorlagen ergänzt das Buch „Die Kunst der Erneuerung“ vom gleichen Autor (siehe Besprechung). Dieser Foliensatz faßt die Argumentation dieses Buches und ihre logische Entwicklung zusammen und bereitet sie ansprechend visuell auf. Diese Folien empfehlen sich für interne Veranstaltungen, insbesondere für Eröffnungs-Veranstaltungen zur Einleitung größerer Veränderungsprozesse.

Schmalenbach-Gesellschaft - Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft e. V. (Hrsg.): Reengineering
Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 1995 - 217 Seiten - kartoniert - DM 48,--

Autoren und Konzeption

Die vorliegende Kongress-Dokumentation zum 48. Deutschen Betriebswirtschafter-Tag 1994 steht unter dem Titel „Reengineering - Konzepte und Umsetzung innovativer Strategien und Strukturen“. Namhafte Vertreter aus Wissenschaft und Praxis wie u. a. die Professoren Horváth und Warnecke oder die Vorstände Reuter und Schneider äußern sich zu aktuellen und brennenden Fragen.

Aufbau und Inhalt

Sie gliedert sich in die Kapitel Einführung (Wandel der Unternehmen und Strukturwandel - General Management; u. a. Unternehmensgestaltung, Management der Schnittstellen, Gestaltung des Führungssystems) - Kostentransparenz und Kostenmanagement (u. a. Prozeßmanagement, Total Quality Management, Lean Controlling) - Zusammenführung (Reengineering am Beispiel der Porsche).

Kommentierung

Das Buch greift einerseits Fragen der Unternehmensgestaltung auf und befaßt sich andererseits mit dem Beitrag des Rechnungswesens zum Reengineering. Der Beitrag von Horváth zum Lean Controlling ragt unter den einzelnen Referaten heraus. Horváth definiert ein Dreistufenprogramm zum Lean Controlling (Reengineering der Controllingaufgaben und -organisation, Neugestaltung des Controlling-Instrumentariums, Umsetzungs- und Lernphase), das unter Controllern intensiv bedacht und diskutiert werden sollte.

Pfeiffer, Werner und Weiß, Enno: Lean Management
Berlin: Erich Schmidt Verlag 1994 - 296 Seiten - DM 96,--

Autoren und Konzeption

Die Autoren, im Hochschulfeld tätig, verstehen ihre Veröffentlichung als Darstellung der Grundlagen der Führung und Organisation lernender Unternehmen.

Aufbau und Inhalt

Einführung - Genese industrieller Produktionskonzepte zum Taylorismus/Fordismus zum Lean Management - Lean Management - Konzeptionelle Voraussetzungen für die Umsetzung des Lean Management - Schlussbemerkung

Kommentierung

Das Buch führt eine an wissenschaftlichen Kriterien orientierte einsatz- und anwendungsbezogene Diskussion zu Prinzipien, Konzeption und Umsetzung des Lean Managements. Das Buch erweist sich als eine gewichtige, eigenständige Stimme unter den inzwischen zahlreichen einschlägigen Veröffentlichungen. So versuchen die Autoren, die Lean-Management-Diskussion von ihrem Japan-Mythos zu entkleiden. Pfeiffer und Weiß widmen sich intensiv der Frage eines richtig verstandenen Controlling aus der Lean-Sicht. Sie versuchen, ein neues Controlling-Verständnis zu entwickeln, in dem es im Kern darum geht, daß kosten-, qualitäts- und zeitgerechtes Verhalten nicht erprüft werden kann, sondern am Ort der direkten Wertschöpfung im gesamten Netz der Leistungserstellung gesichert werden muß. Das Buch vermittelt beachtliche Hinweise zu einer angepaßten Führungsphilosophie, zur EDV im Lean Management oder zu Lean-Management-adäquaten Entlohnungs- und Anreizsystemen. Im Vordergrund der Abhandlung stehen die Fragen nach dem Was und Warum. Das Wie wird zwar auch angesprochen, wird aber nicht so intensiv akzentuiert. Ein Buch, das Lean Management präzisiert, fundiert, konkretisiert und eine qualifizierte Basis sowohl für weitere wissenschaftliche Arbeiten als auch für die praktische Umsetzung bietet.

Führung und Personalwirtschaft

Bihl, Gerhard: Werteorientierte Personalarbeit
München: Verlag C. H. Beck München 1995 - 166 Seiten - gebunden - DM 58,--

Autor und Konzeption

Dipl.-Kfm. Gerhard Bihl ist Mitarbeiter der BMW AG und stellt anlässlich des 10. „Geburstages“ der „Werteorientierten Personalpolitik“ im Hause BMW in diesem Buch Strategie und Umsetzung in einem neuen Automobilwerk vor. Der Band enthält zudem eine Einführung von Prof. Dr. Lutz von Rosenstiel.

Aufbau und Inhalt

Unternehmen und Gesellschaft - Wandel der Werteorientierungen - Konsequenzen für die Personalarbeit - Personalentwicklungen - Strukturentwicklung - Vision einer langfristigen personalpolitischen Strategie - Entwicklung einer werteorientierten Personalpolitik - Praktische Umsetzung - Werteorientierte Personalpolitik als Eckpfeiler der Unternehmenskultur - Herausforderungen und Ziele auf dem Weg ins Jahr 2000 - Anhang.

Kommentar

Dieses aus der Praxis entstandene Buch zeigt, wie gesellschaftliche Werte und Werteveränderungen bei der Gestaltung einer zukunftsgerichteten Personalpolitik berücksichtigt werden können und sollten. Kernthese dieses Buches ist, daß Mitarbeiterorientierung und Wirtschaftlichkeit keine Gegensätze sein müssen. Das hier vorgestellte Konzept enthält soviel Anregendes und eine Fülle zukunftsweisender Ansätze, die durch Checklisten und Schemata sowie einen umfangreichen Anhang noch verstärkt werden, so daß es der nachhaltigen Beachtung empfohlen werden kann.

Kieser/Reber/Wunderer (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung (HWFü)

Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre X EdBWL

Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 1995 - 2326 Spalten - gebunden - DM 348,-

Im Zentrum dieses in der 2., neu gestalteten Auflage erschienenen Top-Werkes steht die interaktionelle Führung, also die Menschenführung durch den direkten Vorgesetzten. Wie alle Handwörterbücher dieser führenden Reihe sucht das HWFü die Mitte zwischen Nachschlagewerk und Handbuch und wendet sich gleichermaßen an Wissenschaftler, Studierende und Praktiker. Zahlreiche Fachgelehrte und Experten aus Wissenschaft und Praxis behandeln von „Ältere Mitarbeiter“ über „Effizienz der Führung“ oder „Personalentwicklung“ bis „Zielsetzung als Führungsaufgabe“ als Vielzahl wesentlicher Stichworte. Zusätzliche Orientierungshilfen werden durch Querverweise und Literaturhinweise sowie durch ein Sach- und Personenregister vermittelt. Das Buch definiert und vermittelt kompetent und maßgebend den Stand der Führung in Wissenschaft und Praxis.

Grimm, Bernhard: Ethik des Führens

München: Wirtschaftsverlag Langen-Müller/Herbig - 347 Seiten - DM 68,-

Grimm, selbständig tätig als Seminarleiter und Dozent, befaßt sich in dieser Veröffentlichung mit Fragen der Führung unter persönlichkeitsbildenden und philosophisch-psychologischen Aspekten. Das Buch mit dem Untertitel „Guter Mensch - schlechter Manager?“ setzt sich anspruchsvoll und fundamental mit Fragen der Führung auseinander und führt streckenweise eine scharfe Kritik gegen eine Führungspraxis, wie sie in gewissem Umfang anzutreffen ist. Der Autor versteht Führen stets als Menschenführung im Sinne eines bewußten Handelns und eines zielgerichteten Einflußnehmens auf andere. Als inhuman entmystifiziert Grimm ein Führungsprofil, das nur fokussiert ist auf Zahlen, Gewinn, Erfolg und Macht und einer die Arbeitsfreude und Motivation belastenden Rivalitätskultur huldigt. Ein Buch, um sich zurückzunehmen, zum Nachdenken und zur Suche nach Orientierung, sicher aber auch ein Buch, das - je nach Standort - bei zahlreichen Passagen entweder zum Widerspruch oder zum Beifall herausfordert.

Drumm, Hans-Jürgen: Personalwirtschaftslehre

Berlin: Springer Verlag 1995 - 741 Seiten - broschiert - DM 69,-

Das vorliegende Springer-Lehrbuch liegt nun in dritter, neu bearbeiteter und erweiterter Auflage vor. Dieses Standardwerk liefert eine umfassende, theoretisch fundierte und konzeptionelle Basis für eine ebenso ökonomische wie soziale Personalwirtschaft. Vielfältige Personalthemen werden von Drumm, Professor an der Universität Regensburg, aufgegriffen und ausgeleuchtet. Als besonders hilfreich erweisen sich die Aufgaben zur Lernkontrolle und kritischen Reflexion. Das Kapitel zum „Personalcontrolling“ zeigt sich lesens- und diskussionswert. In diesem Zusammenhang gefällt der Aufruf zu mehr Autonomie und Zielorientierung und zu mehr Selbstcontrolling. Hauptkapitel: Grundlagen - Das Personal als Leistungsträger - Das Personal als Träger von Bedürfnissen und Werten - Querschnitts- und Metaprobleme der Personalwirtschaft.

Christmann, Fred: Mentales Training

Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie 1994 - 128 Seiten - DM 32,-

Dieses Buch veranschaulicht anhand vieler Beispiele, wie unterschiedliche Probleme mit Mentalem Training behoben werden können. Inhalt: Mentales Training als psychotherapeutische Methode? - Empirische Befunde - Mentales Training in der Psychotherapie - Allgemeines Vorgehen - Theoretische Einordnung - Beispielhafte Anwendungen - Selbsthilfe - Erfolgskontrolle - Supervision.

Dahlens, Rolf (Hrsg.): Handbuch des Führungskräfte-Managements

München: Verlag C. H. Beck 1994 - 712 Seiten - gebunden - DM 168,-

Dieses neue Kompendium, an dem 40 Berater für Top-Positionen, Personalleiter für Führungskräfte, Trainer, Vorstände internationaler Unternehmen sowie Arbeits- und Organisationswissenschaftler mitwirkten, folgt in 35 Kapiteln dem Verlauf der Karriere einer Führungskraft und behandelt zudem Grundsätzliches: Führung und Führungskräfte - Akquisition - Karriere - Training - Betreuung und Coaching - Vergütung und Versorgung - Freisetzung und Pensionierung - Internationale Aspekte - Interessenvertretung - Führungskräfte und Unternehmensentwicklung.

Streich, Richard: Managerleben

München: Verlag C. H. Beck 1994 - 250 Seiten - gebunden - DM 78,-

Diese Veröffentlichung, erschienen in der Reihe „Innovatives Personalmanagement“ leuchtet das Managerleben aus vor dem Hintergrund steigender Anforderungen und Konflikte im Spannungsfeld von Arbeit, Freizeit und Familie. Dieses Buch, entstanden aus der Beratungspraxis, zeigt Wege auf, wie Unternehmen und Führungskräfte diese Probleme beherrschen können. Das Werk gliedert sich in drei Teile: Manager-Lebensformen - Spannungsfelder-Beschreibung, Bewertung und Bewältigung - Materialien zur individuellen und partnerschaftlichen Standortbestimmung. Eine recht persönliche, eine lohnende Lektüre zur beruflichen und privaten Lebensgestaltung.

Geissler, Jürgen: Wie Verkaufsleiter Führungskompetenz entwickeln

München: Verlag Norbert Müller 1993 - 151 Seiten - Großformat - DM 160,- zzgl. MWSt.

Das vorliegende Test- und Trainingsprogramm hilft, die Führungsmentalität zu erkennen und vermittelt vielfältige gezielte Hilfen zur Weiterentwicklung der psychologischen Führungsfähigkeiten. Das Buch ist schwerpunktmäßig auf den Verkaufsleiter abgestellt, ist aber weitgehend von allgemeiner Bedeutung. Ein beachtliches Arbeitsbuch.

Sternfeld, Roland: Täglich leben in Harmonie, Wohlstand und Gesundheit

München: Verlag Peter Erd 1994 - 167 Seiten

Roland Sternfeld ist Umsteiger. Als ehemaliger Top-Manager orientierte er sich neu und ist heute erfolgreicher Lebenslehrer und Trainer, der positives, erfolgsorientiertes Denken mit einem hohen ethischen Bewußtsein vertritt. In diesem Buch gibt er eine knappe Zusammenfassung seiner Philosophie, in deren Mitte die fünf Lebensbereiche Beziehung, Gesundheit, Finanzen, Zeit und Beruf stehen. Sternfeld führt Erfolg und Lebensfreude auf die Art zu denken und auf unser Bewußtsein zurück. Er setzt bei der Einstellung zum Leben und unserer Betrachtungsweise an. Gedanken verändern unsere Welt, so seine Botschaft. Ein Buch zum Nachdenken, ein Buch zur Orientierung im persönlichen Leben, sicher für manchen auch zum Widerspruch. Weltanschaulich ist das Buch offen und vertieft und verdeutlicht in weiten Passagen mit erzählerischen Mitteln „nur“ an sich Selbstverständliches und Unstreitiges. Eine insgesamt lohnende Lektüre für ruhige Stunden.

Controlling

Küpper, Hans-Ulrich: Controlling

Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 1995 - 494 Seiten - gebunden - DM 74,-

Autor und Konzeption

Prof. Dr. Küpper ist Direktor des Instituts für Produktionswirtschaft und Controlling an der Ludwig-Maximilians-Universität München. Das Buch erscheint in der Reihe Controlling-Konzepte und vermittelt Grundlegendes zu Konzeption, Aufgaben und Instrumenten des modernen Controlling.

Aufbau und Inhalt

Grundlagen des Controlling (Gegenstand und Konzeption, Theoretische Grundlagen) - Aufgaben und Instrumente des Controlling (Koordination innerhalb der Planung, Koordination des Informationssystems usw.) - Übergreifende Koordinationssysteme des Controlling (Systeme der Budgetvergabe, Kennzahlen- und Zielsysteme usw.) - Aufgaben und Instrumente des bereichsbezogenen Controlling (Marketing-, Logistik-, Personal- und Investitions-Controlling) - Organisation des Controlling.

Kommentierung

Den Kern des Controlling sieht Hans-Ulrich Küpper in der Koordinationsfunktion im Führungssystem. Er liefert mit dieser Veröffentlichung eine geschlossene Controlling-Konzeption, die sich zunächst als eine theoretische Fundierung und damit als Basis für die weitere wissenschaftliche Auseinandersetzung erweist. Die Arbeit dient darüber hinaus der praktischen Umsetzung, dies wird z. B. im Kapitel bereichsbezogenes Controlling oder bei den Ausführungen zum Informationssystem besonders deutlich. Neuere Akzente und Einflüsse auf das Controlling wie Lean Management oder moderne Formen wie Controlling der Prozeßkette haben - noch - keine intensive Berücksichtigung gefunden. Insgesamt ein Lehr- und Handbuch auf hohem Niveau, das dem Controlling Konturen und Perspektiven vermittelt und einen fundierten Zwischenstand in der Entwicklung des Controlling zuverlässig und aussagekräftig definiert.

Becker, Jörg: Strategisches Vertriebscontrolling

München: Verlag Vahlen 1994 - 362 Seiten - gebunden - DM 78,-

Konzeption

Dieser Titel beschreibt die Grundlagen und das Instrumentarium der Vertriebsplanung und -steuerung und will

den Entscheidungsverantwortlichen praxisbezogene Hilfen an den Schnittstellen zwischen operativen Vertriebs-Informationssystemen einerseits sowie strategischen Vertriebs-Steuerungssystemen andererseits vermitteln.

Aufbau und Inhalt

Grundsätzliche Informations-, Organisations- und Controllingaspekte - Methoden- und Tool-Box des Vertriebscontrollings - Signalgesteuerte Frühwarn- und Decision-Support-Systeme - Erfolgsfaktoren für die Implementierung DV-gestützter Vertriebscontrolling-Software - Segmentspezifische Faktoren des Vertriebscontrolling

Kommentierung

Das Buch behandelt umfassend und gründlich das moderne strategische Vertriebscontrolling. Eine Fülle von Abbildungen und Hervorhebungen in Verbindung mit der tiefen und übersichtlichen Gliederung gestalten das Werk recht benutzerfreundlich. Inhaltlich unterstreicht Becker die Bedeutung des strategischen Vertriebscontrolling für die Gestaltung der zukünftigen Marktentwicklung und entwirft eine moderne, zukunftsbezogene Konzeption.

Zahn, Ekkehard: Marketing- und Vertriebscontrolling

Loseblattwerk einschließlich 20. Ergänzungslieferung - 3 Ordner - DM 178,- (Apartpreis DM 328,-)

Nähere Informationen: Verlag Moderne Industrie, 86895 Landsberg, FAX 08191 / 125-309; Tel. 08191 / 125-273

Interesse und Bedarf der Unternehmen an einem eigenständigen Marketing-Controlling und der Wunsch nach einer praktischen Hilfe in der Tagesarbeit veranlaßten zur Herausgabe dieses Werkes.

Das tief gegliederte Handbuch ist wie folgt aufgebaut: Grundlagen - Controlling-Größen und Kennzahlensysteme - Controlling der Marketing-Instrumente - Marketing-Planung - Einführung eines Marketing-Controlling-Konzeptes - Marketing-Audit - Fallbeispiele

Die Vielzahl der Autoren, die umfassende und gründliche Behandlung der Thematik, zahlreiche Grafiken und Tabellen sowie die Fallbeispiele aus unterschiedlichen Branchen und vielfältigen Sachverhalten qualifizieren das Werk zu einem nützlichen und hilfreichen Berater in Fragen des modernen Marketing- und Vertriebscontrolling.

Otto, Jacobs: Bilanzanalyse mit Jasper - Programm und Anwenderhandbuch

München: Verlag Franz Vahlen - 77 Seiten - kartoniert - mit einer Diskette 9 cm (3,5") - DM 275,-

Jasper ist ein Anwendungsprogramm zur umfassenden Beurteilung der Jahresabschlüsse von Kapitalgesellschaften. Es berechnet alle wichtigen betriebswirtschaftlichen Kennzahlen zur Ertrags- und Finanzlage. Die Kennzahlen werden ergänzt um Berechnungen zur Finanzflußanalyse. Im Planungsteil schließlich ist Sensitivitätsanalyse möglich, die eine vertiefende Beurteilung erlauben. Das vorliegende System unterstützt das globale Erfolgs- und Finanzcontrolling vor allem in mittelgroßen Unternehmen. Ferner leistet es Unterstützung im Rahmen eines Beratungs- und Prüfungsmandats.

Lachnit, Laurenz: Controllingkonzeption für Unternehmen mit Projektleistungstätigkeit

München: Verlag Franz Vahlen 1995 - 234 Seiten - gebunden - DM 75,-

Diese Neuerscheinung vermittelt ein Modell zur systemgestützten Unternehmensführung bei auftragsgebundener Einzelfertigung, Großanlagenbau und Dienstleistungsgroßaufträgen. In diesem Buch werden die Grundstrukturen für das Erfolgs- und Finanzcontrolling bei mehrperiodiger Leistungserstellung erörtert. Die Veröffentlichung stellt eine EDV-gestützte Gesamtkonzeption vor und verdeutlicht mit Zahlenbeispielen die Nutzung durch die Unternehmensführung.

ISO 9000 und Qualität

Gumpp, Gunther und Wallisch, Franz: ISO 9000 entschlüsselt

Landsberg: Verlag Moderne Industrie 1995 - 250 Seiten - DM 78,-

Autoren und Konzeption

Gumpp ist Autor und Herausgeber zahlreicher Bücher über Qualität und hat in den USA Qualitätsmanagement-Systeme für die Fertigungsindustrie entwickelt. Wallisch ist derzeit Leiter des Betrieblichen Vorschlagswesens bei eurocopter Deutschland und beschäftigt sich intensiv mit Qualitätsmanagement. Das Buch will zum besseren Verständnis und zur sicheren Anwendung der ISO-9000-Reihe beitragen.

Aufbau und Inhalt

Die ISO-Organisation - Internationale Normung und Normen - Entstehungsgeschichte für Qualität und Qualitätsnormen - ISO-Reihe 9000 - ISO-90001-Elemente und ihre Inhalte - Wie Konformität mit ISO 9000 erreicht wird - Qualitätsmanagementhandbuch - Zertifizierung und Registrierung - EU-Richtlinien und Kriterien für die CE-Kennzeichnung - Qualitätspreise und ISO 9000 - Erfolg mit ISO 9000

Kommentierung

Die Autoren leisten hilfreiche und nützliche Aufklärungsarbeit zur ISO-Reihe-9000 und beantworten praxisorientiert und verständlich eine Vielzahl an Fragen zur Thematik ISO 9000. Mit Checklisten, Tabellen und Schaubildern unterstützen sie wirkungsvoll die praktische Umsetzungsarbeit. Eine gut lesbare, empfehlenswerte einführende Anleitung für die Praxis.

Malorny, Christian und Kassebohm, Kristian: Brennpunkt TQM
Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 1994 - 412 Seiten

Autoren und Konzeption

Zwei Experten befassen sich in dieser Veröffentlichung mit den rechtlichen Anforderungen, mit Fragen der Führung und Organisation sowie der Auditierung und Zertifizierung nach DIN ISO 9000 ff.

Aufbau und Inhalt

Chancen und Perspektiven für den Wirtschaftsstandort Deutschland - Führen und Organisieren unter den Gesichtspunkten des Total Quality Managements - Anforderungen der Rechtsprechung - Strafrechtliche Verantwortung des Managements für Qualität - Funktion und Nutzen der Auditierung und Zertifizierung - Tragweite, Dilemma und Perspektive der Auditierung von Qualitätsmanagementsystemen - Von der Wareneingangskontrolle zur Qualitäts- und Wertschöpfungspartnerschaft.

Kommentierung

Die vorliegende Arbeit setzt sich gründlich und umfassend mit den wirtschaftlichen, technischen und juristischen Anforderungen auseinander. Der Akzent liegt auf dem Was und Warum, weniger auf dem Wie. Überzeugend wird die Bedeutung und die Notwendigkeit eines Qualitätsmanagements herausgearbeitet. Der Zusammenhang zwischen einer umfassenden Unternehmensqualität mit einer adäquaten Führungsqualität wird deutlich und bewußt und TQM als modernes Führungsmodell begriffen. An das Controlling richten die Verfasser die Anforderung, sich vom Finanz- zum Qualitätscontrolling zu entwickeln und ausgewogene Meßgrößen zur Unternehmensnavigation und -führung bereitzustellen. Eine beachtens- und lesenswerte Veröffentlichung.

Unternehmensführung

Nagel, Kurt: Praktische Unternehmensführung - Loseblattwerk einschließlich 11. Nachlieferung zu DM 148,- (Apartpreis DM 328,-) - 2 Ordner A 4

Nähere Informationen: Verlag Moderne Industrie, 86895 Landsberg, FAX 08191 / 125-309; Tel. 08191 / 125-273

Der Autor, Prof. Dr. Kurt Nagel, zählt zu den führenden Managementkapazitäten. Das vorliegende Handbuch setzt sich zur Aufgabe, modernes Know-how zur praktischen Unternehmensführung zu vermitteln. Nagel versucht, mit Analysen, Instrumenten und Methoden den Leser zu unterstützen. Das Werk gliedert sich in die Hauptkapitel: Strategiemangement - Finanzmanagement - Organisations- und Informationsmanagement - Beschaffungs- und Produktionsmanagement - Vertriebsmanagement - Selbstmanagement.

Die Veröffentlichung versteht sich als Informationsgeber, Umsetzungsberater, Nutzenstifter für die Weiterbildung und als Ratgeber für den unternehmerischen und persönlichen Erfolg. Nagel legt ein modernes, recht ansprechendes Werk vor, das zum Lesen und Blättern einlädt. Die Übersichtlichkeit und Anschaulichkeit ist beispielgebend. Einige Themen, so z. B. auch Controlling, finden allerdings nicht die gebührende Beachtung. Ein Werk, das mit seiner Konzeption Maßstäbe setzt. Inhaltlich bedarf es noch der Ergänzung und Abrundung.

Oehme, Wolfgang: Handelsmanagement

München: Verlag Vahlen 1993 - 305 Seiten - kartoniert - DM 68,-

Oehme legt eine Konzeption für die Führung des Operatingbereiches von Handelsunternehmen vor, die sich befaßt mit dem Leistungsprozeß, den Unternehmenszielen, dem Planungsprozeß, der Organisation, der Personal-Organisation, der Führung der Mitarbeiter, der Kontrolle sowie der Unternehmensführung unter den besonderen Bedingungen eines Handelsunternehmens. Gegenstand des Buches ist die „Betriebswirtschaftspolitik“, nicht die Betriebswirtschaftslehre. Oehme gelingt es, anschaulich und eindrucksvoll zu zeigen, wie ein erfolgreiches und effizient arbeitendes Handelsunternehmen zu führen und zu gestalten ist.

Koinecke, Jürgen: Mehr verkaufen durch betriebswirtschaftliches Praxiswissen

München: Verlag Norbert Müller 1993 - 159 Seiten Großformat - DM 125,- zzgl. MWSt.

Anschrift: Verlag Norbert Müller, Postfach 45 06 32, 80906 München, Tel. 089 / 35093-02

Dieses Selbsttrainings-Programm stellt den Verkäufer als Betriebswirt dar und vermittelt weitgehend allgemein verwendbar betriebswirtschaftliches Basiswissen in Frage und Antwort, das betriebswirtschaftliche Rechnen in

der Verkaufspraxis, sowie Fallstudien zur betriebswirtschaftlichen Argumentations- und Rechentechnik. Eine gelungene lernaktive Einführung in betriebswirtschaftliche Grundfragen aus Verkaufssicht.

Jehle/Müller/Michael: Produktionswirtschaft
Heidelberg: Verlag Recht und Wirtschaft 1994 - 253 Seiten - DM 34,-

Die Autoren legen nun in 4., überarbeiteter und erweiterter Auflage eine Einführung mit Anwendungen, Kontrollfragen und Aufgaben in der Reihe Grundstudium Betriebswirtschaftslehre vor. Das Buch befaßt sich mit den Grundlagen der Produktion, den produktionstechnischen und kostentheoretischen Grundlagen sowie Anwendungen wie optimale Losgröße usw.

Aus den Verbänden

Heute: Bundesverband Druck e. V., Postfach 1869, 65008 Wiesbaden, Abteilung Betriebswirtschaft
Tel. 0611 / 80 31 50 - Telefax 0611 / 80 31 13

Die Abteilung Betriebswirtschaft des Bundesverbandes Druck leistet eine Arbeit, die der Beachtung wert ist. Auf das Controlling-Handbuch Druck wurde bereits in einer früheren Ausgabe aufmerksam gemacht. Heute möchte ich Ihnen kurz weitere Veröffentlichungen aus diesem Hause vorstellen:

Leidig, Guido: Auswahl und Einführung von Mitarbeitern, 56 Seiten A4, 1994, Kaufpreis DM 93,50 für Nichtmitglieder und Mitglieder für DM 55,- mit konkreten Handlungsempfehlungen zur Bewerberauswahl sowie zur Auswahl und Beurteilung sowie Einführung

Gösche, Axel: Nachfolgeproblematik im Mittelstand, 38 Seiten A4, 1994, zu DM 93,50 für Nichtmitglieder und Mitglieder für DM 55,- mit Überlegungen zur Kontinuitätssicherung, Eigentumsübertragung, Beteiligung, Kooperation oder Verkauf

o. V.: Marketing als Führungsaufgabe in Mittelbetrieben, 70 Seiten A4, 1994, mit interessanten Einzelbeiträgen zum Marketing-Controlling, Kundennutzen, Kunden-Management, Positive Kommunikation usw.

Leidig, Guido: Beschaffungsmarketing in der Druckindustrie, 103 Seiten, A4, zu DM 70,- für Mitglieder und DM 120,- für Nichtmitglieder mit Ausführungen zur Wettbewerbsfähigkeit, Strategische Beschaffung, Operative Beschaffung, Logistik, Abfallwirtschaft usw.

Zu guter Letzt

Anläßlich der letzten Ausgabe in diesem Jahr möchte ich dem Herausgeber und der Redaktion, den vielen Verlagen mit ihren Rezensions-Exemplaren und nicht zuletzt meinen Lesern und Leserinnen recht herzlich danken für die überaus gute Zusammenarbeit und die vielfältige freundliche Unterstützung. Nur so ist es auch möglich, diese Aufgaben nebenberuflich zu betreuen. Vielen herzlichen Dank.

Mein Leitbild lautet auch für 1996: Ihnen, meine Leser/innen, durch intensive Beobachtung des Büchermarktes, Selektion und Aufbereitung einerseits Zeit zu sparen und Sie andererseits über die wesentlichen Entwicklungen und Inhalte der veröffentlichten Fachdiskussion möglichst umfassend zu informieren.

Ihnen allen frohe, gesegnete Weihnachten und einen guten Beginn des neuen Jahres.
Ihr

Mha bis

Alfred Biel

KONZERNRECHNUNG



FRANGO

“Die Effizienz sämtlicher Berichtsebenen ist deutlich gestiegen und gleichzeitig haben wir eine grössere Transparenz über unsere Tätigkeiten erreicht. Frangos wichtigste Eigenschaften für uns sind die Bedienerfreundlichkeit und die Schnelligkeit des Systems.”

Werner Staub, Finanzdirektor WMH Walter Meier Holding AG, Zürich

- **läuft unter Windows**
- **datenbankbasierend**
- **sehr einfacher und rascher Aufbau**
- **sehr einfache Bedienung**
- **übersichtliche Abstimmung von konzerninternen Posten**
- **umfangreicher Reporting und Grafik Teil**
- **dynamischer Link zu Excel und Lotus**
- **einfacher Datenimport aus diversen Buchhaltungsprogrammen**
- **detaillierter und übersichtlicher Audit Trail**
- **umfangreiche Kontroll- und Plausibilisierungsmöglichkeiten**

FRANGO bietet Ihnen ausgezeichnete Möglichkeiten Konzernrechnungslegung und Management-Berichterstattung in einem einzigen System zu verbinden.

FRANGO garantiert Ihnen bessere Datenqualität, eine automatisierte und effizientere Berichterstattung, sowie die vollständige Nachvollziehbarkeit der Daten vom Einzel- bis zum Konzernabschluss.

Sie können FRANGO an Ihre individuellen Bedürfnisse anpassen, ohne die Hilfe von Programmierern und Computerexperten in Anspruch nehmen zu müssen.

FRANGO wird derzeit von über dreihundert europäischen Konzernen benutzt.



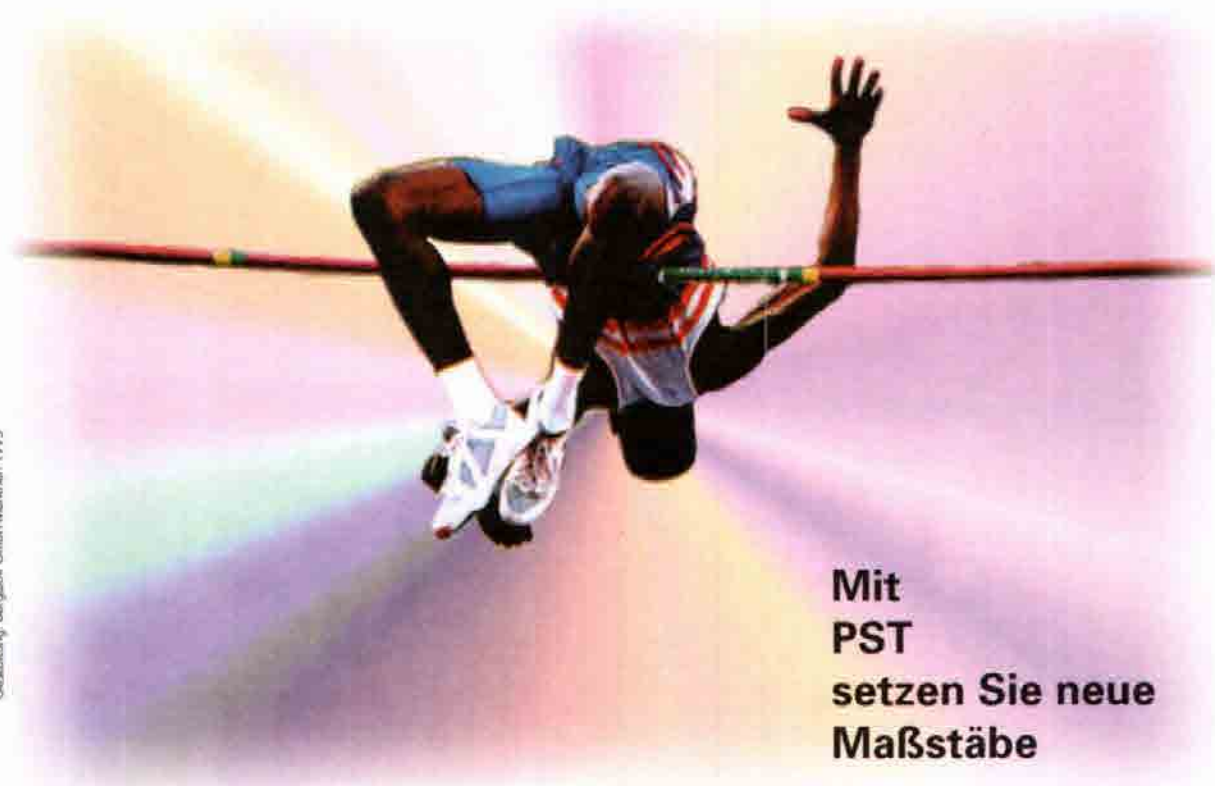
FRANGO

Frango AG
Lettenstrasse 7
CH-6343 Rotkreuz
Tel. +41 42 65 18 10
Fax: +41 42 64 50 09

_____	Ja bitte! Schicken Sie uns mehr Information über das Konsolidierungsprogramm Frango
NAME:	_____
FIRMA:	_____
ADRESSE:	_____
TEL.NR.:	_____

Höchstleistungen

für Controller und Manager



Gestaltung: Berguelli GmbH München 1995

**Mit
PST
setzen Sie neue
Maßstäbe**

Die Standard-Controlling-Lösung (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
D-85540 Haar

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

PST Software Vertriebs AG
Seefeldstraße 29
CH-8853 Lachen

Tel.: 0 55 / 63 71 71
Fax: 0 55 / 63 71 28

Haar • Bremen • Gießen • Heilbronn • Lachen

Intelligenz wird weltweit verstanden

150 namhafte Kunden in 26 Ländern verstehen die Sprache der CS Controlling Software Systeme. Strategische Instrumente, die selbständig, intelligent und vom Anwender in seiner Sprache frei definiert betriebswirtschaftliche Analysen durchführen. Die Software ist in den sechs Hauptsprachen deutsch, englisch, französisch, italienisch, spanisch und portugiesisch verfügbar. Eine japanische Version (Kanji) ab Mitte '95. CS ist die "Weltsprache" der Controller. Die sichere Basis für Controlling, Finanzwesen und Anlagenwirtschaft.

Fordern Sie jetzt unsere CS-Produktinformation an:

CS Controlling Software Systeme GmbH,
Riedbachstraße 5, 74385 Pleidelsheim,
Tel. 07144 / 8144-0, Fax 07144 / 8144-10.

CS Controlling Software
Die intelligente Entscheidung

CS CONTROLLING
SOFTWARE SYSTEME GMBH

