



controller magazin

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

1/96

Manfred Grotheer Als Controller online	1
Albrecht Deyhle Sprachkompetenz als Controller	9
Impressum	19
Uwe Struckmeier Elemente im Vertriebscontrolling bei Markenartiklern	20
Reinhold Mayer Auftragsabwicklungszentren (AAZ) als Ergebnis radikaler Neugestaltung von Prozessen	31
Silke Hermann / Jürgen Happel Neue Notwendigkeiten für ein Umweltcontrolling	35
Elmar Mayer Aus dem Werkzeugkasten des Krankenhaus-Controllerdienstes	44
Werner Frenkel ...und wie haben wir Controller es mit der „Qualität“	50
Hartmut Volk China - Stolpersteine auf einem sich öffnenden Markt	53
Anke Wogersien Die richtige Argumentationsstrategie	55
Literaturforum	57
Aus dem Controller Verein	66



**MIK - Gesellschaft
für Management
und Informatik mbH,
Konstanz**

Seestraße 1
D 78464 Konstanz
Telefon 07531-9835-0
Telefax 07531-67080

mit weiteren Büros:

MIK Berlin

Telefon 0331-28539-0

MIK Düsseldorf

Telefon 0211-75707-62

MIK Hannover

Telefon 0511-90285-15

MIK Mannheim

Telefon 0621-120060

MIK Schweiz

Telefon 056-4420075

MIK Nürnberg

Telefon 0911-96975-0

Einladung

MIS, EIS und Controlling auf der Basis von MIKsolution

Wenn Sie Ihren unternehmerischen Erfolg nicht dem Zufall überlassen wollen, dann sollten Sie auf ein modernes und leistungsfähiges Controllingssystem nicht verzichten.

Wir laden Sie zu unseren **kostenlosen Präsentationen** ein und stellen Ihnen unser betriebswirtschaftliches Konzept mit der neuen Software-Generation von MIK vor. Unsere Termine im ersten Halbjahr 1996:

- 6.2. Wiesbaden
- 8.2. Würzburg
- 9.2. Karlsruhe
- 13.2. Osnabrück
- 20.2. Dresden
- 22.2. Hannover
- 27.2. Hamburg
- 27.2. Saarbrücken
- 29.2. Gießen
- 29.2. Düsseldorf
- 7.3. Brugg (Schweiz)
- 26.3. Rostock
- 26.3. Mannheim
- 18.4. Konstanz
- 30.5. Brugg (Schweiz)
- 4.6. Berlin

Diese Veranstaltungen beginnen um 13.30 Uhr und enden gegen 17.00 Uhr. Die Details zum Veranstaltungsort erhalten Sie zusammen mit der Anmeldebestätigung.

Wählen Sie den Termin in Ihrer Nähe und reservieren Sie sich gleich einen Platz.



bitte ankreuzen

- Ich kann leider nicht kommen. Bitte schicken Sie mir Informationsmaterial.
- Ich melde mich verbindlich für die kostenlose Teilnahme an einer Präsentation von MIKsolution an, und zwar

am _____ in _____

Name, Vorname _____

Firma _____ Abteilung/Position _____

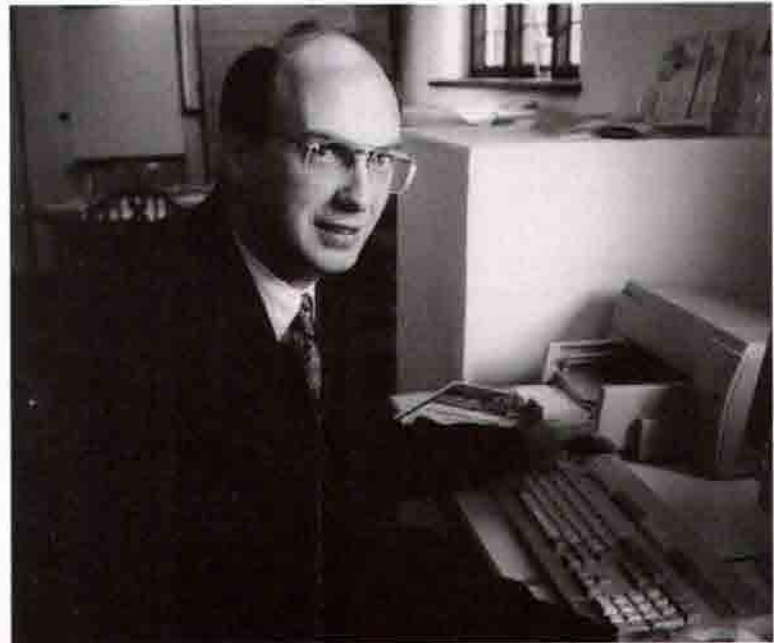
Ort _____ Straße/Postfach _____

Telefon _____ Telefax _____

Datum/Unterschrift _____ Firmenstempel _____

ALS CONTROLLER ONLINE

von Manfred **Grotheer**, Tutzing



Online ist in! So sagen es jedenfalls die Werbe-Gurus der Computerindustrie. Gibt es auch Anwendungen, über die sich auch der Anwender freuen kann, wenn er einmal nicht im Informationsstau auf der Datenautobahn hängt? Ich habe mich auf die Suche nach Anwendungen für Controller gemacht und bin teilweise fündig geworden. Hier sind nun einige Beispiele:

BTX/DATEX-J/T-ONLINE

Dieses ist der Online-Dienst der Telekom. Egal hinter welchem Namen - es verbirgt sich das BTX-System dahinter; jetzt etwas empfängerorientierter mit

Windows-Oberfläche. Noch im Herbst wird es mit erhöhter Leistung flächendeckend in Deutschland zum Einsatz kommen. Mit einem ISDN-Anschluß und entsprechender Schnittstellenkarte im PC sind auch 64 kbit/s möglich, was durchaus wirtschaftlich ist.

Was ist für den Controller empfehlenswert? Ich meine: die gute alte GENIOS-Datenbank. Zu ihr gelangt man, indem man nach dem Eröffnungsbildschirm einfach *GENIOS# eingibt. Aus ihr können (entgeltlich) Firmeninformationen sowie Zeitungs- und Zeitschriftenartikel gelesen und übertragen werden. Hier sind einige Beispiele für den Aufbau dargestellt (siehe nächste Seite).

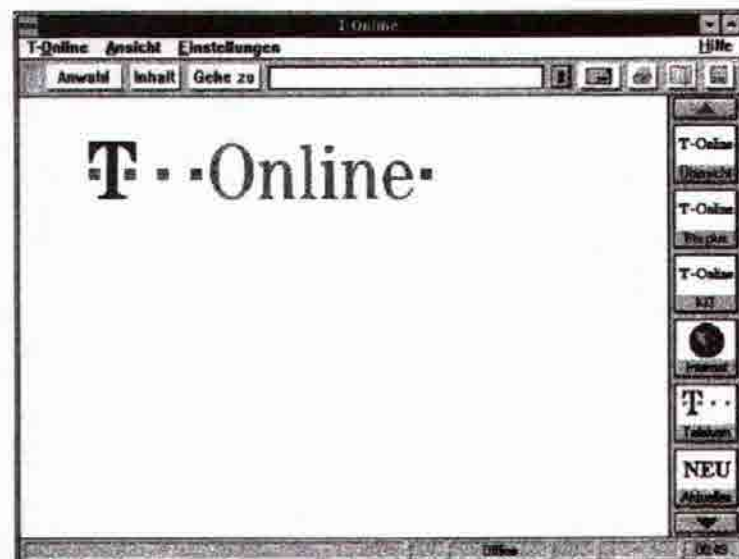


Abb. 1: Eröffnungsbildschirm von T-Online mit Windows-Oberfläche

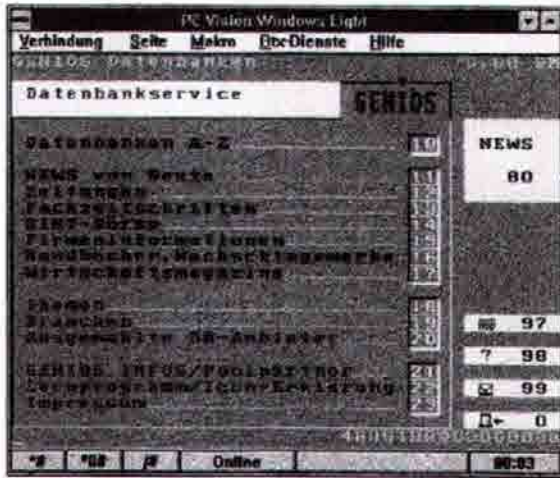


Abb. 2: GENIOS Eröffnungsbildschirm

Nach diesem Eröffnungsbildschirm ist in diesem Beispiel in das Untermenü „Firmeninformationen“ verzweigt worden. Dort ist per Telesoftware eine Firmeninformation in den PC geladen worden, die in Abb. 3 dargestellt ist. Diese Firmeninformation kann den Einstieg in tiefere Abfragen und Analysen in diesem oder anderen Netzen bilden (z. B. für den Einstieg in ein Benchmarking, Kunden- oder Lieferantenganalysen).

Dokument-Nr 1 von 1	in Datenbank HOPP Anzahl Zeilen: 52
Quelle	MU 1/95 BAY
Firmenname	Management Service Verlag Dr. Albrecht Deyhle
Strasse	Leutstettener Str. 2
Postleitzahl	82131
Stadt	Gauting
Telefon	(089) 89 31 34 30
Fax	(089) 89 31 34 31
Branche	7080 Verlag von Buechern, wissenschaftlichen und Fachzeitschriften
Produktcode	P2731, P2721
Produktion	Gesch.-Tact: Buch- und Zeitschriftenverlag
Rechtsform	04 Einzelfirma
Gründungsjahr	1968
Management	Verlagslsg Deyhle-Friedrich, Hannelore (Verkauf) Ltg. Redaktion Kiessling, Christa Ltg. Verwaltung Guenther, Conrad
Eigentümer	Inh Deyhle, Albrecht (Untern.-Berater, Controlling-Trainer)
Beschäftigte	Besch. 1993: 4

Abb. 3: Download per Telesoftware einer Firmeninformation

T-Online bietet auch den Internet-Zugang. Die Internet-Möglichkeiten werden weiter unten beschrieben. Nähere Informationen zu diesem Dienst sind in jedem T-Punkt (Telekom-Geschäft) zu erhalten.

CompuServe

Die Firma CompuServe betreibt einen eigenen Dienst, dem inzwischen weltweit über zwei Mio. Computerbesitzer angehören. CompuServe bietet eine internationale Auswahl an Informations- und Warenanbietern. Auch CompuServe ermöglicht inzwischen einen leichten und fast vollständig automatisierten Einstieg in sein System und eine grafische Benutzeroberfläche.

Neben Telekom und CompuServe treten inzwischen weitere Anbieter auf den Markt der Netzwerkbetreiber, allen voran Microsoft. Doch wird dieses Beispiel im CompuServe-Netz weitergeführt. Nach dem automatischen Einwählen in CompuServe aus der Windows-Arbeitsoberfläche erscheint der in Abb. 4 dargestellte CompuServe-Eröffnungsbildschirm (nächste Seite).

Mit dem Index (Lupensymbol) gelangt man in eine Eingabemaske und kann einen Suchbegriff eingeben. CompuServe stellt dann eine Übersicht aller Inhalte im System zusammen, in der dieser Begriff vorkommt. Eine Eingabe des Begriffes „Controlling“ führt zum „Project and Cost Management Forum“. Ein Forum ist in CompuServe ein Bereich, der einem bestimmten Thema gewidmet ist (hier: Project and Cost Management). An dieser Stelle werden die CompuServe-Inhalte Englisch, während die Benutzeroberfläche weiterhin grafisch und Deutsch orientiert ist. Die Inhalte dieses Forums werden beim Eintritt dargestellt (s. Abb. 5 auf der nächsten Seite). De facto handelt es sich um einen virtuellen internationalen Controller-Arbeitskreis.

Es folgt anschließend eine Abfrage, ob sie Mitglied oder Gast in diesem Forum sein wollen. In den meisten Foren ist die Mitgliedschaft eine organisatorische Hilfe für den System-Administrator und läßt keine festen Beiträge folgen. Als Gast besteht die Chance zu „schnuppern“. Im nächsten Schritt wird die Windows-Benutzeroberfläche (Abb. 6 auf der nächsten Seite) für dieses Forum erstellt.

Hier besteht die Möglichkeit zu Recherchen und direkter sowie indirekter Kommunikation. Beim erstmaligen Einstieg in dieses Forum wird der Anwender aufgefordert, seine speziellen Interessengebiete anzugeben. Hier kann jetzt eine Abfrage gestartet werden, wer in diesem Forum die gleichen Interessengebiete hat. Diesen derart selektierten Mitgliedern können jetzt Fragen oder Hinweise geschickt werden, die vom System gespeichert werden, bis der Adressat wieder in dieses Forum eintritt. Befindet sich zur gleichen Zeit gerade ein anderer Teilnehmer im Forum, kann mit diesem ein unmittelbarer Dialog aufgenommen werden.

Es kann auch eine Abfrage nach Nachrichteninhalten durchgeführt werden. In Abb. 7 wird gezeigt, wie in allen Bereichen dieses Forums nach dem Begriff „Benchmarking“ gesucht werden soll.

Auch die „Bibliotheksgliederung“ ist sehr übersichtlich und ermöglicht den schnellen Einstieg in Beiträge aus dem amerikanischen Sprachraum.

CompuServe bietet ein einfaches und sehr ansprechendes Forum, dem erst ca. 100 Mitglieder beigetreten sind (Japaner, Amerikaner, Spanier, Holländer). Deutsche Mitglieder sind unterrepräsentiert, hätten aber bei einer noch derart geringen Forumsgröße entsprechende Gestaltungsmöglichkeiten hinsichtlich der zu behandelnden Themen.

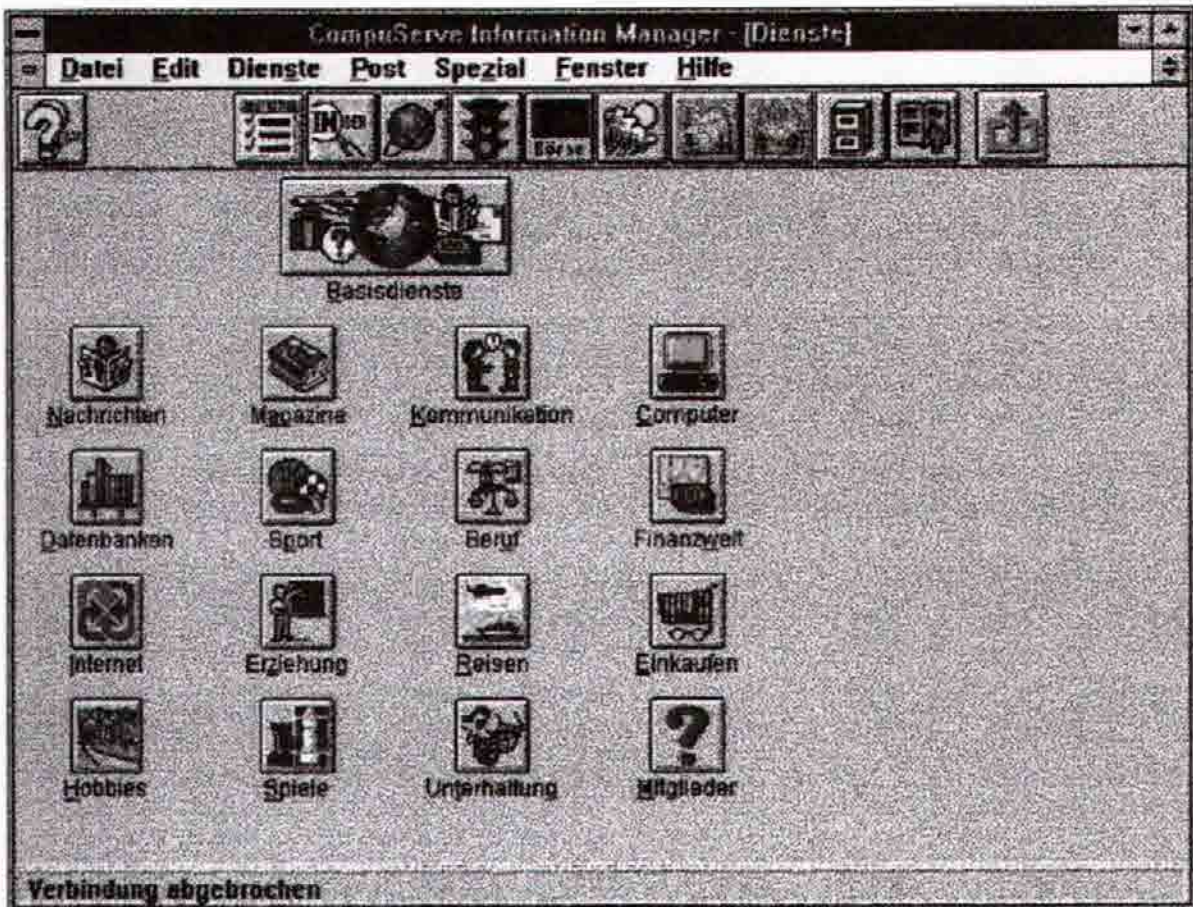


Abb. 4: CompuServe-Eröffnungsbildschirm (mit dem Programm WinCim, der Windows-CompuServe-Information-Manager, der von PC-Zeitschriften und CompuServe meist kostenlos zur Verfügung gestellt wird)

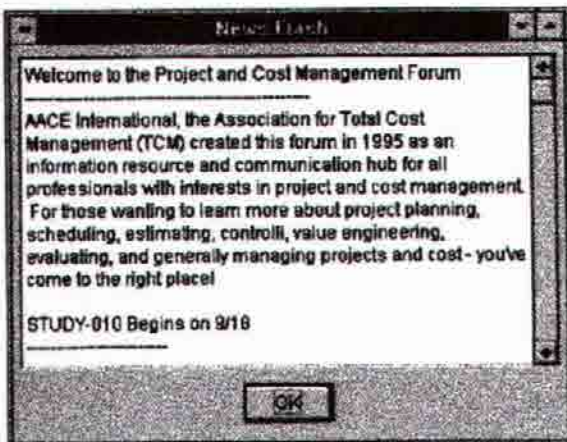


Abb. 5: Eröffnungsbildschirm des Project and Cost Management Forums



Abb. 6: Windows-Oberfläche des Project and Cost Management Forums

Informationen zu CompuServe erhalten Sie unter der Rufnummer 0130 / 864643.

Internet

Internet ist eigentlich kein tatsächlich existierendes Computernetz. Vielmehr kommunizieren hier schätzungsweise 30 Millionen Benutzer mit Hilfe verschiedener Vermittlerstellen (Mailboxen), die miteinander per Telefon- oder Standleitung verbunden sind. Über eine Mailbox kann beispielsweise der

Großrechner der Harvard-Universität zum hiesigen Ortstarif über ein beliebiges Thema befragt werden, wenn man am Ort einer Mailbox seinen Telefonanschluß hat, oder den Zugang über die Telekom wählt, die aber zusätzliche Internet-Gebühren verlangt. Dieser weltweite Verbund von Computern aller Art ermöglicht wirklich umfassenden Datenaustausch und Kommunikation. Es gibt im Internet keine zentrale Struktur. Dennoch gibt es 6 tragende Säulen im Internet:

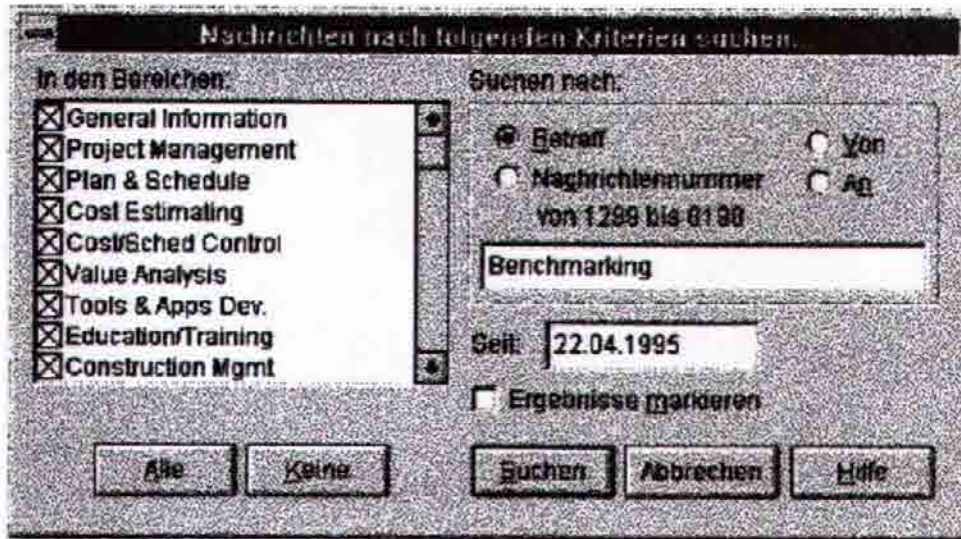


Abb. 7: Abfragemaske zur Suche nach Nachrichten, die sich auf „Benchmarking“ beziehen



Abb. 8: Gliederung der Bibliotheksbereiche im „Project and Cost Accounting Forum“

E-Mail: Dieser Dienst kann in Absenderangaben am @ erkannt werden. Es ist eine elektronische Post. Wer das Symbol @ in seinem Absender hat, kann von jedem im Internet angeschlossenen Computer erreicht werden.

WWW: WWW steht für World Wide Web. Es ist ein Dienst im Internet, der besonders freundlich für den Anwender ist, da er mit einer grafischen Benutzeroberfläche arbeitet, die aus Windows bekannt ist und Hypertext einsetzt. Hypertext ist aus der Windows-Hilfe bekannt. Bestimmte Worte sind andersfarbig und unterstrichen. Werden diese Worte angeklickt, so verzweigen sie zum angegebenen Thema.

Wenn im Moment von Internet gesprochen wird, so werden insbesondere die Internet-Dienste E-Mail und WWW gemeint. Daneben gibt es noch die Internet-Dienste: Gopher, FTP, Usenet und Telnet, die überwiegend aus der Internet-Urzeit sind und eher etwas für Freaks oder Professionals sind.

An dieser Stelle soll beim WWW geblieben werden.

Wie kommt ein Controller in das WWW?

Indem er sich bei einem Service-Provider einwählt. Service-Provider sind Dienstleistungsunternehmen, die über ihre Rechner den meist gebührenpflichtigen Zugang in das Internet ermöglichen. Zu ihnen gehören die Telekom, IBM, CompuServe und viele kleinere lokale Anbieter. Hier empfiehlt

sich vorab eine Analyse der Gebührenstruktur. In diesem Beispiel wurde CompuServe als weltweit führender Internet-Service-Provider für den Einstieg in das Internet gewählt. Für den Einstieg in das World Wide Web wird wieder ein kleines (meist kostenloses) Programm benötigt, mit dem die grafische Benutzeroberfläche auf dem Bildschirm realisiert wird. Dieses Programm wird WWW-Browser genannt. Bekannte WWW-Browser sind Netscape oder Spry Mosaic. Diese Details sind jedoch ohne große Bedeutung, da diese Programme per Diskette mit A:/Setup oder vom Verbindungcomputer teilweise direkt in den PC bzw. das LAN eingespielt oder mit einem Update versehen werden können. Jetzt ist der WWW-Browser installiert. Wenn er per Mausklick gestartet wird, befindet man sich in wenigen Augenblicken online im Internet. Wie bei CompuServe gibt es auch im Internet bestimmte Suchroutinen. Wird in die Zeile Document URL „http://www2.infoseek.com/NS/Query“ eingegeben, gelangt man in ein Abfrage-Programm. Internet übersetzt die Suchbegriffe in seinen eigenen Code.

1. Internet-Beispiel / Management Accounting Institut

Als Suchbegriff wurde „Management Accounting“ eingegeben. Die von Internet durchgeführte Übersetzung ist in Abb. 9 zu sehen.

Wiederum wenige Augenblicke später erfolgt eine Darstellung des Ergebnisses: 100 Begriffe sind gefunden worden.

Alle Quellen sind in Hypertext angegeben worden. Ein Mausklick auf „Institute of Management Accountants“ - und der PC befindet sich im Eröffnungsbildschirm einer führenden amerikanischen Controller-Vereinigung.

Hier besteht die Möglichkeit, zu weiteren Angeboten zu verzweigen, von denen Abb. 12 einen Überblick zeigt.

Hat man eine interessante Seite gefunden, so kann sie als Lesezeichen gespeichert werden. Diese Seiten können zu einem späteren Zeitpunkt offline aufgerufen werden, d. h. Internet startet und verzweigt automatisch zu dieser gewünschten Seite.

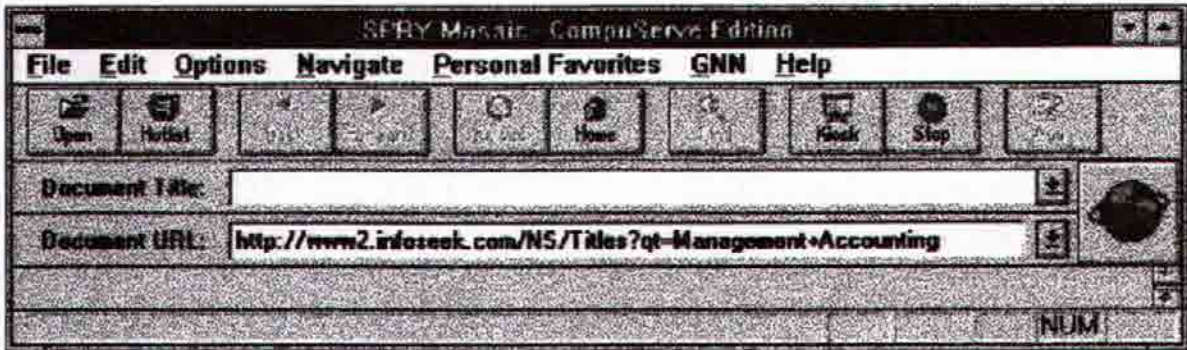





Abb. 9: Internet hat den Begriff „Management Accounting“ in seinen Code übersetzt und sucht ihm im System

 [\(\(Internet Shopping Network\)\) Internet Shopping Network](#) , a one-stop shop for hardware, software, and more.

 (Net Search Results)

 (New Search)

You searched for: **Management Accounting**

To learn how to get better results, please see our [helpful tips](#).

Titles: 1 through 10 of 100

[Lecture Notes - AC1004 - Management Accounting 1 - Department of Accountancy - ...](#)
 Department of Accountancy - Aberdeen University . AC1004 - Management Accounting 1 - Lecture Notes . Week 1 . Week 2 . Week 3 . Week 4 . Week 5 . Week 6 . Week 7 . Week 8 . Week 9 . Week 10 . Week 11 . Week 12 . AC1004 - Management ...
 --- [704] <http://www.abdn.ac.uk/~acc025/ms1notes1.html> (1K)

[EAA95 : Detailed Programme](#)
 OF THE PARALLEL SESSIONS BY TIME . Contents of this Page . Thursday, May 11th, . 9.00 - 10.30 . 11.00 - 12.30 . 14.30 - 16.00 . 16.30 - 18.00 . Friday, May 12th, . 9.00 - 10.30 . 11.00 - 12.30 . 14.30 - 16.00 . Theme Reference Guide
 --- [689] <http://www.bham.ac.uk/business/caa/detproptime.html> (39K)

[Institute of Management Accountants](#)
 MEMBER BENEFIT SUMMARY . The Institute of Management Accountants (IMA) is the leading professional organization devoted exclusively to management accounting and finance professionals. Membership in IMA provides the opportunity to keep ...
 --- [663] <http://info.rutgers.edu/Accounting/raw/ima/ima.htm> (3K)

[Research profile of the School of Accountancy](#)
 There is an active core of academics in the School who are engaged in research covering Financial Accounting, Management Accounting, Management Information System (MIS), Auditing and Legal Aspects of Business and Administration. In Financial ...
 --- [663] <http://www.cuhk.hk/acy/research.htm> (2K)

[Frank H. Selto's HomePage](#)
 Welcome to Frank Selto's HomePage! . [Bio-Info][Research][Teaching][Comments] . Biographical information: . Frank H. Selto is Professor of Accounting at the University of Colorado at Boulder, located in Boulder, Colorado USA. He ...
 --- [660] <http://spot.colorado.edu/~selto/Home.html> (5K)

[Finance Section, University of Essex, Great Britain](#)
 Move upwards to . The World . Great Britain . University of Essex . Read entry of . Finance Section . Subtree search in Finance Section: . Financial Accounting (organizationalUnit) . Internal Audit (organizationalUnit) . Management Accounting ...
 --- [659]
<http://x500gw.essex.ac.uk:8888/Mou%3dFinance%20Section%2c%20%3dUniversity%20of%20Essex%2c%20%3dGB>
 (1K)

[CAM II Information Request](#)
 Fully Integrated Site Management and Accounting Modules . Property Management Software since 1981 . Important: When you have filled out the form to your satisfaction, click on the SEND button at the very bottom of the form to enter your order. ...
 --- [655] <http://camware.com/ordcam.html> (4K)

[Welcome to the home page for Daniel A. Szpiro](#)
 Daniel A. Szpiro . Click here for a brief (100K) recorded message from me in WAV format. . Introduction . Welcome to my home page and thank you for your interest. Let me tell you something about myself. . I am in the fourth ...
 --- [653] <http://ashley.business.uwo.ca/~dszpiro/> (3K)

Abb. 10: Ausschnitt aus dem Ergebnis der Abfrage „Management Accounting“

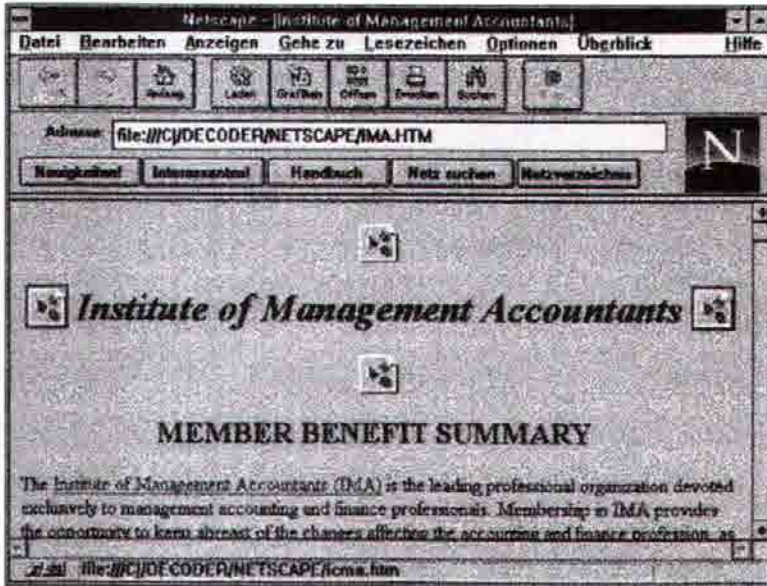


Abb. 11: Eröffnungsbildschirm (homepage) des „Institute of Management Accountants“



Abb. 12: Ausschnitt aus dem Informationsangebot des „Institute of Management Accountants“

2. Internet-Beispiel / Literatur-Recherche

Mit der Sequenz <http://www.uni-goettingen.de> gelangt man in die homepage der Universität Göttingen. Diese Sequenz ist eine eindeutige Adresse im Internet. Das Kürzel <http://> zeigt dem Internet-Browser, daß er auf den World-Wide-Web-Dienst zugreifen soll. Die weiteren Kürzel werden in ihrer Zusammenfassung als URL (Uniform Resource Locator) bezeichnet. Die URL setzt sich im Detail aus folgenden Kürzeln zusammen. WWW ist eigentlich redundant: es heißt ebenfalls World Wide Web und braucht nicht zwingend eingegeben zu werden. Im nächsten Schritt kann nach einer Trennung durch einen Punkt eine Angabe des Nutzers oder der Firma erfolgen, was in diesem Fall nicht geschehen ist, da die nächste Kürzelangabe selbstsprechend ist. Sie enthält den Standort des Servers: *uni-goettingen*. Das Kürzel *de* ist ein Hinweis auf

Deutschland. Aus der homepage kann man per Hypertext bequem zum Online Katalog der Universitätsbibliothek Göttingen gelangen (s. Abb. 13).

Wird man hier nicht fündig, kann auf andere Online-Kataloge direkt verzweigt werden. Eine Auswahl aus den Verzweigungsmöglichkeiten per Mausklick enthält Abb. 14.

Die Auswahl führt zur Datenbank des Südwestdeutschen Bibliotheksverbund, Uni Konstanz, da von hier über Jahre eine Schrittmacherfunktion für das Internet im Bibliotheksbereich geleistet wurde. Hier bereitet es keine Mühe, in die Recherche-Maske zu gelangen. Diese Recherche-Maske hat zur Direktwahl die Adresse: http://www.swbv.uni-konstanz.de/wwwroot/s2b000_d.htm. Für dieses Beispiel

soll eine Recherche durchgeführt werden zum Schlagwort „Benchmarking“ und dem Jahr „1995“ (s. Abb. 15).

Innerhalb von wenigen Sekunden wird das Ergebnis angezeigt (s. Abb. 16).

Hier können zu den einzelnen Treffern weitere Informationen per Mausklick geholt werden. Zum Beispiel zur Pos. 3, *Benchmarking in der Praxis*. Die weiteren Informationen (s. Abb. 17) sind ebenfalls innerhalb weniger Sekunden auf dem Bildschirm und können in den eigenen PC gespeichert werden.

An dieser Stelle enden oft Recherchen nach Büchern. Zeitschriften-Recherchen können noch weiter gehen - bis zum Suchen von Textpassagen und Zitaten. Diese erweiterten Möglichkeiten auch für Bücher zu realisieren, ist ein Ziel vieler

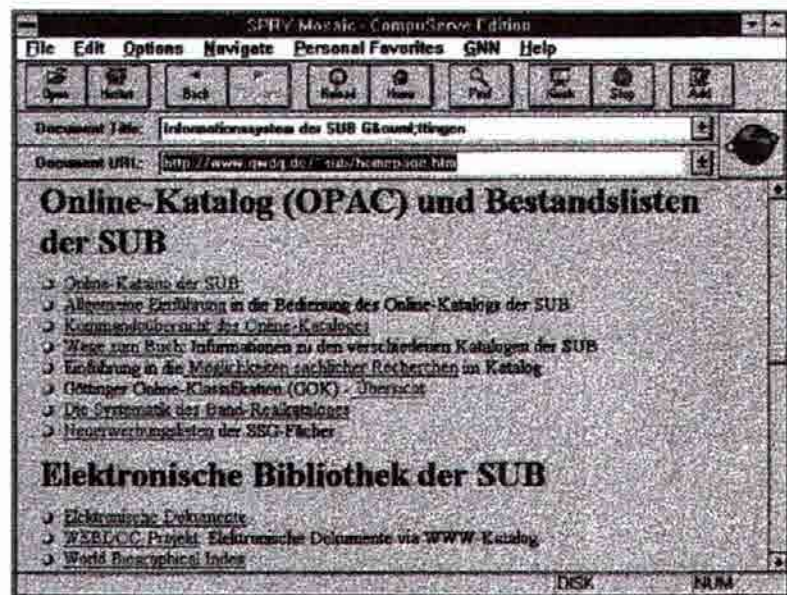


Abb. 13: Homepage des Online-Kataloges der Bibliothek der Universität Göttingen

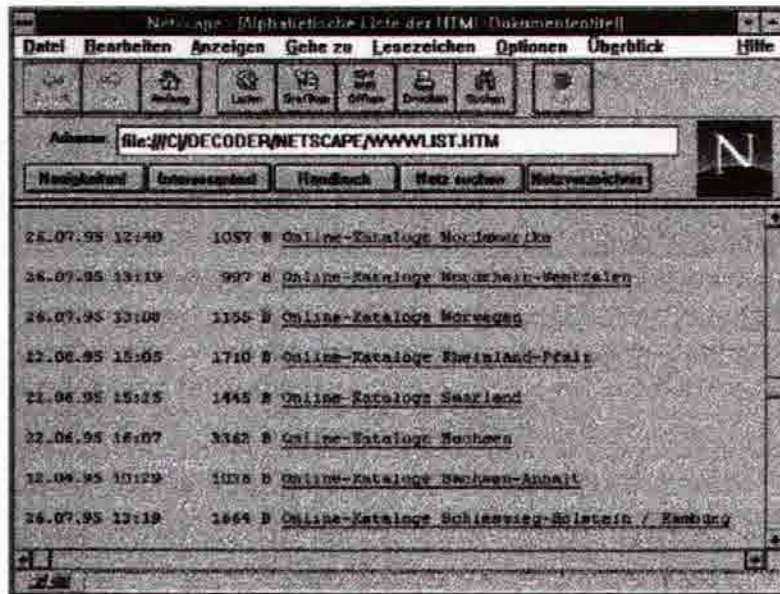


Abb. 14: Auswahl möglicher Online-Kataloge für Bibliotheksrecherchen

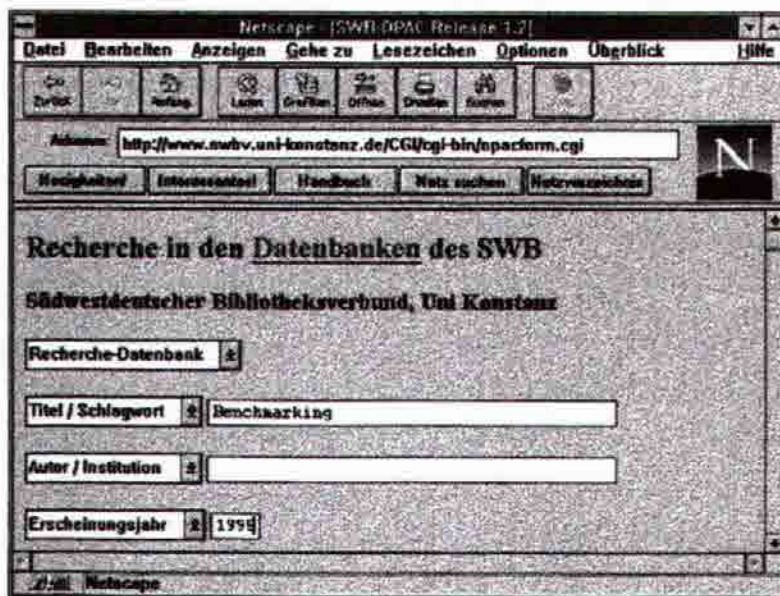


Abb. 15: Recherche-Maske des Südwestdeutschen Bibliotheksverbandes

Bibliotheken. Erste Einzelanwendungen bestehen bereits. Besonders nennenswert ist das „Gutenberg-Projekt“. Über <http://www.w3.org/hypertext/DataSources/bySubject/Literature/Gutenberg> gelangt man in ein zentrales Archiv für „elektronische Bücher“. Gespeichert werden nur solche Werke, deren Copyright abgelaufen ist. Dieses Archiv steht allen Teilnehmern des Internet zur freien Verfügung, enthält jedoch zunächst die Bibel und andere Werke!

Resumee

Die Verbreitung von Informationen, die auch der Controller nutzen kann, gelangt tatsächlich in eine neue Dimension. Durch Netzwerke können Informationen in verschwindend geringer Zeit und beliebig

häufig (auch international) multipliziert und kommuniziert werden. Der Zugriff auf externe Informationen wird deutlich erleichtert. Absolut neue controllerische Informationen zu generieren oder diese Informationen umzusetzen, das können Netzwerke noch nicht. Dazu bedarf es des unternehmerisch denkenden und handelnden Controllers - zusammen mit dem Manager im Team.

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
04	05	09	G	L	A

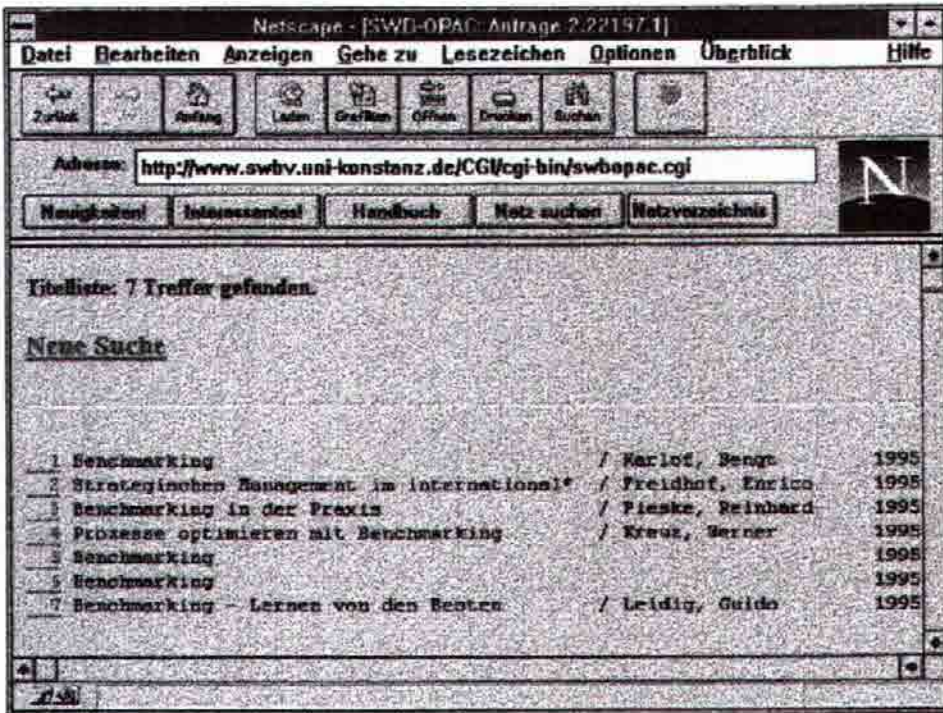


Abb. 16: Recherche-Ergebnis der Abfrage „Benchmarking“; Jahr: „1995“

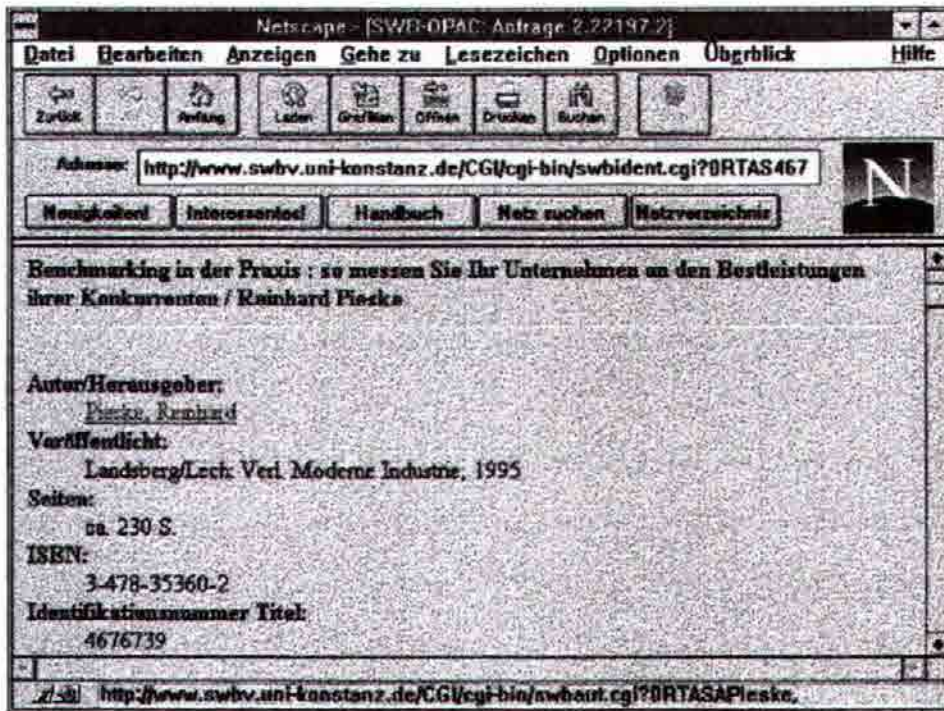


Abb. 17: Einzeltitelinformation als weiteres Recherche-Ergebnis

PS: Wer hat weitere controllerische Fußspuren in Online-Netzen gefunden?
Über Hinweise würde ich mich freuen. Sie erreichen mich („selbstverständlich“) über:

- a) Internet (081587355-0001@T-Online.DE),
- b) CompuServe (100722,2222)

oder einfach über den Management Service Verlag per Fax (089/89 31 34-25).



Geschäftsführender Ausschuß der IGC am 28. Oktober 1995 in Ettersschlag - Controller Training Center - von links: Manfred Grotheer, Controller Akademie (am PC); Manfred Remmel, Erster Vorsitzender Controller Verein eV; Dr. Albrecht Deyhle, Controller Akademie; Prof. Dr. Rolf Eschenbach, Obmann, Österreichisches Controller Institut, Wien; Prof. Dr. Péter Horváth, Universität Stuttgart; Dr. Lukas Rieder, Controller Centrum St. Gallen.

SPRACHKOMPETENZ ALS CONTROLLER

... auf der Suche nach den 100 geländegängigen, im Kollegenkreis der Controller zu standardisierenden Ausdrucksweisen

Formuliert / zusammengestellt durch Dr. Albrecht Deyhle, Controller Akademie; Mitglied geschäftsführender Ausschuß der IGC • Interessengemeinschaft Controlling; Ehrevorsitzender Controller Verein eV.

Der geschäftsführende Ausschuß der Interessengemeinschaft Controlling traf sich am 28. Oktober 95 im Controller Center Ettersschlag, um dieses Werk einer gemeinsamen Sprachbasis zu beginnen.

Das folgende Manuskript ist eine vorausseilende Ausarbeitung von momentan 60 Ausdrücken bzw. Bezeichnungen / Begriffen, die noch nicht den endgültigen Konsens der IGC haben. Bitte, liebe Leserinnen und Leser: Prüfen Sie es durch, geben Sie uns Feedback zu den Formulierungen und sagen Sie uns, welche weiteren Begriffe Sie für unabdingbar halten in einer Kompaktsprache der Controller Praxis. Wir denken, daß wir uns auf hundert Ausdrücke der Controllersprache beschränken sollen. Die sollten aber einvernehmlich in gleicher Art gehandhabt werden - auf dem Weg in ein neues Kommunikationszeitalter mit größerer Effektivität und Effizienz des Controlling.

Sie sehen, daß in dem Auswahl-Korb Ausdrücke drin sind, die typisch zum Controller gehören; das Controller Vokabular soll kein betriebswirtschaftliches Wörterbuch sein, sondern den spezifischen Sound des Controllers erzeugen / bestätigen.

ABC-Analyse

Die ABC-Analyse ist eine Technik, mittels der aus zwei voneinander abhängigen Datenpopulationen, z. B. Kunden und Umsatz, Konzentrationen herausgelesen und dargestellt werden, um daraus Verbesserungspotentiale abzuleiten. Dabei stellt man meistens fest, daß 20 % der einen Ausprägung (Kunden) 80 % der anderen Ausprägung (Umsatz) umfassen. Dementsprechend werden die Gruppen gebildet. Diejenigen Kunden, die zusammen 80 % des Umsatzes erbringen, sind die A-Kunden, der Umsatz von 80 - 95 % kommt von den B-Kunden, der Rest von den C-Kunden. Dadurch daß man Kunden oder Produkte in die Kategorien A, B und C einteilt, kann man erkennen, wo sich gezielte Maßnahmen lohnen oder wo detailliert budgetiert werden soll.

Abweichungen

Eine Abweichung ist eine Differenz zwischen einem Plan (evtl. einem Soll) und einem Ist. Das Controller-Berichtswesen lebt in den Abweichungen. Voraussetzung dafür, daß Abweichungen entstehen, ist die Planung. Typisch für das Controlling ist, daß die Ereignisse, die passieren, verglichen werden mit dem Plan/Soll. „Es kommt anders, als man denkt“, setzt voraus, daß man vorher gedacht (geplant) hat. Abweichungen fordern auf, gezielt für Gegensteuerungsmaßnahmen („Korrekturzündungen“) zu sorgen; dazu gehört auch, günstige Abweichungen möglichst unterwegs nicht noch zu verlieren. Die beste Planung kann nicht verhindern, daß Abweichungen entstehen. Aber sie müssen als erwartete Abweichungen angekündigt werden („announced delays“).

Wanted: Neues Wort für Abweichung, weil dieses Wort immer an sich dranhat den „erhobenen Zeigefinger“ und die Idee auslöst, man sei als Controller auf der Suche nach Entschuldigungen.

Arbeitsplan/Zeitgerüst

Arbeitspläne stellen das Zeitgerüst dar, das die physische Existenz des zu erstellenden, dem Markt zu verkaufenden Produkts ausmacht. Es sind die „rezeptierten Zeiten“ der Be- oder Verarbeitung (Ressourcenverbrauch in Zeit). Die mit Prokosätzen bewerteten Arbeitsplanpositionen sind - neben den Stücklisten als Mengengerüst - Bestandteil der Produktkosten.

Dies gilt gerade auch dann, wenn das zu verkaufende Produkt eine Dienstleistung darstellt. Welche Arbeitszeit - Puzzles fließen in die physische Existenz geschnittener Haare beim Friseur? Welche Arbeitsplanpositionen machen die physische Existenz eines geheilten Patienten in der Arztpraxis oder im Spital aus? Was geht in die physische Existenz eines geprüften, abgenommenen Aufzugs im Sinn einer Revision? Das Produkt der Dienstleistung hat oft hauptsächlich gerade eben das Zeitgerüst. Auch die Produktdefinition der öffentlichen Hand braucht die Lösung dieser Frage. Welchen Zeitverzehr hat die Bearbeitung eines Bauantrags, die Erstellung eines Reisepasses, das Umschreiben einer Einwohner-Anmeldung, das „Vollziehen“ einer Trauung? Das Produkt einer Stadt ist so mit einem Produktkostensatz betriebswirtschaftlich abzubilden.

Beeinflußbare Kosten

Sowohl die Produktkosten wie die Strukturkosten sind beeinflussbar; manche davon kurzfristig und andere nur mittel- bis langfristig. Produktkosten werden beeinflusst durch Änderung der Arbeitspläne und Einkaufspreise für Rohstoffe und Zulieferleistungen. Vorstufe der Beeinflussbarkeit ist die Erfassbarkeit der Kosten. Dies folgt dem Auftrag des Controllers, für Transparenz zu sorgen. Welche Kosten sind als Einzelkosten erfassbar relativ zu Aufträgen/Kostenträgern, relativ zu Kostenstellen oder Kunden? Dies gilt sowohl für Produkt- wie für Strukturkosten.

Benchmarking

Man stellt sich eine Bench, eine Bank hin und vergleicht sich selber mit jemand, der eine bessere Leistung erbringt - z. B. mit dem Marktführer oder mit dem Kostenführer. Dies gab es schon immer. Bei Betriebsvergleichen wird herausgesucht, wer oberhalb oder unterhalb des Durchschnitts ist. Die oberhalb halten die Benchmark. Oder man baut sich eine „Denkhürde“ (einen cut off point), um sich selbst eine solche Benchmark zu bauen. Benchmark ist mit dem sportlichen Ehrgeiz verbunden, den „Tabellenführer“ einzuholen.

Im praktischen Controlling-Alltag kann Benchmarking dazu führen, daß man eine Kostenstelle - z. B. ein Produktleistungszentrum in der Fertigung oder ein Serviceleistungszentrum in der Verwaltung - nicht mit den effektiv sich ergebenden Kostensätzen

weiter „belastet“, sondern die Serviceeinheiten oder Produkteinheiten mit Als-ob-Einkaufspreisen bewertet. Diese Als-ob-Einkaufspreise wären Preise, die man auf dem Markt im Falle des Zukaufs bezahlen müßte. Gibt man die sich selber vor, so bilden sie - falls sie niedriger sind - einen Ansporn für kontinuierlichen Verbesserungsprozeß oder „more lean management“.

Berichtswesen

Ein controlling-geeignetes Berichtswesen soll nicht zur Vergangenheitsbewältigung beitragen, sondern die Abweichungen, verstanden als Signale, sollen korrektive Maßnahmen auslösen, um das Unternehmen wieder auf Plankurs zu bringen - oder eben auf Plankurs zu halten. Diese Steuerungsmaßnahmen sind von den Entscheidungsträgern, den Managern, in Gang zu setzen. Der Controller regt an und sorgt dafür, daß etwas auf Grund dessen, was er/sie zu berichten hat, geschieht. Dieses „durch andere hindurchwirken“ ist der Führungsbeitrag des Controllers zum Unternehmen. Berichtswesen des Controllers ist gleichzeitig Informationskultur im Unternehmen.

Bewegungsbilanz

Sie zeigt, aus welchen Quellen dem Unternehmen im Berichtsjahr Finanzmittel zugeflossen sind (Mittelherkunft) und wie sie verwendet wurden (Mittelverwendung). Die Mittelherkunft resultiert aus Passivmehrungen (Kreditaufnahme) und Aktivminderungen (Bestandsabbau), die Mittelverwendung aus Aktivmehrungen (Bau einer Lagerhalle) und Passivminderungen (Schuldentilgung). Die Bewegungsbilanz gibt Einblick in die finanzwirtschaftlichen Vorgänge im Unternehmen und signalisiert Liquiditätsveränderungen. Sie dient als Rahmen für das Finanzbudget.

Bezugsgröße / Bezugsgrößeneinheit / Leistungsart

Bezugsgröße ist der Maßstab der Leistung einer Kostenstelle. Sie übersetzt die Leistung der Unternehmung dem Markt gegenüber - z. B. die zu verkaufende Stückzahl - in die Leistung einer Kostenstelle. Bezugsgrößen sind Leistungsarten. Zunächst ist davon auszugehen, daß die Bezugsgröße auch für die Leistung der Fertigungsstelle die Stückzahl ist. Das ist aber nur dann ein leistungsgerechter Maßstab, wenn die Stückzahlen im Zeitbedarf oder in der Verbrauchsintensität auf der Kostenstelle im wesentlichen gleich sind. Kommen aber verschieden anspruchsvolle Produkte oder Aufträge auf die Kostenstelle, so muß die Stückzahl mit einer Äquivalenzziffer gewichtet werden. Dann entsteht als Bezugsgröße die Einheit Standard-Stück. Entsprechend sind es bei verschiedenen zeitintensiven Produkten Vorgabestunden. Bezugsgrößen „gehören“ zum Cost Center.

Break-even-point

Absatzvolumen, bei dem alle Kosten gedeckt sind (Gerade-eben-Punkt, Gewinnschwelle).

Budget

Das Budget ist der zahlenmäßige Ausdruck der Planung - also das Budget von Umsatz, Kosten und Finanzen. Budget heißt nicht, daß es auch ausgegeben werden muß, sondern es ist eine Anleitung, eine „Leitplanke“, um wirtschaftlich hinzukommen. In der Arbeit des Controllers ist das Budget deshalb ein zentrales Konzept, weil hier die Quelle ist für den Vergleich mit dem Ist. Das Wort Budget gehört auch in die Nachbarschaft der Führung durch Ziele. Eine Zielvereinbarung wie z. B. Umsatz oder Kosten oder Kapitalbindung ist im Budget niedergelegt. Deshalb ist ein Budget auch im Konsens zu erarbeiten.

Cash-Flow

Finanzielle Manövriermasse, die für Investitionen, neue Produkte oder neue F & E-Projekte verfügbar ist. Der Cash-Flow ist Ausdruck für die Finanzkraft eines Unternehmens; er besteht aus dem Gewinn zuzüglich den Abschreibungen (vereinfacht). Dabei kann es zweckmäßig sein, das Cash-Flow-Ziel in einem Prozentsatz - also in Form einer Kennzahl - auf den Umsatz auszudrücken. Das Cash-Flow-Ziel ist dann eine Fessel für die Umsatzexpansion. Der Umsatz darf nur in dem Ausmaß expandieren, in dem auch der Cash-Flow mitwächst. Nur so ist die finanzielle Stabilität gewährleistet, d. h. die Fähigkeit, Investitionen aus eigener Kraft zu finanzieren. Nicht selten wird bei wachsendem Umsatz übersehen, daß auch ständig mehr Kapital eingesetzt werden muß, z. B. bei den Kundenforderungen sowie im Lager.

Cash-Flow ist die zentrale **Finanzcontrolling**-Steuerungsgröße. Folgendes Schema ist zu arrangieren im Trio-Spaltenbild von: Budget, Ist aufgelaufen (kumuliert), erwartetes Ist Jahresende (Vorschau).

	Jahresüberschuß
+	Abschreibungsaufwand
	Anlagevermögen
+/-	Veränderung langfristige Rückstellungen
<hr/>	
=	Cash Flow 1
-/+	dazukommende / abnehmende Debitoren
-/+	dazukommende / abnehmende Bestände
+/-	dazukommende / abnehmende Kreditoren
<hr/>	
=	Cash Flow 2 „from operations“
-	dazukommende Investition ins Anlagevermögen
-	zu tilgende langfristige Schulden nach Plan
<hr/>	
=	Netto Finanzsaldo oder Free Cash Flow
-	zu tilgende Schulden (frei wählbar)
<hr/>	
=	Veränderung des Kontos Flüssige Mittel

Controller

Controller leisten betriebswirtschaftlichen Service für das Management zur erfolgsorientierten Planung und Steuerung; sorgen für Kosten-, Ergebnis- sowie Potential- und Strategie-Transparenz. Sie koordinieren die Teilziele und Teilpläne ganzheitlich (also strategisch und operativ); organisieren ein übergreifendes und zukunftsorientiertes Berichtswesen.

Controller sind zuständig für die Betreuung der Informations- und Datenversorgung. Controller tragen in aktiver sowie innovativer Mitarbeit bei zu mehr Wirtschaftlichkeit im System und erreichen, daß möglichst jede(r) selber eigenverantwortlich steuern kann in Profit-Center-, Cost-Center- oder Service-Center-Verantwortlichkeit sowie in Geschäftsprozeßdenkweise (kundenfokussiert).

Jemand, den man Controller nennt, hat die Rolle des betriebswirtschaftlichen Begleiters, internen wirtschaftlichen Beraters (auch ungefragt) oder des ökonomischen Lotsen zur Zielerreichung. Controller/Controllerin ist, der/die das Controlling managen tut - getting controlling done by the Managers - durch Inter-Aktionsverhalten von Manager + Controller im Team.

Controller-Rollenbild des Controller Verein eV

„Der Controller leistet als interner Berater betriebswirtschaftlichen Service; sorgt im Management für Kosten-, Ergebnis- sowie Strategietransparenz; koordiniert die Teilpläne des Unternehmens ganzheitlich; organisiert ein unternehmensübergreifendes Berichtswesen und sorgt für mehr Wirtschaftlichkeit im System im Sinne des Unterstützens bei der eigenverantwortlichen Selbststeuerung.“



Prof. Dr. Péter Horváth, Dr. Albrecht Deyhle, Prof. Dr. Rolf Eschenbach, Dipl.-Wirtsch.-Ing. Manfred Remmel, Betriebswirt VWA Manfred Grotheer im Workshop zur Controller-Rolle (von links)



Prof. Dr. Horváth, Dr. Lukas Rieder (verdeckt),
Dr. Albrecht Deyhle: „Wie sollen wir's formulieren?“

Controllershship

Controllershship ist ein Sammelbegriff für die komplette Tätigkeit der Controller.

Controlling

Controlling bedeutet Steuern oder Regeln. Das heißt Führen zum praktischen Erreichen der vereinbarten Ziele. Der Controller sorgt dafür, daß jeder sich selber kontrollieren kann im Rahmen der erarbeiteten Ziele und Pläne. Controller-Arbeit ist ökonomische Begleitung für das Management bei Zielfindung und Zielerreichung. Das Controlling betreibt als Führung durch Ziele (Management by Objectives) jeder Manager selbst. Der Controllerdienst organisiert das Controlling durch Werkzeuge oder Denkmittel sowie Anwendungsberatung. Das Controlling als Prozeß oder Denkweise entsteht durch Manager und Controller im Team.

Cost Center (Center of Competence)

Ein Cost Center ist ein in sich abgeschlossener, organisatorisch und verantwortlichkeitsmäßig autonomer Teilbereich einer Unternehmung, der im Gegensatz zu einem Profit Center aber keinen Zugang zum Markt hat. Dementsprechend kann in ein Cost Center auch kein Gewinnziel gesteckt werden, da ja keine Erlöse aus Markttätigkeit anfallen. Mit einem Cost Center-Manager wird daher nicht ein Gewinn- oder Deckungsbeitragsziel vereinbart, sondern gemäß dem Wirtschaftlichkeitsprinzip ein Kosteneinhalte-Ziel formuliert. (Kostenstellenplan oder -budget)

Deckungsbeitrag

Überschuß des Erlöses über die Produktkosten, also jener Teil des Erlöses, den das Produkt nicht für sich selbst braucht, sondern für die Regie übrig läßt, d. h. für die Deckung der Strukturkosten und - wenn die

Regie gut war - für den Gewinn. Deckungsbeiträge sind ein verkaufsbezogener Sachverhalt; sie setzen voraus, daß fakturiert ist.

Deckungsbeitragsrechnung

Management-Information-System zur Planung und Steuerung der Unternehmung zum Gewinnziel mit der Doppelaufgabe

- a) Entscheidungen in ihrer Auswirkung auf den Gewinn besser beurteilen zu helfen („decision accounting“),
- b) Ziele in Zahlen zur Leistungsbeurteilung von Führungskräften finden zu helfen („responsibility accounting“). Deckungsbeitragsrechnung bedeutet zugleich Marketing-Denkweise, das Denken vom Kunden her. Die Aussageform der Deckungsbeitragsrechnung macht Marktplanung, technische und organisatorische Strukturen daraufhin transparent, ob sie zum Ergebnisziel führen.

Empfohlenes Kernschema der stufenweisen Deckungsbeitragsrechnung sei:

Bruttoumsatz	
./ Erlöse	
= Nettoumsatz	
./ Erlöschmälerungen	
= Nettoerlös	
./ Standard-Produktkosten (proportionale Herstellkosten)	
= Deckungsbeitrag I	
./ Strukturkosten für Promotion	
= Deckungsbeitrag II	
./ Strukturkosten der Verkaufsorganisation	
= Deckungsbeitrag III	
./ Strukturkosten in Stufen für:	
- Produktion	
- Verwaltung	
- Forschung und Entwicklung	
- übrige Funktionsbereiche	
= Deckungsbeitrag IV	
./ Ziel-Cash Flow geplant	
= Standard-Ergebnis	

Einzelkosten

Einzeln mit Beleg für ein Bezugsobjekt erfaßbare, kontierungsfähige Kosten (Gegensatz: Gemeinkosten). Bezugsobjekte können sein: Produkte, Aufträge, Projekte, Sparten, Werke, Abteilungen.

Erfahrungskurve

Empirisches Gesetz, daß bei Verdopplung der Mengen die Kosten je Stück sich um 20 bis 30 % reduzieren lassen müßten. Das ist der ständige, im einzelnen gar nicht so recht wahrnehmbare, aber sich stets addierende Fortschritt (Kaizen). Da haben wir etwas am Rezept X geändert, da am Teilaggregat Y uns etwas Neues einfallen lassen; dies gab eine Idee für Produktionsstufe Z usw. Also: Man hat dazugelernt. Dies geschah so etwa auch unter dem Motto: „I work better under pressure“. Wenn man sich beim

Ringen um Marktakzeptanz anstrengen muß, fällt einem auch etwas ein (Benchmarking).

Erwartungsrechnung

Unter Erwartungsrechnung versteht man die Hochrechnung von Abweichungen unter Einsatz von Maßnahmen der dispositiven Planung. Der Sockel der Erwartungsrechnung sind die Maßnahmen im Sinne von Korrekturzündungen oder in der Art des entschlossenen Fortsetzens des trotz Turbulenzen als richtig erkannten Plans. Die bis jetzt aufgelaufene Abweichung zwischen Ist und Soll gilt als Anhaltspunkt in der Plan- und Zielverfolgung. Bloß liegt diese Abweichung hinter uns. Daran ist nichts mehr zu ändern. Controlling-Berichte setzen Signale mit Handlungsbedarf. Deshalb sind passendere Bezeichnungen das französische „reste à faire“ oder das englische „need to complete“, denn das drückt aus, daß es sich um ein „Noch-machen-müssen“ handelt, das mit seinen Auswirkungen in der Erwartungsrechnung zahlenmäßig formuliert ist.

Finanzplan

Alle Finanzierungsmaßnahmen werden systematisch im Zusammenhang mit der Gesamtplanung im Finanzplan festgelegt. Man unterscheidet laufende Finanzpläne (kurzfristig/langfristig) und Finanzpläne für besondere Finanzierungen (Kapitalerhöhungen, Sanierungen etc.). Der laufende Finanzplan ist eine Gegenüberstellung der innerhalb eines bestimmten Zeitraumes zu erwartenden Einnahmen und Ausgaben. Er dient der Aufrechterhaltung der Zahlungsbereitschaft und damit auch indirekt der laufenden Überwachung der Kapitalstruktur der Unternehmung. Der laufende Finanzplan wird in den ordentlichen Finanzplan (enthält alle mit der regelmäßigen Betriebstätigkeit verbundenen Zahlungsvorgänge) und den außerordentlichen Finanzplan (enthält alle laufenden Investitionen und deren Finanzierung) aufgeteilt. Vgl. Cash Flow.

Fixkosten

Jetzt Strukturkosten (= auch beeinflussbare Kosten).

Gemeinkosten

Gemeinkosten sind solche Kosten, die gemeinsam für eine Anzahl von Aufträgen entstehen. Sie sind also nicht unmittelbar, sondern nur indirekt den einzelnen Kostenträgern zurechenbar. Das Gehalt eines Abteilungsleiters einer Produktionswerkstatt ist Einzelkosten, bezogen auf diese Abteilung; dagegen Gemeinkosten, bezogen auf die Aufträge, die diese Abteilung durchlaufen. Gemeinkosten gibt es analog auch aus der Sicht der Kostenstelle.

Gewinn vor Steuern und vor Zinsen

Der Gewinn vor Abzug von Fremdzinsen und von Ertragsteuern ist eine internationale Vergleichsgröße für die Rentabilität von Unternehmungen oder Unternehmungsteilen.

Da in unterschiedlichen Ländern unterschiedliche Steuergesetze und Zinssätze gelten, läßt sich die Rentabilität nicht nur durch Vergleich der Reinge-



Prof. Dr. Rolf Eschenbach, Wirtschaftsuniversität Wien

winne beurteilen. Zudem wird die Finanzierungsstruktur einer Unternehmung oft nicht von deren Leitern, sondern durch die Inhaber oder ebenfalls durch Gesetze bestimmt, was einen Rentabilitätsvergleich weiter erschwert. Deshalb nimmt man für den Betriebsvergleich, sehr oft aber auch für die Rentabilitätszielbildung den Gewinn vor Abzug von Ertragsteuern und von Fremdzinsen.

Der englische Fachbegriff dazu ist EBIT: Earnings Before Interest and Taxes; deutschsprachig BBE (Brutto-Betriebsergebnis).

Grenzerstellkosten

Jetzt Produktkosten

Innerbetriebliche Leistungen

Innerbetriebliche Leistungen sind Leistungen, die eine Kostenstelle für eine andere erbringt. Kann der Leistungsaustausch gemessen werden und ist die Menge der bezogenen Leistung von der Istleistung der beziehenden Stelle abhängig, werden die innerbetrieblichen Leistungen gemäß Arbeitsrapporten verrechnet. Kann der Leistungsaustausch nicht eindeutig gemessen werden, werden die Kosten nach einem vorgängig festgelegten Schlüssel umgelegt. Innerbetriebliche Leistungsverrechnung wird immer mit den Plankostensätzen, die sich aus der Jahresplanung ergeben, durchgeführt. Damit wird erreicht, daß die empfangende Stelle weiß, mit welchen Belastungen sie im Laufe des Jahres zu rechnen hat. Abweichungen in der leistenden Stelle werden nicht weiterverrechnet, da sie in den Verantwortungsbereich der leistenden Stelle gehören.

Investitionsrechnung

Während sich der ROI als Zielkennzahl für ein operatives Jahresbudget auf Kapital bezieht, das bereits investiert ist, richtet sich die Investitionsrechnung auf Projekte, die neues, zusätzliches Kapital bedingen. Es geht um die Rendite - den Return - von Investitionsausgaben, die erst bevorstehen. Die Investitionsrechnung ist eine Cash-Flow-Rechnung. Sie operiert mit Einzahlungen und Auszahlungen. Zu den Auszahlungen gehört auch der Anschaffungspreis einer Maschine. Konsequenz: Die Investitionsrechnung wird eine Mehrjahresrechnung sein müssen. Vor allem aber will eine Investitionsrechnung erst begründen, ob man investieren soll. Entscheidungskriterium sind einmal der interne Zinsfuß (abgezinst/diskontiert errechnet) im Vergleich zum externen Zins als Anlageform für verfügbares Geld sowie die Pay-back-Periode. Bis wann fließt das auszuzahlende Geld im Einzahlungsüberschuß (ebenfalls Cash-Flow genannt) der folgenden Jahre zurück? Der interne Zins ist genauso ermittelt, wie wenn man alternativ Geld angelegt hätte auf einem Festgeldkonto und den Zins dafür stehenließe (Zinseszins). Der auf den Gegenwartszeitpunkt abgezinst/diskontierte Cash-Flow wird mit der Investitionsauszahlung verglichen. Nimmt man zum Abzinsen einen ziel-internen Zins und ist der Gegenwartswert größer als die Investitionsauszahlung, so ist dies der Kapitalwert oder man bestimmt den Kapitalwertkoeffizienten als Bruch aus discounted cash-flow und Investitionsauszahlung. Rechnet man solange weiter bis der Kapitalwert Null ist, so erreicht man den internen Zins.



Professoren Eschenbach, Horváth, Rieder in „multi media“

Kalkulation

Errechnung von Kosten je Stück oder je Auftrag; dabei Ermittlung der Produktkosten nach Verursachung; Zuordnung direkter Strukturkosten nach Inanspruchnahme und allgemeiner Strukturkosten pausachal bzw. nach Tragfähigkeit. Kalkulationen bilden den Einstieg in die Erarbeitung der Preisziele und dienen nach Festlegung dieser Ziele als Preis-sicherung.

Kostenartenrechnung

Die Kostenartenrechnung dient der Erfassung und Gliederung aller im Laufe der Periode angefallenen Kostenarten. Ihre Fragestellung lautet: Welche

Kosten sind angefallen? Die Kostenartenrechnung ist also keine besondere Art von Rechnung, sondern lediglich eine geordnete Erfassung der Kosten. Diese Erfassung der Kosten wird in Zusammenarbeit mit der Finanzbuchhaltung, der Lohn- und Gehaltsabrechnung, der Materialrechnung und der Anlagenrechnung vorgenommen.

Kostenstelle / Kostenstellenrechnung

In der Kostenstellenrechnung werden die Kosten auf die Betriebsbereiche bzw. Kostenstellen verteilt, in denen sie angefallen sind. Diese Verteilung verfolgt einen doppelten Zweck: Einmal muß man für die Kostenkontrolle und Kostenbeeinflussung wissen,



Erster Vorsitzender Manfred Remmel im Gespräch mit Professoren Eschenbach und Horváth

wo die Kosten entstanden sind, und zum anderen ist eine genaue Stückkostenrechnung nur möglich, wenn die betrieblichen Leistungen mit den Kosten derjenigen Stellen belastet werden, die diese Leistungen erbringen. Die Frage der Kostenstellenrechnung lautet also: Wo sind die Kosten in welcher Höhe angefallen? Vgl. Cost Center.

Kostenträger

Das Wort Kostenträger ist typisch für absenderorientiertes Denken im Rechnungswesen. Gemeint sind Produkte oder Aufträge, denen Kosten zugeordnet werden, so lange bis sämtliche Kosten des Unternehmens auf den (armen) Trägern versammelt sind. Das ist die Idee eines Lastesels, der unter seinen Kostensäcken, die er tragen soll, zusammenbricht.

Kostenwürfel

Stellt die Kostensachverhalte in ihrer Vernetztheit in drei Dimensionen dar: Produktkosten/Strukturkosten (senkrechte Achse); Beeinflussbarkeit kurz- oder langfristig (waagrechte Achse); Einzel- und Gemeinkosten (Achse in die Tiefe). Der Kostenwürfel ist ein Erklärungsmodell, keine neue Kostentheorie. Für die 3. Dimension gilt es, die Erfassbarkeit zu organisieren, auch durch interne Leistungsverrechnung, um möglichst viele Kosten als Einzelkosten darstellen zu können. Dadurch wird ihre Beeinflussbarkeit erhöht.

Kundenergebnisrechnung

In ihr sind die Absatzmengen und Umsätze auf Kundengruppen bzw. auf einzelne Kunden (von der Artikelrechnung her) umzusortieren. Für Keyaccounts ist eine Einzelkundendarstellung empfohlen. Kundengruppenrechnungen können oft auch identisch sein mit Vertriebsweg-Erfolgsrechnung. In der Kundendarstellung ist wichtig, daß die Absatzmengen zu den Listenpreisen bewertet sind, so daß die gesamten Erlösschmälerungen sichtbar werden. Erlösschmälerungen werden mit einem Kunden vereinbart und nicht mit Produkten. Also ist von den Kunden her Transparenz zu erzeugen. Der Deckungsbeitrag I für den Kunden entsteht, wenn man die verkauften Leistungen mit den Standard-Produktkosten bewertet. Es folgen die kundendirekt erfassbaren Strukturkosten (Bemühkosten, früher Fixkosten genannt). Diese äußern sich in zwei verschiedenen Formen: entweder die kundendirekten Strukturkosten (Fixkosten) sind als Einzelkosten relativ für den Kunden erfassbar - wie im Fall von Werbekostenzuschüssen. Oder die kundendirekten Strukturkosten (Bemühkosten) sind zu erfassen über Anzahl Vorgänge mal Plan-Prozesskostensatz je Vorgangseinheit. Vorgänge sind z. B. Verkäuferbesuche, Anzahl abgewickelte Auftragsbestätigungen, ausgehende Fakturen, eingehende Zahlungen, Anzahl Mahnungen, Anzahl bearbeitete Stornofälle... Kundenergebnisrechnung ist zugleich Darstellung der Kostenwirksamkeit des Hauptprozesses „sich um den Kunden bemühen“. Daraus folgt nicht nur eine Marktstellung, gemessen im Marktanteil, sondern es entstehen auch die Kostentreiber; vor allem wenn eine Differenzierungsstrategie bevorzugt wird. In den Strukturkosten wer-

den deutlich jene, die leistungsmengeninduziert zu betrachten sind. Es sind solche Strukos, die durch die Anzahl Vorgänge ausgelöst werden.

Leitbild

Nüchtern gesagt, ist das Leitbild die Aufgabenbeschreibung der Unternehmung. Die Aufgabe der Unternehmung ist arbeitsteilig umzurechnen in passende Einzelaufgaben, je nach Ressort und Hierarchie. Aus einem klaren Leitbild folgt eine Identität. Wozu sind wir da? Das „telling why“ dient der Motivation. Das Wort kommt vom lateinischen „movere“, das heißt bewegen. Bewegung erzeugt Strom; Leitbilder erzeugen Engagement. Klärung und Formulierung des Leitbildes gehört zu den Bausteinen in der strategischen Planung. Die richtigen Dinge tun, bildet ein strategisches Thema. Daher kann ein Leitbild nicht ständig geändert werden. Zwar ist es Gegenstand der Planung und nicht ein außerhalb stehendes Axiom (nicht weiter beweisbedürftige Tatsache), aber Leitbilder sind längerfristig durchzuhalten. Sonst gibt es keine sich etablierende Identität und keine Lernprozesse. Zum Leitbild gehört auch die Vision als konkretes Zukunftsbild; nahe genug, so daß wir die Realisierbarkeit bereits sehen können; aber schon fern genug, um die Begeisterung für eine neue Wirklichkeit zu wecken.

Liquidität

Unter Liquidität versteht man die Fähigkeit einer Unternehmung, allen Zahlungsverpflichtungen fristgerecht nachkommen zu können. Liquiditätsgrad I (cash ratio) = flüssige Mittel, dividiert durch kurzfristiges Fremdkapital (KFK). Grad II (quick ratio) bezieht Flü Mi + Debitoren auf KFK. Liquiditätsgrad III (current ratio) nimmt das Umlaufvermögen : KFK. Aussage: wieviel % des KFK sind durch die jeweiligen Vermögens-Positionen bezahlbar.

Managementenerfolg

Der Managementenerfolg ist die Zielgröße für die Gesamttätigkeit einer Unternehmung. Er entsteht durch die Addition von Standard-Ergebnis und Saldo des Abweichungsresumés. Im Abweichungsresumé werden - als Bestandteil der Kostenrechnung - alle Abweichungen nach Ursachen und Verantwortungsbereichen zusammengefaßt, die nicht in der Verkaufserfolgsrechnung enthalten sind. Der Management-Erfolg kann somit nur als Zusammenfassung aus der Verkaufserfolgsrechnung als mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung (Standard-Ergebnis) und Kostenrechnung ermittelt werden. In der Planungsphase stimmen Managementenerfolg und Standard-Ergebnis überein, da aus der Kostenrechnung noch keine Abweichungen zu berücksichtigen sind.

Management-Erfolgsrechnung (MER)

Die MER besteht aus

- der Verkaufs-Erfolgsrechnung (als stufenweise Deckungsbeitragsrechnung),
- der Abweichungs-Analyse (hier sind alle Abweichungen von den Positionen registriert, die in der

Verkaufs-Erfolgsrechnung als Standards oder Budgets eingesetzt sind) und

- der Abstimmbrücke zwischen Management-Erfolg und Bilanzenerfolg (Verbindungsstück zwischen dem internen Rechnungswesen des Controller-Bereichs und der Finanzbuchhaltung).

Marktanteil

Marktanteil ist das Verhältnis des Absatzmengen- volumens einer Unternehmung oder eines Produktes zum Marktvolumen in einem Jahr. In Ermangelung von Mengenangaben wird der Marktanteil oft auch auf der Basis von Umsätzen berechnet.

Relativer Marktanteil

Der relative Marktanteil stellt den eigenen Umsatz oder Absatz einer Periode ins Verhältnis zu den drei größten Anbietern in diesem Markt. Gehört man selbst zu diesen drei, wird auch der eigene Umsatz in den Nenner gerechnet.

Bsp.:

	Umsatz	rel. MA
Konkurrent A:	150	0,5
Wir:	100	0,33
Konkurrent B:	50	0,167
Total	300	1,00

oder so:

$$\text{Marktführer} = 1$$

$$\text{wir } 100 = \frac{100}{150} = 0,67$$

relativ vom Marktführer

Wie wollen wir's rechnen?

Produktkosten

Kosten, die ins Produkt „schlüpfen“, die seine physische Existenz ausmachen. Den technischen Hintergrund bilden: Stückliste, Rezeptur und Arbeitsplan. Produktkosten sind von Haus aus je Kalkulationseinheit formuliert - je Stunde, je Stück, je Kilogramm, je Auftrag. Daraus folgt, daß es dazukommende Kosten sind für „eine Einheit mehr“. Die Produktkosten haben wir früher „Grenzkosten“ genannt.

Profit Center

Ein Profit Center ist ein organisatorischer Bereich, dessen Erfolgsmaßstab eine Ergebnisgröße ist. Allerdings ist hier nicht der Gewinn nach Abzug aller von Zentralbereichen überwältigten Kosten gemeint, sondern ein Deckungsbeitrag im System einer stufenweisen Deckungsbeitragsrechnung. Der Deckungsbeitrag als Zielmaßstab darf nur solche Komponenten enthalten, die der Profit Center-Leiter beeinflussen kann. Soweit es um Strukturkosten geht, müßten sie direkt für das Profit Center erfaßt werden können. Ein Profit Center erzielt echten Umsatz von außen.

Prognosen

Prognosen sind Vorhersagen. Es handelt sich um das Ergebnis der Untersuchungen der Marktsituation, das Konkurrenzverhalten, die Umweltdaten. Zu den Prognosen gehört auch die Extrapolation von Trends aus der Vergangenheit in die Zukunft über den Kon-

junkturverlauf. Die Prognosen zählen zur Datenbasis der Unternehmensplanung. Man könnte sagen, das Planungsgebäude ist auf dem Baugrund der Prognosen errichtet. Der Unterschied zwischen Planung und Prognosen liegt darin, daß Planungen Entscheidungen enthalten über das, was man tun oder lassen und wie man es durchführen will.

Proportionale Kosten

Jetzt die Produktkosten (Proko) des Absatz- volumens.

Prozeßkostenrechnung

Gemeint ist das betriebswirtschaftliche Beherrschbarmachen (make it controllable) des „indirekten Bereichs“, der „Gemeinkosten“, der Strukturkosten. Nicht daß einfach periodische Budgets fortgeschrieben werden, sondern Vorgänge sind herauszuarbeiten und dafür Kostensätze zu bilden. Mit diesen Prozeßkostensätzen läßt sich Benchmarking erreichen, eine innerbetriebliche Weiterverrechnung sicherstellen. Vgl. auch „Standards of Performance“. In der Vorgehensweise zur Prozeßkostenrechnung geht es erst einmal um das Herausarbeiten der Teilprozesse innerhalb der Kostenstellen. Dazu sind Aktivitäten (Tätigkeiten) zu listen. Zum Beispiel aus dem Personalbereich Lohnabrechnungen/Gehaltsabrechnungen durchführen oder Mitarbeiter finden. Dann sind Ressourcen zuzuteilen. Entweder bestimmte Mitarbeiter oder Geräte sind voll einem Tätigkeitenpaket gewidmet oder es muß jemand eine Prozent- schätzung vornehmen. Mit der Ressourcenzuteilung sind auch die Strukturkosten definiert, die einer Tätigkeit gewidmet sein sollen. Dann geht es um das Definieren der Zahl der Vorgänge - z. B. Anzahl der Lohnabrechnungen und Gehaltsabrechnungen oder Anzahl der einzustellenden Mitarbeiter. Daraus folgt dann Anzahl zu sichtende Bewerbungen, Anzahl zu führende Vorstellungsgespräche. Dies sind die eigent- lichen SOP's - die Standards of Performance. Neben die mengenmäßigen SOP's treten Qualitäts- kennzahlen - z. B. Anzahl richtig durchgeführte Gehaltsabrechnungen und Anzahl passende Mitar- beiter (richtige Frau, richtiger Mann auf dem richtigen Platz). Mit dem Kostenbetrag je Periode (Ressourcen je Tätigkeitenpaket) und der Zahl der Vorgänge ergibt sich der Vorgangskostensatz / Prozeßkostensatz / Strukturkostentarif. Diese Strukturkostentarife dienen folgenden Zwecken:

- * dem Benchmarking im Sinne des Vergleichs eines Bezugs dieser Leistungen von außen (eventuell Vorstufe zu Outsourcing)
- * dem Beurteilen der Angemessenheit von Kosten und Leistung im Sinn der Zero-Base-Denkweise
- * der internen Verrechnung an beauftragende Kostenstellen (interne Märkte schaffen), um das Anspruchsdenken der Leistungsnehmer einzu- schränken und das Kundendenken der Leistungsgeber zu fördern
- * prozeßkonforme, widmungskonforme Kalkula- tion von Zieldeckungsbeiträgen in der Preisfin- dung der Produkte mit anschließendem Target Costing
- * der Erfassung der Teilprozesse auf die Haupt- prozesse im Sinne von Als-ob-Kostenträgern;

z. B. Hauptprozeß Kundenbetreuung, Hauptprozeß Mitarbeiterführung, Hauptprozeß Qualität, Hauptprozeß Controlling

- * einer bemühenkonform gestalteten Kundenergebnisrechnung.

Dies ließe sich, wer sich auskennt, auch im **Mind Mapping** darstellen. Je intensiver die Prozeßkostenrechnung gemacht wird, desto eher muß das Wort Fixkosten - am besten zum Ende des Jahrhunderts - „abgewrackt“ werden.

Return on Investment

Der Return on Investment ist das, was aus dem Investment „zurückkehren“ soll. Der ROI ist die Darreichungsform des Gewinnziels. Der Gewinn wird auf das investierte Kapital bezogen, weil das einsetzbare Kapital einen stets vorhandenen Engpaß bildet. Die Kennzahl ROI läßt sich zerlegen in zwei Grundkomponenten:

ROI = Umsatzrendite x Kapitalumschlag bzw.

$$\text{ROI} = \frac{\text{Brutto-Betriebsergebnis (vor Zinsen und Ertragsteuern)} \times 100}{\text{Netto-Umsatz}} \times \frac{\text{Netto-Umsatz}}{\text{investiertes Kapital als betriebsnotwendiges Vermögen}}$$

Selbstkosten

Bei der Kalkulation der Selbstkosten wird ein Angebotspreis (target price) ermittelt, von dem der Kalkulator nur allzu leicht annimmt, daß er nur vom Kunden zu verlangen sei mit der Bemerkung: „Das kostet soviel bei uns“. Das ist keine marketinggerechte Kalkulation. Dazu kommt die Gefahr, daß bei schlechter Auslastung die Strukturkosten sich entsprechend hoch auf die einzelne Einheit türmen. Der routinemäßige Vollkosten-Kalkulator gerät in Gefahr, bei rückläufiger Beschäftigung höhere Angebotspreise zu kalkulieren. Marketinggerecht wäre der umgekehrte Weg, nämlich zu fragen, ob nicht ein niedrigerer Preis eine größere verkaufte Stückzahl zur Folge hat und damit auch ein größeres Volumen an Deckungsbeiträgen zur Deckung der vorhandenen Strukturkosten.

Soll-Ist-Vergleich

Eine typische Aufgabe des Controlling besteht darin, durch regelmäßige zwischen Start und Ziel eingebaute Soll-Ist-Vergleiche Abweichungen rechtzeitig zu erkennen. Die Abweichungen sind Signale, die korrektive Maßnahmen auslösen sollen, um wieder auf Plankurs und schließlich ins Ziel zu kommen. Für den Controller ist eine Analyse der Abweichungsgründe nach rückwärts weniger bedeutsam als das Veranlassen von Konsequenzen nach vorwärts. Deshalb folgt dem Soll-Ist-Vergleich die Erwartungsrechnung.

Sollkosten

Ein Begriff aus der flexiblen Plankostenrechnung. Sollkosten sind die auf die Ist-Beschäftigung (Ist-

Auslastung) umgerechneten Plankosten. Die Formel lautet: Produktkosten der Planbeschäftigung x Beschäftigungsgrad + Plan-Strukturkosten.

Stakeholder

In Anlehnung an den Begriff des shareholder (Anteilseigner, Aktionär) zusammenfassende Bezeichnung für Anspruchsgruppen. Z. B. Kunden, Lieferanten, Kreditgeber, Öffentlichkeit, Fiskus, Mitglieder, Fans.

Standards of Performance

Die Standards of Performance („SOP's“) sind Leistungsarten bei den Strukturkosten. Sie drücken die Produktivität von Verwaltungsleistungen aus. Dieser Output im Bemühprozeß ist wie bei den Bezugsgrößen der technischen Kostenstellen planbar und erfassbar zu machen. Die SOP's helfen mit, Strukturkosten auf ihre Angemessenheit zu prüfen. Sie sind dazu gedacht, diesen Teil des Leistungsgefüges im Unternehmen transparent zu machen. SOP's können sowohl quantitativer (Anzahl Buchungen, Bestellungen etc.) als auch qualitativer (Fluktuationsrate, Kundenzufriedenheit etc.) Natur sein. Die Folge der SOP's sind die lmi-Struko (leistungsmengeninduzierte Strukturkosten).

Strategie

Aus dem altgriechischen Wörterbuch geschöpft heißt Strategie: „Art und Weise, das Heer zu führen“; Kunst, Geschicklichkeit. Es bedeutet auch, jemand durch eine Kriegslist zu besiegen. Mit Kriegslist ist in der Marktwirtschaft das Denken in Wettbewerbsvorteilen gemeint. Mit welcher Art von Vorteil setzt man sich einem Mitbewerber gegenüber an die Spitze, um die Festung Kundschaft zu erobern? Sind es Tiefflugpreise, sind es Differenzierungsstrategien im Sinne besserer Qualität, besseren Kundendienstes? Sind es Strategien im Sinne des lebenslänglichen Versorgens einer Zielgruppe? Ist es die Strategie des Organisierens der Rumsprech-Effekte oder die Strategie des Nicht-Auffallens? Ist es die Strategie des Global Players oder ist es die Strategie des Starkseins „rund um den Kirchturm“?

Strategische Planung

Sie soll die Frage beantworten, ob wir „die richtigen Dinge tun“. Richtig ist, was die Kundschaft will (attraktiv findet heute, morgen ...; dann müßte Wachstum drin sein) und richtig ist das, was man selber kann, beherrscht (als Wettbewerbsposition formuliert). Zur strategischen Planung gehören Leitbild, Ziele, Strategien. Leitbild ist, was man tun/sein will (welchem Thema und welcher Zielgruppe man treu bleiben will); Ziel ist, was dabei erreicht werden soll; die Strategie drückt aus, auf welchem Weg (in welcher Art und Weise) das geschehen soll. Es geht um das Schaffen von Erfolgspotentialen nach Produkten, Märkten, Organisation und Führung.

Strukturkosten

Kosten, die den organisatorischen Rahmen oder den Prozeß „drumherum“ abbilden. Zu den Struktur-

kosten gehören alle jene Aktivitäten, die nicht ins Produkt „schlüpfen“, sondern sich um das Produkt „bemühen“; in der Akquisition, in der Werbung, in der Forschung für neue Produkte, in der Administration, in der Logistik, in der Unternehmenskultur, in der Navigationsfähigkeit des Unternehmens. Auch die Strukturkosten sind vorgangsrelevant zu planen, im Verbund mit Standards of Performance („SOP“) für Qualitäten und für Mengen. Die Strukturkosten werden in Lehrbüchern Fixkosten, Periodenkosten oder Bereitschaftskosten genannt; es gibt leistungsmengeninduzierte und leistungsmengenneutrale Strukturkosten (lm_1 und lm_2). Struko lm_1 werden getrieben durch die Prozesse (Prozeßkostenrechnung).

Swot-Analyse

SWOT-Analyse ist die englische Abkürzung für Satisfaction Stärken Weaknesses Schwächen Opportunities Chancen Threats Gefahren-Analyse.

Sie wird vor allem für die Selbstfindung der Unternehmung in der normativen und strategischen Planung verwendet. Kann als Matrix dargestellt werden.

PROBLEM	Bewertung	
	+	-
Ist-Zustand mit Ursachenanalyse gegenwartsbezogen	Satisfaction	Weaknesses
Potential mit Sinnanalyse zukunftsbezogen	Opportunities	Threats

Aufgrund einer gründlichen und vernetzten Inventarisierung sind problemlösende Maßnahmen zu entwickeln:

- Satisfactions: Wie und wodurch sie **sichern**?
- Weaknesses: Wie und wodurch **beseitigen**?
- Opportunities: Wie, wodurch und durch wen sie **anpeilen und nutzen**?
- Threats: Wie und wodurch sie **vermeiden**?

Szenario

Ein Szenario ist ein Bild einer denkbaren zukünftigen Situation. In der Regel werden mehrere Szenarien (optimistische, pessimistische, realistische) erstellt, um den zukünftigen Möglichkeitsraum abzugrenzen. Anders als bei einer Prognose wird bei der Szenariotechnik davon ausgegangen, daß es mehr als einen Entwicklungstrend geben kann. Szenarien sind eher qualitativ (Zukunftsverhaltensbilder); Prognosen eher quantitativ.

Target Costing

Im Vordergrund steht die Frage: Was darf ein Produkt kosten? Die Kostenplanung läuft ex ante Hand in Hand mit der Produktplanung und setzt auf dem von der Marktforschung ermittelten Preis auf.

Treasurer

Treasurer bedeutet eigentlich „Schatzmeister“. Ein Treasurer übernimmt das Finanzmanagement einer Unternehmung und ist zuständig für:

- Kapital- und Geldbeschaffung,
- Kontakte zu Banken und Kapitalmärkten,
- Liquiditätsdispositionen,
- rollierende mittelfristige Finanzplanung für die Unternehmung,
- oft auch für die steuerlichen Belange.

Umsatzkostenverfahren UKV

Das Umsatzkostenverfahren UKV ist eine Ausgestaltungsform der kurzfristigen Erfolgsrechnung. Das UKV ist das Gegenstück zum Gesamtkostenverfahren GKV. Im UKV werden dem Umsatz, der mit einem bestimmten Produkt erzielt wird, die Kosten, die für die Herstellung dieses Produkts entstanden sind, gegenübergestellt.

Berechnungsweise:

Umsatz
 ./ Erlösschmälerungen aller Art
 ./ Herstellungskosten der abgesetzten Mengen
 ./ Verwaltungs- und Vertriebsgemeinkosten
 = Betriebsergebnis

Der Aufbau des UKV setzt eine Kostenstellen- und eine Kostenträgerrechnung voraus, da die Erfolge produktweise ausgewiesen werden. Das UKV wird in verschiedenen Formen als Teil- und Vollkostenrechnung aufgebaut:

- Abzug der vollen Herstellungskosten von den Nettoerlösen
 = UKV zu vollen Kosten (§ 275 HGB)
- Abzug der Produktkosten (proportionalen Herstellkosten) von den Nettoerlösen
 = UKV als Deckungsbeitragsrechnung (auch bekannt als Methode des Direct Costing) bzw. der Management-Erfolgsrechnung.

Variable Kosten

Jetzt Produktkosten

Wirtschaftlichkeitsrechnung

Vorstufe der Investitionsrechnung ist häufig die Wirtschaftlichkeitsrechnung. Bei ihr handelt es sich um einen Kostenvergleich zur Verfahrenswahl. Was kostet die Stunde oder das Produkt beim neuen Verfahren? Dabei unterstellt man, als sei bereits investiert worden. Man vergleicht z. B. die Kapitalkosten eines automatisierten Verfahrens mit den Arbeitskosten eines stärker manuell geführten Prozesses. In die Wirtschaftlichkeitsrechnung gehören auch die kalkulatorischen Abschreibungen und die kalkulatorischen Zinsen. Es handelt sich meist um eine Jahresrechnung.

Zero Base Budgeting

ZBB bedeutet planen von Anfang an, also von Null her. Man soll Gewesenes nicht einfach extrapolieren. Sinngemäß soll man nicht um heilige Kühe herumplanen, sondern solche auch einmal aufschrecken. Gegen die Idee von ZBB ist, daß man sich bei der Budgetierung „warm anzieht“, also daß man mehr beantragt als eigentlich nötig ist. Dazu gehört die

Anti-Regel, daß man dann, wenn im Kostenetat noch etwas Luft ist, gegen Jahresende schnell alles ausgibt, um nächstes Jahr den gleichen Etat wieder zu bekommen. Die ZBB-Methode dient dazu, die Beeinflußbarkeit der Strukturkosten zu erhöhen.

Ziele

Das Ziel soll markieren, was zu erreichen ist. Ziele sind demnach jedes Jahr neu zu erarbeiten. Ziele sind dadurch charakterisiert, daß sie quantifiziert sind. Ziele sind Zahlen. Die Unternehmensziele wie z. B. der Return on Investment sind in Einzelziele für verantwortliche Mitarbeiter herunterzubrechen. Das versteht man unter Führung durch Ziele oder Management by Objectives (MbO). ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
	01	09	G		



Impressum

ISSN 0939-0359

21. Jahrgang

Herausgeber

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

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

Redaktion

Dr. Albrecht Deyhle, Christa Kießling, StR Sibylle Gänslar
Gundula Väh, Mag. art.
Anschrift: Postfach 1168, D-82116 Gauting, Tel. 089 / 89 31 34-14
FAX 089 / 89 31 34-31 - 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, Postfach 1168, D-82116 Gauting,
Hausanschrift: Münchener Str. 10, D-82237 Wörthsee-Ettersschlag
Tel. 08153 / 80 41; FAX 08153 / 80 43

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

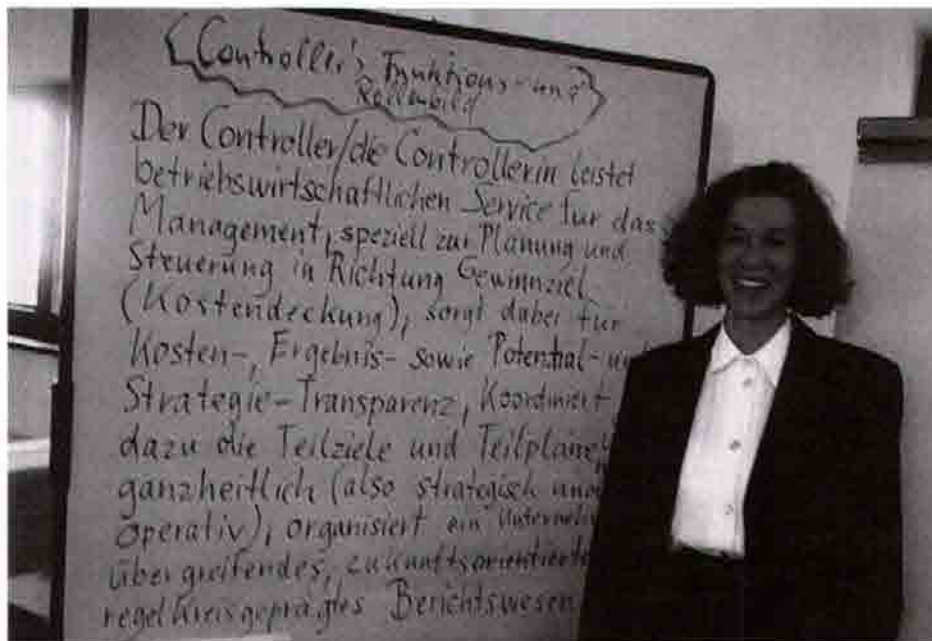
Abbestellungen mit einer Frist von 3 Monaten zum jeweiligen Laufzeitende.

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.



Mag. Gundula Väh, Management Service Verlag, beim Ausbrüten von Controller's Funktions- und Rollenbild.

Ein Controller erscheint nicht als Kontrolleur, wenn er / sie

- * eine Struktur anbietet zum was Reinschreiben;
- * zukunftsorientiert argumentiert;
- * sich neben jemand setzt, um themazentriert zu sein;
- * die Termine einhält;
- * unverdrossen und freundlich bleibt, auch wenn es schwierige Fragen zu lösen gilt.

ELEMENTE IM VERTRIEBSCONTROLLING BEI MARKENARTIKLERN

von Uwe Struckmeier, Bremen



Dipl.-Kfm. Uwe Struckmeier, zuständig
im Kraft-Jacobs-Suchard-Controlling
für das EIS-Projekt, Bremen,
Tel. 0421 / 874793

Das Vertriebscontrolling ist in einer sich konzentrierenden Handelslandschaft, die sich über nationale Grenzen längst hinaus bewegt, zunehmend wichtiger geworden. So erzielten im Jahre 1993 die drei führenden Unternehmen des deutschen Lebensmitteleinzelhandels (LEH) 40 % und die Top zehn gar 73,8 % des Gesamtumsatzes (Lebensmittelzeitung / M+M EUROdata, Frankfurt, 1994). Dies sind im einzelnen:

METRO	56,0 Mrd. DM	(17%)
REWE	37,6 Mrd. DM	(12%)
EDEKA	36,5 Mrd. DM	(11%)
ALDI	27,0 Mrd. DM	(8%)
TENGELMANN	24,0 Mrd. DM	(7%)
KARSTADT	19,6 Mrd. DM	(6%)
SPAR	14,2 Mrd. DM	(4%)
LIDL&SCHWARZ	13,6 Mrd. DM	(4%)
HERTIE	7,1 Mrd. DM	(2%)
ALLKAUF	6,1 Mrd. DM	(2%)

Die im Markenverband (MV) organisierte deutsche Markenartikelindustrie äußerte sich bei einer Anhörung zum 10. Hauptgutachten der Monopolkommission so, daß „die auch von der Kommission konzidierten **wettbewerbspolitischen Besorgnisse aufgrund der Konzentrationsentwicklung** im Handel aus Sicht der Markenartikelindustrie Handlungsbedarf beim Gesetzgeber auslösen muß“ (vgl. o. V.: „Markenverband kritisiert Monopolkommission“, Lebensmittel-Zeitung vom 2. 12. 1994).

Der Handel fährt unterschiedliche Strategien. Zum einen versucht er, **unter den Produzenten eine gewisse Konkurrenz** zu erhalten. So äußerte sich Hans-Günther Hildl, Geschäftsführer Melitta: „Der Handel sei souverän in seiner Preispolitik. ...Mit der Marke Melitta versuche der Lebensmittelhandel eine zweite starke Marke neben Jacobs aufzubauen“ (vgl. Monsees, Horst: Kaffeemarkt total verrückt, in: Weser Kurier Nr. 184, vom 9. 8. 1995, S. 5).

Zum anderen spielt der Aspekt der **zunehmenden Stärke von „weißen Marken“** oder Hausmarken der

Handelskonzerne eine ebenfalls nicht zu unterschätzende Rolle auf zukünftige Strategien der Produzenten. Dies gilt insbesondere über das Instrument der Preispolitik als Konkurrenz zu Marken der Produzenten in einer Volkswirtschaft mit gering wachsendem oder sinkendem Realeinkommen.

Hier sollen nur die Produzenten betrachtet werden, die über kein eigenes, direktes Verkaufsnetz verfügen. Somit ist das Filialcontrolling ausgeklammert. Außerdem sollen die Produzenten **über Marken (Brands) verfügen, die dem Konsumenten bekannt sind**. Dies setzt ein aktives Marketing mit einschlägigen Werbekonzepten voraus. Daher soll das Vertriebscontrolling aus verschiedenen Blickrichtungen untersucht werden, zumal es über sehr viele **Schnittstellen zu anderen betrieblichen Funktionen** verfügt.

1. SCHNITTSTELLEN DES VERTRIEBS- CONTROLLING

Vertriebscontrolling als betriebliche Funktion kann je nach Branche, Unternehmensgröße und Unternehmensstruktur unterschiedlich stark ausgeprägt sein. Dabei steht das Vertriebscontrolling in der Mitte von verschiedenen Bereichen mit unterschiedlichen Zielen. In manchen Unternehmen werden die Aufgaben des Vertriebscontrolling im Finanzbereich, im Vertriebsbereich - weisungsabhängig vom Vertrieb - oder rudimentär als Kontrollfunktion in der Buchhaltung wahrgenommen. Deshalb soll das Vertriebscontrolling und die „angrenzenden“ Funktionen näher betrachtet werden.

1. 1 Vertrieb in Abhängigkeit von der Organisation der Abnehmer / des Handels

Waren die Außendienste im Vertrieb in den 60er und beginnenden 70er Jahren noch zahlenmäßig stark und belieferten die einzelnen Handelsniederlassungen (Outlets) direkt, so veränderten sich

mit dem Konzentrationsprozeß im LEH und einer neuen Arbeitsteilung bei den Produzenten die Kontakte zwischen Handel und Industrie. Anmerkend sei gesagt, daß dem Konzentrationsprozeß im Handel auch eine Konzentrationsentwicklung bei den Produzenten gegenübersteht.

Die Belieferung des Handels übernahmen Spezialisten in der Logistikfunktion, und nicht selten wurde die eigene „LKW-Flotte“ im Sinne von Outsourcing, ein damals noch unbekanntes Wort, durch Spediteure ersetzt. Nur dort, wo die logistische Kette ein Potential darstellt und das Risiko des Outsourcing zu groß ist - etwa bei Tiefkühlprodukten -, wird nach wie vor ein eigener Fuhrpark eingesetzt.

Auf die Herausforderung der zunehmenden Konzentration und Stärke einzelner Handelsunternehmen im gesamten Bundesgebiet antworteten die Produzenten mit einer Umorganisation im Vertrieb. Die bisherige regionale **Organisation des Außendienstes (field force)** hatte das Problem der Abstimmung von Aktionen auf nationaler Ebene. Es wurden organisatorische Einheiten zur Betreuung der Großkunden geschaffen, das **Key oder National Account Management (NAM)**. Hier werden die regionalen Maßnahmen des Außendienstes koordiniert. Dem Handel stehen somit gleichwertige Verhandlungspartner auf der Produzentenseite gegenüber.

Während das NAM seine Bedeutung aus der Koordination von Maßnahmen mit nationalen Kunden gewinnt, hat der regional organisierte Außendienst die Hand stärker am „Puls des Wirtschaftslebens“ (sprich **Handelsregal**) und berät auch den Handel etwa bei Fragen der **Regaloptimierung**.

Seit einiger Zeit wird unter dem Stichwort „**Category Management**“ unter anderem auch nach Möglichkeiten der Schnittstellenoptimierung Produzent-Handelsunternehmen gesucht. Dabei geht es konkret

um die Optimierung von Logistik-, Abrechnungs- und Informationsabläufen, so ist beispielsweise eine direkte, elektronische Rechnungsübergabe möglich. Dies setzt jedoch ein Minimum an Vertrauen auf Handels- und Produzentenseite voraus, um gerade auch auf der Logistikseite Kostenvorteile zu erreichen und an beide Parteien gleichermaßen zu verteilen. **Aus Sicht der Produzenten ist aber hauptsächlich die Auswertung der Informationen aus den Scannerkassen interessant.** Dabei können bei gezielten Veränderungen des Marketing-Mix sehr zeitnah Rückschlüsse auf das Verbraucherverhalten und damit auch der Effizienz von Promotionaktionen gezogen werden. Dies ermöglicht einen kostenoptimalen Einsatz von gezielten Aktionen.

Die **Vertriebsaufgabe** läßt sich mit der Abbildung unten darstellen, wobei die Macht des Handels deutlich wird.

Dabei ist die **Organisationsform des LEH** zu berücksichtigen, hier spiegeln sich die Machtstrukturen wider. Der Vertrieb muß hier angemessen agieren und reagieren können.

Als Beispiel für die Organisation des deutschen LEH sei hier die Gruppe **BBB&R** genannt. Die einzelnen **Warenempfänger / Outlets** oder Verkaufsstellen werden zu einer **Regionalzentrale** zusammengefaßt. So ist das Handelshaus **BREMKE & HOERSTER**, Arnsberg (Umsatz 1993: 1,3 Mrd. DM, Quelle: M+M EUROdata) ein rechtlich eigenständiges Unternehmen. Alle ihre Verkaufsstellen werden, was die Erlösschmälerungen bzw. Konditionen anbelangt, gleichbehandelt. Dies ist ebenso bei **BARTELS-LANGNESS**, Kiel (Umsatz 1993: 2,7 Mrd. DM), **BÜNTING**, Leer (Umsatz 1993: 1,5 Mrd. DM) und **RATIO**, Münster (Umsatz 1993: 1,7 Mrd. DM).

Um die Einkaufsmacht zu bündeln, haben sich die vier Unternehmen zum Einkaufsverband **BBB&R** zusammengeschlossen. Dieser Einkaufsverband

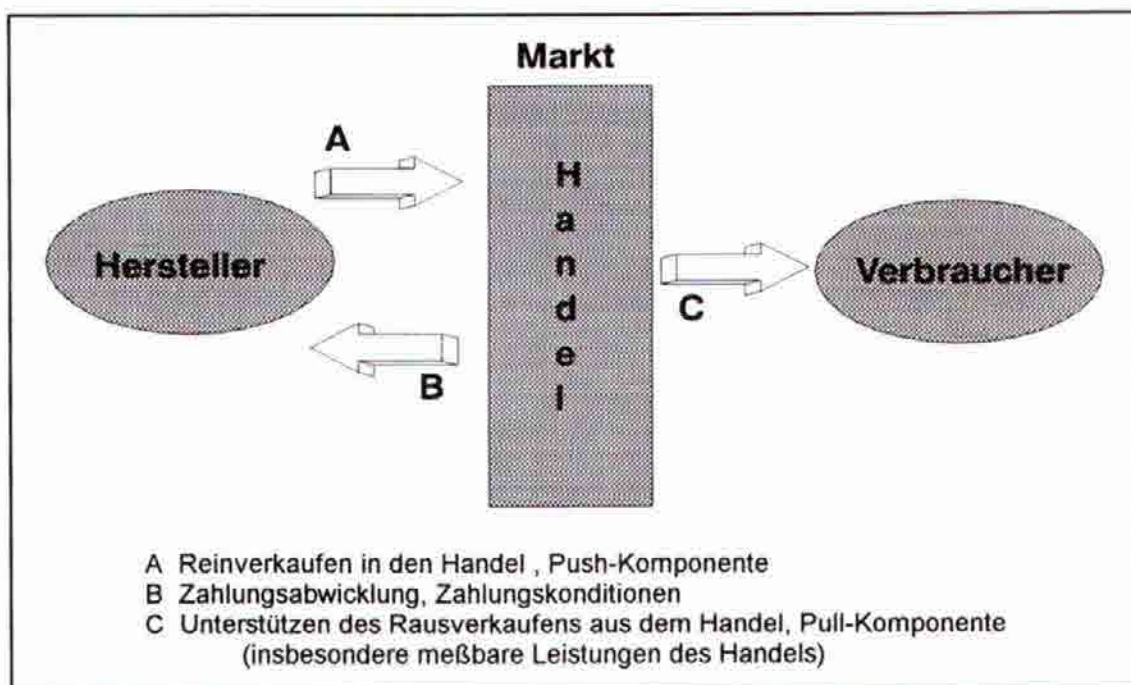


Abbildung 1: Vertriebsaufgaben

steht auf der Hierarchieebene der **Bundeszentralen**. Auf dieser Ebene können zusätzliche Konditionen aus der größeren Einkaufsmacht gewährt werden.

Um die Zahlungskonditionen voll auszuschöpfen, hat sich der Einkaufsverband der Inkassozentrale SELEX (MARKANT) angeschlossen. Die Inkassozentrale ist als übergeordneter Kunde auf der Ebene der Nationalzentralen erfaßt. Auch hier können zusätzliche Konditionen gewährt werden.

Es gibt auch Unternehmen, an deren Spitze „nur“ eine Regionalzentrale steht, die also keiner Bundes- oder Nationalzentrale angeschlossen sind. Desweiteren gibt es auch Handelshäuser wie etwa die EDEKA, die zwar auch national organisiert sind, die jedoch zwecks Flexibilität am Markt viel Entscheidungsvollmacht an die Regionalzentralen abgeben. Diese dezentrale Organisation bedeutet, daß für ein Handelsunternehmen eine ähnliche Kundenhierarchie in den Systemen der Produzenten angelegt werden muß.

Diese Organisationen lassen sich als **mehrstufige Hierarchien** in vielen operativen Systemen abbilden, etwa im RV-Modul (Real time Vertrieb) von SAP, Walldorf/Baden (Systeme, Anwendungen, Produkte in der Datenverarbeitung). Die Markenartikel-Modifikation (MKA) vom RV-Modul wurde beispielsweise von Oetker, Bielefeld, und Kraft, Eschborn, eingesetzt.

1. 2 Controlling / Marketingcontrolling

Um eine Beschreibung der Controllingaufgabe zu geben, sei hier **aus den Controller Statements des Controller Verein eV, München**, zitiert:

Der Controller sorgt für **Kosten-, Ergebnis- und Strategietransparenz** und **koordiniert Ziele und Teilpläne** ganzheitlich, er organisiert ein **unternehmensübergreifendes Berichtswesen** und sorgt mit seiner **Methodik** für mehr Wirtschaftlichkeit im System der Unternehmung als Regelkreis. (Controller Akademie, Gauting)

In Abgrenzung zur Internen Revision oder zum internal audit ist der Controller kein Kontrolleur oder Autor von Ablauf- und Verhaltensmaßregeln („Policies“). Er **übt keine Kontrolle mit Schuldzuweisung im nachhinein aus, sondern leitet das Management zur Planung an. Control ist als Steuern oder Regeln zu übersetzen** und gibt eine Aufgaben- oder Rollenbezeichnung wieder.

Leider halten sich in **wissenschaftlichen Kreisen die antiquierten Kontrollvorstellungen**. So ist auf einer Seite sieben mal das Wort „Kontrolle“ zu lesen (Franke, Reimund; Kötzle, Alfred: Einführung, in: Franke, Reimund; Kötzle, Alfred (Hrsg.): Controlling der Unternehmensbereiche, Frankfurt/Main 1995, S. 8), nicht einmal wird finanzorientierte Steuerung, Aufzeigen von Handlungsbedarf oder Maßnahmenplanung im Regelkreis erwähnt. Auf der wissenschaftlichen „Spielwiese“ ist es einfach, in **Kontrollobjekten und Kontrollmethoden** zu abstrahieren (Kötzle, Alfred: Investitions-Controlling, in: Franke,

Reimund; Kötzle, Alfred (Hrsg.): Controlling der Unternehmensbereiche, Frankfurt/Main 1995, S. 188) und von einer **Effizienzkontrolle** als Kontrollgröße für Marketingkennzahlen (Kötzle, Alfred: Marketing-Controlling, in: Franke, Reimund; Kötzle, Alfred (Hrsg.): Controlling der Unternehmensbereiche, Frankfurt/Main 1995, S. 37) oder einer **„strategischen Überwachung“** (Kötzle, Alfred: Qualitäts-Controlling, in: Franke, Reimund; Kötzle, Alfred (Hrsg.): Controlling der Unternehmensbereiche, Frankfurt/Main 1995, S. 239 f.) zu sprechen. Es kann nicht bestritten werden, daß der erfolgs- oder liquiditätsorientierten Abweichungsanalyse ein Kontrollmoment innewohnt. Sie ist jedoch nur Teil des Analyseprozesses. **Im Mittelpunkt des Controlling muß der zukünftige Handlungsbedarf und nicht der Kontrollaspekt, der in demotivierender oder lähmender Schuldzuweisung endet, stehen. Kontrolle an sich ist Teil der Führung** und somit in der Linienfunktion oder einer Stabsfunktion zur Linie einzuordnen, **nicht im Finanzbereich**.

Im Regelkreis werden Ziele in Pläne übersetzt, wobei als wichtigste Pläne das Jahresbudget und die unterjährige Vorscheurechnung (Kurzfristige Erfolgsrechnung / Forecast) genannt werden müssen. Sie umfassen im Rahmen des internen Rechnungswesens die Organisation (mit den Strukturen der Kostenstellen und Kostenarten), sowie die Produkte (in Form der **Deckungsbeitragsrechnung**). Die Analyse der Abweichung zwischen Ist und Plan ergibt den Steuerungs- oder Handlungsbedarf, wobei auch eine Zielkorrektur in den Plänen erfolgen kann. Kennzeichnend für das Controlling ist jedoch die **Erfolgsorientierung in die Zukunft hinein**.

Im **analytischen Ansatz** steckt es, daß auf eine Gesamtheit von Elementen (Kostenstellen, Kostenarten, Artikel, Kunden, ...) Summierungsstufen oder **Hierarchien** errichtet werden. Controlling und Marketing werden also dafür sorgen, daß das Artikelsortiment etwa zu Produktuntergruppen, Produktgruppen und Produkthauptgruppen zusammengefaßt wird. Diese Struktur kann durch Abrechnungs- oder Berichtsanforderungen / -kriterien definiert werden. Dabei kommt es häufig vor, daß **alternative Hierarchien** abgebildet werden müssen. Diese können je nach Adressaten (Vertrieb, Logistik, Marketing, Management, ...) unterschiedlich sein.

1. 3 Management (via Controlling)

Der kurzfristige Erfolg des Unternehmens hängt bei einem Markenartikler (Massenproduktion) von den Absatzmengen und den Deckungsbeiträgen ab. Insofern hat das Management ein vitales Interesse am **Auftragseingang** und an **Absatzzahlen des Vertriebs**. Dies kann sich in einem „**Fiebern**“ nach der **täglichen Absatzstatistik** äußern. In kritischen Zeiten wird das Management besonders darauf achten, ob die Mittel des Vertriebs ausreichen oder Reserven mobilisiert werden müssen, um Ziele zu erreichen. Die Berichterstattung über die Auftragslage und Absatzsituation obliegt dem Vertrieb. Das Management kann vom Vertriebscontrolling ein **über Erlös- und Erfolgssituation aussagefähiges Berichtswesen** erwarten. Dazu gehören auch **Plan-**

szenarien über Schlüsselkunden oder mögliche Auswirkungen durch die Überarbeitung des Erlösschmälerungssystems.

1. 4 Marketing (via Controlling)

Im Mittelpunkt von Marketing und Marketing-Controlling steht das Produkt bzw. der Produkterfolg (Artikelergebnisrechnung). So ist das Marketing denn auch nach Produkten organisiert, **Produkt- oder Brandmanager betreuen ein Produkt und alle „Maßnahmen drum herum“ (Marketing-Mix)**. Die regionalen und nationalen Maßnahmen des Marketing müssen mit denen des Vertriebs koordiniert werden, insbesondere bei vertriebsstarken Unternehmen mit hohen Vertriebsbudgets.

Marketing ist für die Bekanntheit der Marke beim Verbraucher verantwortlich. Diese Bekanntheit nutzt der Handel beim Einsatz von Topmarken als „Lockvögel“ oder **Einkaufsanlaß**. Ist der Konsument erst einmal da, dann wird er auch dies und das noch günstig erwerben wollen. Oft verzichtet der Handel bei Topmarken in Aktionswochen auf die „normale“ Handelsspanne.

Gerade die Instrumente des Marketing bewirken, daß nicht nur über die preisliche Differenzierung verkauft wird, sonst wäre der Anteil an „no-name-Produkten“ an der Angebotspalette im Handel wesentlich höher. Allerdings hat der Vertrieb kurzfristig die Möglichkeit, über Konditionen auch an der preislichen Front zu agieren / reagieren. **Fraglich ist nur, ob der Handel einen Preisnachlaß sofort an den Konsumenten weitergibt.**

1. 5 Buchhaltung, Verkaufsabrechnung (Debitorenbuchhaltung, Stammdatenerfassung)

Die konkreten Erlösschmälerungssätze aus der Einstufung des Kunden bei den Jahresgesprächen und den unterjährigen Kontrollen müssen als **Stammdaten im Debitorenstamm** erfaßt werden. Der Buchhaltung - neudeutsch: financial controlling - kommt dabei eine **Kontrollfunktion** zu. Im operativen System der Buchhaltung muß eine Kontrolle der rechnungswirksamen Abzüge und somit der Preisuntergrenzen sowie der zeitlichen Begrenzung von Aktionen erfolgen.

Die **Debitorenhierarchie** im operativen System ist **abrechnungsperiodenbezogen**. Eine rückwirkende Neusammenfassung von Daten aufgrund von Änderungen in der Kundenhierarchie etwa bei Fusionen ist nicht möglich und auch nicht richtig. Für die rechtliche Dokumentation von Ansprüchen aus Konditionen muß die für den betreffenden Zeitraum gültige Hierarchie erhalten bleiben.

Um zukünftig Potentiale zu planen und mögliche Auswirkungen von Fusionen oder Zusammenschlüssen in der Handelslandschaft zu bewerten, ist in einer jahresübergreifenden Zeitreihe eine jahresübergreifende Kundenhierarchie nötig. Dies unterscheidet unter anderem beleg- und **transaktions-**

orientierte Abrechnungssysteme von analyseorientierten Planungssystemen.

Nach amerikanischer Auffassung sind die **Kostentreiber der Debitorenbuchhaltung die Komplexität der vom Vertrieb gewünschten Abbildung der Kunden** und der vom Vertrieb veranlaßten Komplexität im Konditionensystem. Also gehört in einer veranlassungsorientierten Kostenstellenrechnung die Debitorenbuchhaltung nicht in den Finanz-, sondern in den Vertriebsbereich.

2. AUFGABEN UND BESCHREIBUNG DES VERTRIEBSCONTROLLING

Das Vertriebscontrolling hat die Aufgabe, die **Erlös- und Erfolgssituation nach Großkunden** transparent zu machen. Hierzu werden im wesentlichen die Instrumente der Erlösschmälerungsrechnung und der Kundendeckungsbeitragsrechnung verwendet. Je nach Einbettung in die Unternehmensorganisation berichtet das Vertriebscontrolling über das Marketing-Controlling, das Controlling oder direkt an das Finanzmanagement.

2. 1 Abgrenzung zur Vertriebssteuerung

Von großer Wichtigkeit ist die **Trennung von vertriebs- und finanzinternen Aufgaben** und Funktionen. Dies führt zu der Trennung in die Abteilungen Vertriebssteuerung als Servicefunktion des Vertriebs und Vertriebscontrolling. Gerade bei der Umsetzung der Idee des „**Lean Controlling**“ muß darauf geachtet werden, daß das Vertriebscontrolling nicht mit Aufgaben aus anderen Bereichen, die vielleicht nur verlegenheitshalber „vorübergehend“ oder aus reinen Kontrollgründen dort angesiedelt wurden, überfrachtet wird.

Kernanliegen der Vertriebssteuerung sind die **Außendienststeuerungsinstrumente**, wozu auch die Außendienstinformation, die Außendienstkoordination, das Bonifikationssystem und die Weiterbearbeitung von Besuchsberichten gehören. Hinzu kommen Fragen der „**besuchsaktiven Zeit**“, der Besuchsintervalle und damit der optimalen Verkaufsgebietsstrukturierung und der kostenoptimalen Mitarbeiterzahl im Außendienst. Des weiteren ist das erwähnte Berichtswesen über Aufträge und Absätze an das Management dort angesiedelt.

2. 2 Ziele und Aufgaben bezogen auf Erlösschmälerungen

Die Ziele der Erlösschmälerungsrechnung oder des Konditionensystems dürfen nicht mit den Zielen des Anreiz- und Motivationssystems für den Vertrieb verwechselt werden. Auch hier können Ziele wie Umsatz- oder Ertragssteigerung angestrebt werden. Das Provisions- und Prämienystem des Vertriebs ist aber vertriebsinterne Angelegenheit und wird damit entgegen anderslautender Auffassung im Zeitalter des „**Lean Controlling**“ von der Vertriebssteuerung bearbeitet (vgl. Fritz, Volker; Brickenstein, Christina: Einführung eines Vertriebscontrollingsystems in

einem mittelständischen Unternehmen der metallverarbeitenden Industrie, in: Controlling, Heft 5, 1994, S. 283 f).

Aus Unternehmenssicht ist es ein Ziel des Konditionensystems sicherzustellen, daß die vom Management autorisierten Preisuntergrenzen für alle Lieferungen und Leistungen berücksichtigt werden.

Aus Sicht des Vertriebs bzw. Vertriebscontrolling können folgende Ziele genannt werden:

- Planung der nationalen Kunden,
- monatliche oder quartalsweise Erlösschmälerungsplanung und damit Unterstützung der Ergebnisplanung im Marketing-Controlling,
- Bildung/Auflösung der monatlichen/quartalsweisen Ergebnisrückstellungen sowie
- Simulation der nationalen und kunden-spezifischen Erlösschmälerungen auch für Zwecke der Überarbeitung des Konditionensystems.

Vertriebscontrolling als Spezialisierung auf der Schnittstelle von Vertrieb und Controlling sollte im Finanzbereich aufgehängt sein. Die disziplinarische Unterordnung im Vertrieb ist gerade in wirtschaftlich kritischen Situationen, in denen das Controlling um Ergebnistransparenz bemüht sein muß, nicht sinnvoll.

Ein Vertriebscontrolling macht dann Sinn, wenn es gilt, große Budgets des Vertriebs zu planen und mit in das Finanzergebnis einfließen zu lassen bzw. überzuleiten. Dafür benötigt der Vertrieb ein geeignetes Instrument zur Selbststeuerung, um die nachträglich, also nicht an Rechnung gewährten, zu zahlenden Beträge aus den Absprachen mit dem Handel zu verwalten und dem Controlling - damit auch dem Management - transparent zu machen.

3. NOTWENDIGKEIT DES VERTRIEBS-CONTROLLING, ROLLE DES VERTRIEBS, INSTRUMENTE DES VERTRIEBSCONTROLLING

3. 1 Traditionelle Instrumente des Marketing und des Controlling

In der Literatur werden die vier marktbeeinflussenden Instrumente als **Marketing-Mix** bezeichnet. Im einzelnen sind dies **Produktpolitik, Distributionspolitik, Preispolitik (einschließlich Konditionen) und Kommunikationspolitik (insbesondere Werbung)** (vgl. Reichmann, Thomas: Controlling mit Kennzahlen, 2. verbesserte Auflage, München 1990, S. 316 f). Speziell für den Bereich Markenartikel werden als Aktionsparameter neben Verkaufsförderung und Absatzweg auch **Preispolitik und Rabattpolitik separat** genannt (vgl. Nieschlag, Robert; Dichtl, Erwin; Hörschgen, Hans: Marketing, 16. Aufl., Berlin 1991, S. 849).

Dabei hat das **disziplinarisch im Finanzbereich aufgehängte Marketingcontrolling die Aufgabe der Ergebnisplanung und Ergebnissteuerung**. Dabei geht es **nicht um die qualitative (Maßnahme A ist wirksamer als Maßnahme B) oder quantitative (Maßnahme zu 100 % umgesetzt) Kontrolle der**

Marketinginstrumente - der Controller ist eben nicht Kontrolleur -, sondern um die **Darstellung der finanziellen Implikationen** vom tatsächlichen und geplanten Geschäftsverlauf oder Einzelmaßnahmen, bezogen auf die Produkte.

Begreift sich das Controlling als reine Kontrollinstanz - wer ist an einer Plan-Ist-Abweichung oder Budgetüberschreitung schuld? - und bedient sich bester Audit- oder Revisionsmanieren, dann macht es sich selbst im Organismus Unternehmung zum Fremdkörper und muß mit entsprechenden Reaktionen etwa bei der Informationsbeschaffung oder der Kommunikation rechnen. **Der Controller** leistet „Hilfe zur Selbsthilfe“ und führt etwa Ergebniskalkulationen zur Produktneueinführung als **Dienstleister für das Marketing** durch.

Im Marketing-Controlling wird bei kundenabhängigen Kosten (etwa Frachtkosten) mit Durchschnittssätzen über alle Kunden in der artikelbezogenen **Deckungsbeitragsrechnung** geplant.

Wenn sich die finanziellen Implikationen von Vertriebsmaßnahmen nur gering auswirken - der Vertrieb verfügt nur über ein „relativ kleines“ Budget -, dann ist eine Arbeitsteilung oder Trennung in Marketing- und Vertriebscontrolling nicht unbedingt sinnvoll. In diesem Fall kann das Marketing-Controlling die Funktion des Vertriebscontrolling wahrnehmen und etwa kundenindividuelle Ergebnisse für Großkunden planen bzw. berechnen (**Kunden-ergebnisrechnung**).

3. 2 Vertriebsorganisation

Neben der traditionellen Organisation (**regional organisierter Außendienst**) gibt es bei Lebensmittelproduzenten die **großkundenorientierte, zentrale Vertriebsorganisation (Key Account Management)**. Wo Vertriebsmittel (= budgetierter Rahmen für Erlösschmälerungen) bereitgehalten werden (regional oder zentral), hängt von der Effizienz, der Einsatzflexibilität, der Verwaltbarkeit und der Kontrolle dieser Mittel aus Sicht des Managements ab.

Der Vertrieb organisiert seine Arbeit „in eigener Regie“. Für Serviceleistungen in der Vertriebsorganisation gibt es die dort angesiedelte Stabsabteilung **Vertriebssteuerung, die leider oft mit dem Vertriebscontrolling verwechselt wird**.

Ein wesentliches Instrument des Vertriebs ist die **Handelsspannenkalkulation**. Aus Sicht des Handels erfolgt die Auswahl des Produzenten nach verschiedenen Kriterien, wobei die Handelsspanne das wichtigste ist. Beispielhaft sei hier ein Ausschnitt aus der Wert- und Konditionsanalyse zur Lieferantenbewertung seitens eines Handelsunternehmens wiedergegeben. Dabei ist zu beachten, daß kurzfristige Aktionen, die als nachträgliche Zahlungen im Verlauf des Jahres vereinbart wurden, nicht unbedingt in die Handelskalkulation eingehen und somit auch nicht zwangsläufig in voller Höhe an den Konsumenten weitergegeben werden. Dies hängt natürlich auch von der Philosophie und dem Preisfestsetzungsspielraum in der Hierarchie des Handels-

unternehmens ab. Daher ist aus Produzentensicht dem Teil zwischen kalkulierter Spanne und Gesamtspanne besondere Aufmerksamkeit zu widmen. (vgl. o. V.: Kondition gegen Leistung, in LZ-Journal Nr. 9 vom 28. 2. 1992, S. J15)

Aus der Übersicht (rechts) wird deutlich, daß die **Gesamtspanne als Rentabilitätsgröße des Handels**, die bei gegebenem Einzelhandelsverkaufspreis vom Netto-Nettopreis des Produzenten abhängt, im Mittelpunkt der Überlegungen von Sortimentsprüfungen im Handel steht. Es wird auch deutlich, daß die Reaktionsfähigkeit der Produzenten wesentlich von der Ausgestaltung des Konditionensystems abhängt. Erst die enge Anlehnung an Leistungen des Handels ermöglicht bei Jahresgesprächen oder anderen Verkaufsverhandlungen die **Argumentationslogik** von Preisuntergrenzen bei gegebenen Handelsleistungen. Das Konditionensystem kann auch weiteren **Verhandlungsspielraum bei verändertem Leistungsumfang** geben und eine Verhandlung aus der Sackgasse führen.

3. 3 Erlösschmälerungs- / Konditionen-ABC je nach Rolle und Aufgabe des Vertriebs

Um bei den Jahresgesprächen **mit dem Handel einen Diskussionsrahmen** zu haben, verwenden viele Produzenten ein Erlösschmälerungssystem, in dem Leistungen des Handels honoriert werden. Konsequenterweise muß ein Produzent auch eine Auslistung aus dem Handelssortiment, also den Verzicht auf Absatzmenge hinnehmen, wenn die Handelsforderungen über den Konditionenrahmen weit hinausgehen. Somit kann im Endeffekt dem Konditionensystem die **Funktion eines Margenschutzes** zukommen.

Die **Konditionen** stellen in der Regel **leistungsbezogene Modifikationen des Listenpreises** dar, die an Sonderleistungen des Handels bei Markttransaktionen anknüpfen (vgl. Markenverband [Hrsg.]: Leitlinien zum Listenpreis bei Markenartikeln, in: Lebensmittel Praxis, Ausgabe 9/1992, S. 32). Dabei stellen die Listenpreise oft die Bezugsgröße für Konditionen dar, z. B. in % vom Listenpreis. Überhöhte oder marktferne Listenpreise („Mondpreise“) erschweren eine leistungsbezogene Konditionengewährung. Eine Listenpreisanpassung ist jedoch sehr teuer, zumal der Handel die Gelegenheit für neue Forderungen nutzt.

Wegen der **größeren Transparenz** sowie der **höheren Praktikabilität** hält der Markenverband derzeit ein **Festhalten an einer Listenpreis-plus-Konditionen-Politik** für sinnvoller als eine direkte Netto-Netto-Preisfindung (a. a. O.: Markenverband: Leitlinien zum Listenpreis bei Markenartikeln, S.).

Hersteller	A	B	C
Einkaufsvolumen	-	-	-
Hersteller Marktanteil	29	16	12
Herstelleranteil beim Handelsuntern.	65	20	15
Umschlagshäufigkeit
kalkulierte Spanne	30,1	32,4	29,9
Mengenrabatt	2,5	1,5	-
WKZ	1	-	2
Sonderaktionsrabatt	-	-	2
Gesamtspanne	33,6	33,9	33,9
Zahlungsziele in Tagen	15	30	30
Serviceaufgaben

Abb. 2: Wert- und Konditionsanalyse zur Lieferantenbewertung

Um einen Eindruck vom **Konditionen-ABC** zu geben, seien hier einige Konditionen- oder Rabattarten genannt (vgl. o. V.: Wie Einzelhändler ihre Lieferanten „martern“ können, in: Handelsblatt vom 4. 11. 1992):

Aktionsrabatt, Anti-Aktionsrabatt, Anti-Auslistungsrabatt, Ausschank- und Verkostungsrabatt, Auszeichnungsrabatt, Bezugspunktrabatt, Datenträger-Austauschrabatt, Delkredere-Rabatt, Display-Rabatt, Einführungsrabatt, Frachtstafelrabatt, Inkasso-Rabatt, Investitionsbeteiligungs-Rabatt, Kernsortimentrabatt, Lagerrabatt, Listungs-Rabatt, Regal- und Truhendienst-rabatt, Regalmeter-Rabatt, Steigerungsrabatt, Testmarktrabatt, Vollleistungsrabatt, Vorbestellungsrabatt, Waggon-Rabatt, Werbekostenzuschuß (WKZ), Zweitplatzierungsrabatt. Auf die Erklärung der einzelnen Leistungen sei hier verzichtet, zumal die meisten selbstsprechend sind.

Bei der Aufzählung von einigen Rabattarten aus dem „Konditionen-ABC“ wird man leicht feststellen, daß die **Hersteller unter der oft „hausgemachten“ Konditionen-Komplexität leiden**. Es liegt nahe, die Konditionen und damit die Leistungen zu klassifizieren und zu überlegen, welche Kriterien an eine Konditionen- oder Leistungsart aus Sicht des Produzenten gestellt werden müssen.

a) Anforderung an das Konditionensystem als Ganzes:

- Transparenz für Vertrieb und Handelspartner,
- Berücksichtigung von Leistung und Gegenleistung,
- konsequente Anwendung,
- strikte Gleichbehandlung aller Kunden,
- realistische Einstufung bei Jahresgesprächen aufgrund der Historie und realistischer Ziele,
- unterjährige Prüfung und Einstufung/Umstufung nach neuesten Erkenntnissen und
- direkter Rechnungsabzug der leistungsorientierten Erlösschmälerungen als Standard.

b) Anforderungen an die einzelne Konditionenart:

- konkrete, eng abgrenzbare Größe, die nicht undefiniert werden kann;
- quantifizierbare Größe, die von beiden Seiten kontrolliert werden kann;

- gemeinsam vereinbarte, durchdiskutierte Größe, die auch akzeptiert ist und als Absichtserklärung vom Handel unterschrieben werden kann;
- realistische Größe, herausfordernd, aber erreichbar;
- zeitlich begrenzte Größe mit konkretem Zeitraum und Kontrollzeitpunkten für Überprüfung;
- mit beiderseits akzeptiertem Verfahren zur Messung der Leistung, auch von Dritten, wie z. B. der Marktforschung.

Eine beispielhafte Zusammenfassung oder Gliederung einzelner Konditionsarten sei hier wiedergegeben (vgl. o. V.: Konditionen: Auf den Durchblick kommt es an, Abbildung: Konditionsarten, in: Lebensmittel Praxis, Ausgabe 9/1992, S. 30):

- * logistikbezogene Rabatte (Mindestauftrag, Logistikstaffel, Abholvergütung);
- * umsatzbezogene Rabatte (Umsatzstaffel, Steigerungsrabatt);
- * Aktionen (Aktions- oder Sonderaktionsrabatte);
- * WKZ (Werbekostenzuschüsse);
- * Verkaufsförderung (VKF-WKZ/Rabatt);
- * Produkteinführung (Einführungsrabatt);
- * Abrechnung (Skonto, Delkredere, Inkasso).

Eine weitere Frage betrifft sehr stark die Machtverhältnisse zwischen Handel und Produzenten. Welche Sitten und Bräuche haben sich in der Branche bei der Konditionenpolitik ergeben und wie sehen es die Produzenten und der Handel? Beispielhaft kann dies bei den Standard-Zahlungszielen erklärt werden (a.a.O. o. V.: Konditionen: Auf den Durchblick kommt es an). Definiert der Handel den Standard für Zahlungsziele bei 30 Tagen und wird dies von den meisten Produzenten akzeptiert, dann stellt das Zahlungsziel 15 Tage eine besondere Leistung des Handels dar und mündet in einer Konditionenforderung des Handels. Schaffen es die Produzenten etwa mit dem Hinweis auf die Warenumschnlagsgeschwindigkeit, das Ziel 15 Tage als Standard durchzusetzen, dann kann hierfür keine Konditionenforderung akzeptiert werden.

3. 3. 1 Reines Nettopreissystem

Dem Nettopreissystem liegt zwar auch eine Preisliste (Abgabepreise in dem Artikelstamm) zugrunde, jedoch kann man die Situation fast mit einem Angebots- oder Abnehmeroligopol vergleichen. Entweder ist der Produzent so stark, daß er seinen Preis bei den wichtigen Kunden durchsetzen kann. Oder er hat es mit einem Abnehmeroligopol zu tun und akzeptiert weitgehend die Preisvorstellungen des Handels. In diesem Fall wird die Differenz von Artikelabgabepreis und vereinbartem Kundennettopreis als Erlösschmälerung im Kundenstamm hinterlegt. Da hinter dem Nettopreissystem keine Leistungen des Handels stehen, sondern „nur“ die **Anpassung an die wettbewerbsbedingte Marktsituation**, kann man dieses System der Erlösschmälerungen nicht als Konditionensystem bezeichnen.

Dies ist vor allem im **kundenorientierten Exportgeschäft** der Fall.

Nettopreis des Kunden = Listenpreis des Artikelstamm - verhandlungsbedingter Abschlag gespeichert im Kundenstamm.

3. 3. 2 Einfaches Konditionensystem mit einem Ziel

Als Beispiel sei hier das **Ziel der Umsatzsteigerung** des Produzenten genannt. Dieser Aspekt kann entweder als Pushkomponente für den Abverkauf an den Handel gelten oder als Pull-Komponente die Unterstützung des Handelsabverkaufs an den Konsumenten umfassen. Im ersten Fall reicht schon eine Konditionsart, etwa Umsatzsteigerung im Vergleich zum Vorjahr. Im zweiten Fall wird durch die zusätzlichen Konditionsarten eine gewisse Komplexität in den operativen Systemen erzeugt (Stammdaten, Fakturierung), die sich auch im Vertriebscontrolling niederschlägt.

Erst jetzt tut sich eine Schwierigkeit in den operativen, abrechnungsorientierten Systemen auf. Der Handel operiert mit **Aktionswochen**, und in diesen Wochen will sich der Handel die eigene Abverkaufsförderung (etwa durch Werbeinserate, Handzettel oder Zweitplatzierungsmaßnahmen) von den Produzenten bezahlen lassen. Anders gesagt haben nur die Produzenten die Möglichkeit, in den Genuß der Abverkaufsförderung zu kommen, die auch vorher bereit sind, dafür zu zahlen. Die Leistung hat dabei keinen Bezug zur Warenlieferung oder Rechnung und die Leistungsvergütung seitens der Produzenten wird folglich nicht in der Fakturierung vorgenommen. Die Bezahlung der Leistung erfolgt erst nach **Leistungserfüllung**, was **durch den Vertrieb kontrolliert** werden kann.

An dieser Stelle müssen sich die Controller fragen, wie sie die **Risiken aus den nachträglich zu gewährenden Mitteln des Vertriebs greifbar und für eine Erfolgsrechnung planbar machen** können. Wenn kein operatives System die Verpflichtung des Vertriebs zur Zahlung eines konkreten Betrags für eine Leistung erfaßt und nur der Vertrieb selbst die Rückstellungshöhe für offene Leistungen per Klade im „stillen Kämmerchen“ verwaltet, wie kann der Controller oder das Management sicher sein, daß am Jahresende in der Ergebnisrechnung nicht etwa das „böse Erwachen“ kommt?

Folglich benötigt der Vertrieb ein eigenes System zur **Verfolgung und Verwaltung der nachträglichen Rabatte**. Es muß dem Vertrieb die Möglichkeit der Konditionenplanung gestatten, so daß eine Simulation mit verschiedenen Abnahmeverhalten, Bruttopreisen und/oder Konditionsangeboten möglich ist. Dieses System muß eine **Brücke zum Finanzbereich** haben und etwa per Knopfdruck eine Periodenabgrenzung in der Erfolgsrechnung auf der Grundlage der aktuellen Leistungsabsprachen erlauben, da die Zahlungen erst Wochen nach der Leistungserbringung durch den Handel erfolgen.

* Nettopreis des Kunden

= Listenpreis des Artikelstamms

- abzüglich Rabatte aus Jahresgesprächen, die als Standardsatz im Kundenstamm hinterlegt sind;
- abzüglich Rabatte aus kurzfristigen Aktionsabsprachen, die in einem Aktionsstamm enthalten sein können; die Aktionsnummern sind im Kundenstamm für bestimmte Wochen und eventuell Produkte zu aktivieren

* Netto-Nettopreis des Kunden

- = Nettopreis
- abzüglich der nachträglich gewährten Konditionen

3.3.3 Komplexes Konditionensystem mit mehreren Zielen

Im Konditionensystem umgesetzte Unternehmensziele können interne Kostenreduktionen im Bereich Logistik, **Umsatzsteigerung, Stärkung der Marktpräsenz** (Distribution, Sortimentsbreite) oder **Ertragssteigerung** sein.

Beispiele für Kostenreduktion sind rechtzeitiger Auftragseingang mit einer bestimmten Frist vor dem Auslieferungszeitpunkt zur Optimierung der Produktionsplanung oder Auslieferung ganzer Paletten oder LKW's zur Reduktion der Kommissionierungs- und Auslieferungskosten. Für die Umsatzsteigerung muß das Reinverkaufen in den Handel und der Handelsabverkauf, also die ganze Strecke bis zum Konsumenten berücksichtigt werden.

Die Stärkung der Marktpräsenz kann ein Unterziel der Umsatzsteigerung sein, man will in allen Verkaufsstellen des Handelspartners vertreten sein und flächendeckend beim Konsumenten präsent sein. Ziel der Marktpräsenz kann auch sein, den/die Wettbewerber aus dem Regal oder der Zweitplatzierung zu verdrängen, um ein größeres Sortiment zu zeigen und dem Konsumenten so die eigene **Produktkompetenz** zu verdeutlichen.

Die Einführung mehrerer Ziele im Konditionensystem erhöht die Komplexität sowohl im gesamten Abrechnungs- wie auch im Planungssystem. Generell ändert sich an der Situation mit einer Zielausrichtung nichts. Allerdings wird durch die **erhöhte Komplexität die Transparenz und Verständlichkeit des Konditionensystems gemindert**. Bei einem intransparenten Konditionensystem wird ein Handelsunternehmen sich nur schwer auf die im System innewohnende Logik einlassen und sich bei Verhandlungen nur auf den Netto-Netto-Preis konzentrieren.

Für das Konditionensystem mit einer Zielhierarchie gelten die **Netto-Netto-Preisdefinitionen** aus dem vorherigen Abschnitt.

Eine wesentliche Verkomplizierung ergibt sich sowohl in den operativen, abrechnungsorientierten Systemen wie auch in den Planungssystemen bei **kundengruppen- oder vertriebskanalspezifischen Abzugsfolgen**. Insbesondere im Planungssystem kann die Komplexität durch die nicht an Rechnung gewährten Konditionen erhöht werden, wenn pro Konditionsart **mehrere Bezugsgrößen** möglich sind. Beispielsweise kann ein Sonderaktionsrabatt für einen Kalenderzeitraum in % vom Brutto- oder Nettorechnungswert oder als DM/kg-Satz gegeben werden. **Komplexitäts- und damit Kostentreiber im Planungssystem** sind neben der Anzahl der Elemente für Artikel und Kunden sowie deren Hierarchiestufen also auch die Anzahl an Konditionsarten, der möglichen Bezugsgrößen und der Abzugsfolgen (vgl. Herzog, E.: Vertriebscontrolling, in: Kostenrechnungspraxis, Sonderheft 1985, S. 47 f.).

3.4 Kundendeckungsbeitragsrechnung

Die Nettopreise der Kunden stellen als Ergebnis des Konditionensystems den Input für die Kundendeckungsbeitragsrechnung dar. **Sie ist das eigentliche Kernstück des Vertriebscontrolling**. Ein wirksames Controlling der Erlösschmälerungen muß nicht notwendigerweise die Kundendeckungsbeiträge dem Vertrieb offenlegen. Dieses Thema wurde oft diskutiert (vgl. Deutsch, Christian: Vertriebscontrolling - Völliges Desaster, in: Wirtschaftswoche vom 25. 6. 1993, S. 46 f.) mit dem Ergebnis, daß die Absatzmengenorientierung zugunsten der Orientierung an der Ertragskraft der Kunden weichen muß. **„Der Einsatz der Kundendeckungsbeitragsrechnung ist deshalb der Prüfstein für die Effizienz eines Key-Account-Managements.“** (a.a.O. Deutsch, Chr.: Vertriebscontrolling - Völliges Desaster, S. 46).

Für Vertriebsmanager und Außendienstler ist dieses aber ein heikles, politisches Moment. So kann der Deckungsbeitrag nur eines von mehreren Kriterien zur Beurteilung eines Kunden sein. **Vertriebsstrategien dürfen nicht die Marketingstrategien** etwa zur Sortimentsbreite oder Produktpositionierung im Hochpreissegment **konterkarieren**. Im sonst so monolithischen Block des Vertriebs, der von außen kaum Gegensätze erkennen läßt, verschieben sich bei Einführung von Kundendeckungsbeitragsinformationen die Machtverhältnisse, **denn der NAM-Bereich mit den höchsten Absätzen muß nicht den höchsten Deckungsbeitrag (DB) liefern. Oft ist ein Absatzmengenzuwachs mit einer Margenreduktion erkaufte.**

Die Information über die **absolute Höhe der DBs ist sehr sensibel**. „Man sollte sie auch keinem Reisenenden in die Hand drücken“ (a.a.O. Deutsch, Chr.: Vertriebscontrolling - Völliges Desaster, S. 50). Statt dessen werden sie durch einen dem Vertrieb unbekanntem Faktor dividiert, so daß immer noch der kritische Nullpunkt erkennbar bleibt.

Ein weiteres Verfahren wäre es, **alle DBs durch den höchsten zu dividieren. Damit würde der höchste DB auf eins gesetzt werden und der relative Abstand zwischen den einzelnen DBs bleibt gewahrt. Mit dieser Information kann auch im Vertrieb gearbeitet werden.**

Bruttoumsatz mit Listen- oder Werkabgabepreis

- Standarderlösschmälerungen, nach Vereinbarungen aus den Jahresgesprächen mit dem Handel

= Rechnungswarenwert

- Zahlungskonditionen (etwa Skonto, Debitore, Bankinzug)

= Nettorechnungswert nach Zahlungskonditionen (Netto)

- nachträgliche (nicht an Rechnung gezahlte) Konditionen aus kurzfristigen Leistungsvereinbarungen (Werbekostenzuschuß WKZ oder POS-Maßnahmen)

= Nettoumsatz des Kunden (Netto-Netto)

- Herstellkosten der Produkte

= Kundendeckungsbeitrag 1

- Logistikkosten (etwa Frachtkosten, Transportverpackung)
- Serviceaufgaben beim Handel (etwa Werbedameneinsatz, Regalpflege)
- Besuchskosten des Außendienstes

= Kundendeckungsbeitrag 2

Abb. 3: Schema der Kundendeckungsbeitragsrechnung (vgl. Graumann, Jens: Der Verkaufsleiter als Vertriebscontroller, München 1991, S. 113)

4. SYSTEM DES VERTRIEBSCONTROLLING

4. 1 Abrechnungssysteme

Das Vertriebscontrolling muß mittelbar oder unmittelbar auf folgende Abrechnungssysteme oder deren Komponenten zugreifen:

- Artikelstammdaten,
- Kundenstammdaten,
- Aktionenstammdaten,
- Fakturierungsdaten sowie
- Daten der Ist-Erfolgsrechnung.

Zur Rechnungserstellung werden Auftrags- und Stammdaten benötigt. Zum Fakturierungsmodul gehört ebenfalls die Inkassoabrechnung. Dabei werden alle Rechnungen von Kunden einer Inkassozentrale zu Sammel Listen zusammengefaßt. Sie bilden die Grundlage der Inkassoabrechnung und betreffen Zahlungskonditionen wie Bankeinzug, Inkasso oder Delkredere.

Die nachträglich gezahlten Vergütungen, die zum Teil auf Wunsch des Handels etwa zur Dokumentation eines Verhandlungserfolgs nicht über die Fakturierung abgerechnet werden, sind in der Ist-Erfolgsrechnung enthalten. Da die Leistungen erst nach der Erfüllung durch den Handel durch das National Account Management (NAM) vergütet werden, muß zwangsläufig in der Ist-Erfolgsrechnung ein Abgrenzungsposten enthalten sein. Dieser ergebnisrelevante Posten muß vom Vertriebscontrolling verifizierbar sein.

Da die heutigen Abrechnungssysteme nicht die genügende Flexibilität für Planungszwecke aufweisen und meist nur über beschränkte Analyse- oder Berichtssysteme verfügen, werden die Ist-Daten in das Planungssystem für Analyse- und Reportingzwecke übernommen. Ein neuerer Ansatz versucht die teuren operativen Systeme zu entlasten, indem nicht mehr veränderbare Daten - also historische Daten - auf niedrigem Niveau im Data Warehouse gespeichert werden. Die Datenhaltung erfolgt auf einem Server, der für Abfragen und Analysen auch mit neuen Aggregationshierarchien einer besonderen Client-Komponente zur Verfügung steht. Während im operativen System die Daten der 2 bis 3 letzten Monate vorgehalten werden, sind im Data Warehouse die Daten von bis zu 10 Jahren gespeichert.

4. 2 Planungs- und Analysensysteme

Nach Heinrich Heine ist nichts dauerhafter als der Wandel. Bei Veränderungen muß das Planungssystem eine effiziente Anpassung erlauben. Es muß folgender Wandel Berücksichtigung finden:

- in der Handelsorganisation,
- in der Produktpalette/im Sortiment,
- in der Vertriebsorganisation NAM sowie
- Anpassung und Änderung des Konditionensystems oder deren Staffellung.

Bei Wandel in den Handelsorganisationen/Kundenstruktur gibt es zwei Aspekte für historische Daten:

- **rechtlicher Aspekt:** Abbildung der rechtlichen Ansprüche in der Buchhaltung, die Buchhaltung muß also pro Abrechnungsperiode eine separate Hierarchie erlauben;
- **Potentialaspekte** in der Planung: in der Planung muß zur sauberen Analyse eine Aggregation mit einer neuen Hierarchie über alle Basiselemente in einer längeren Zeitreihe möglich sein.

Kostentreiber, aber auch gleichzeitig Leistungs-komponente ist die bereits oben genannte Komplexität oder Detaillierung in den verschiedenen Dimensionen, etwa bei der Abbildung der Kunden. Die Hierarchie muß entsprechend den Anforderungen des Vertriebs und des Managements eingerichtet und gleichzeitig von der Ist-Abrechnung unterstützt werden, um eine notwendige **Analysetiefe vorzuhalten**.

Beispielsweise muß bei der Erstellung des Planungssystems entschieden werden, ob Absprachen mit dem Handel auf höherer Ebene - etwa auf Bundes- oder Nationalzentralebene - auch separat gezeigt und analysiert werden sollen.

In diesem Fall ist für jede Zentrale im multidimensionalen Datenwürfel eine **Pseudozentrale** für die wertmäßigen Eingaben anzulegen. Die Bezugsgrößen für die Ausmultiplikation - etwa Volumen oder Bruttoumsatz - sind von den zugehörigen Zentralen der höheren Aggregierungsstufen zu nehmen. Andernfalls werden auf der Ebene der Regionalzentralen zum einen die dortigen Absprachen stehen, zum anderen die möglichen heruntergebrochenen Beträge aus Eingaben der höheren Ebenen. Zwischen den beiden Eingaben ist dann nicht mehr zu unterscheiden.

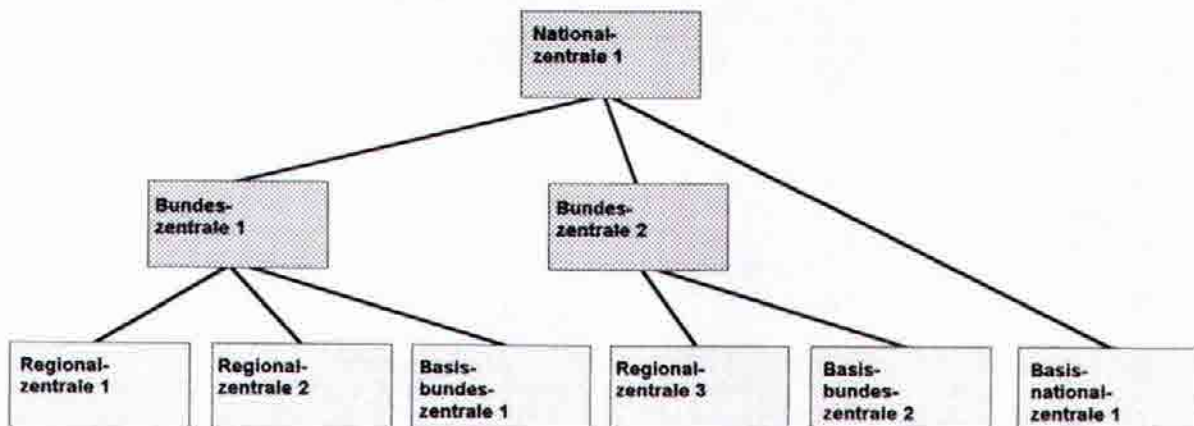


Abb. 4: Schema der Kundenhierarchie im Planungssystem

Da Konditionenabsprachen mit dem Handel auf **Warenempfängerebene nicht üblich** sind, ist diese tiefste Ebene der Kunden für das Konditionensystem nicht relevant, und es ergibt sich die beispielhafte Hierarchie (siehe vorhergehende Seite).

In der Dimension Kunden werden nur die relevanten Zentralen, mit denen Absprachen getroffen werden und deren Hierarchie (Regional-, Bundes- und Nationalzentralen -> RZ, BZ, NZ) hinterlegt. Man unterscheidet Basiselemente (RZ) und Summenelemente (BZ und NZ), wobei für die Summenelemente im System nur eine „Konsolidierung“ von Resultaten der Basiselemente vorgenommen wird. Nur auf der Ebene der Basiselemente erfolgt eine Berechnung, d. h. Ausmultiplikation von Daten.

Daher werden für die BZ und RZ Pseudozentralen als Basiselement angelegt. Auf diesen Pseudozentralen können die zusätzlichen Absprachen der Bundes- und Nationalzentralebene erfaßt werden. Dadurch daß die Absprachen nicht alle auf RZs heruntergebrochen werden, kann in späteren Analysen die einzelne Absprache besser lokalisiert werden. Alle Nationalzentralen werden zu dem Kunden TOTAL zusammengefaßt.

Planungs- und Analysesysteme, die den Regeln des **On-Line-Analytical Processing (OLAP)** folgen, bietet bezogen auf die Hierarchien, aber auch hinsichtlich der Planungsintegrität zwischen Top-Down- und Bottom-Up-Ansatz (Rostock, Winfried: Führungsinformationssystem als zentrales Informationsmedium in einem Controllingssystem, in:

Hichert, Rolf; Moritz, Michael (Hrsg.): Managementinformationssysteme, 2. Auflage, Berlin, Heidelberg 1995, S. 487f.) bei der **Generierung des Jahresbudgets** für das Konditionensystem eine große Hilfe. Die Flexibilität der Planungssysteme spiegelt sich auch in der individuellen Gestaltbarkeit von Spartenmodellen innerhalb einer Unternehmung wider, wobei das Data Dictionary den integrativen Gesamtrahmen darstellt.

Zum Verifizieren eines Handlungsbedarfs stehen im **Mittelpunkt der Abweichungsanalyse** die Preis-, Mengen- und Mixabweichung (Herzog, Ernst; Jurašek, Werner: Vertriebscontrolling im System der Grenzplankostenrechnung, in: Kostenrechnungspraxis, Ausgabe 5, 1993, S. 292). Aus der Analyse der Abweichung zwischen Jahresbudget und aktuellen Commitments werden vertriebs- und gleichzeitig ergebnissteuernde Maßnahmen abgeleitet.

4. 3 Berichts- und Informationssysteme

Die konsequente Trennung von DV-Systemen mit verschiedenen Funktionen, die sich im OLTP / OLAP-Ansatz von E. F. Codd zeigt (vgl. Gilmozzi, Controller Magazin Nr. 6/95, Seite 375), hat die DV-Produkte der Softwareanbieter verändert. Basis ist die technische Innovation der Server bzw. der **Client-Server-Architektur**. Die 12 OLAP-Kriterien sind heute der Standard sowohl für Planungs- und Analysesysteme als auch für elektronische Berichts- und Informationssysteme (MIS/EIS). Es hat sich gezeigt, daß der Server Vorteile bei dem

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

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

Antwortzeit- und Kalkulationszeitverhalten gegenüber dem Großrechner aufweist. Dies ist insbesondere bei Systemen mit Massendaten, die im Vertriebscontrolling durch die Dimensionen Kunden, Produkte, Zeit, Variablen und Planungstyp bedingt sind, der Fall.

Ein komplexes Konditionensystem, das vielfältige Leistungen des Handels nach dessen Leistungserbringung honoriert, muß steuerbar sein. Dem Management sollte also „per Knopfdruck“ der Stand auch der nachträglich zur Zahlung anstehenden Verpflichtungen aus den Absprachen des Vertriebs mit dem Handel aufgezeigt werden können. In vielen Unternehmen muß hierfür eine Abstimmung im Vertrieb erfolgen, da nur im Vertrieb diese Zahlen verfügbar sind. Hier erweist sich die DV-mäßige Unterstützung im Vertrieb auch als Vorteil im Berichtswesen, da die Zahlen verfügbar sind. Allerdings wird vom Vertrieb oft das Argument benutzt, daß man dem Management nicht den Zugriff zu allen Hierarchieebenen geben sollte, da sie sich sonst in unwichtigen Details verlieren könnten. Hier kann bei einer Neueinführung eines DV-Systems die Transparenz im Vertrieb Abwehrreaktionen hervorrufen, und plötzlich gibt es viele Hinderungsgründe, die mit viel Überzeugungsarbeit abgebaut werden müssen.

LITERATURVERZEICHNIS

Deutsch, C.: Vertriebscontrolling - Völliges Desaster, in: Wirtschaftswoche vom 25.6.1993, S. 46-50

Deyhle, A.: Marketing-Controlling, Controller Magazin Heft 1/88, S. 15)

Franke, R.; Kötzle, A.: Einführung, in: Franke, R.; Kötzle, A. (Hrsg.): Controlling der Unternehmensbereiche, Frankfurt/Main 1995, S. 7-18

Fritz, V.; Brickenstein, C.: Einführung eines Vertriebscontrollingsystems in einem mittelständischen Unternehmen der metallverarbeitenden Industrie, in: Controlling, Heft 5, 1994, S. 282-292

Graumann, J.: Der Verkaufsleiter als Vertriebscontroller, München 1991

Herzog, E.: Vertriebscontrolling, in: Kostenrechnungspraxis, Sonderheft 1985, S. 44-48

Herzog, E.; Jurasek, W.: Vertriebscontrolling im System der Grenzplankostenrechnung, in: Kostenrechnungspraxis, Ausgabe 5, 1993, S. 288-293

Kötzle, A.: Investitions-Controlling, in: Franke, R.; Kötzle, A. (Hrsg.): Controlling der Unternehmensbereiche, Frankfurt/Main 1995, S. 168-203

Kötzle, A.: Marketing-Controlling, in: Franke, R.; Kötzle, A. (Hrsg.): Controlling der Unternehmensbereiche, Frankfurt/Main 1995, S. 21-55

Kötzle, A.: Qualitäts-Controlling, in: Franke, R.; Kötzle, A. (Hrsg.): Controlling der Unternehmensbereiche, Frankfurt/Main 1995, S. 231-272

Markenverband (Hrsg.): Leitlinien zum Listenpreis bei Markenartikeln; in: Lebensmittel Praxis, Ausgabe 9/1992, S. 32

Monsees, H.: Kaffeemarkt total verrückt, in: Weser Kurier Nr. 184, vom 9. 8.1995, S. 5

Nieschlag, R.; Dichtl, E.; Hörschgen, H.: Marketing, 16. Aufl., Berlin 1991

Reichmann, T.: Controlling mit Kennzahlen, 2. verbesserte Auflage, München 1990

Rostock, W.: Führungsinformationssystem als zentrales Informationsmedium in einem Controllingssystem, in: Hichert, R.; Moritz, M. (Hrsg.): Managementinformationssysteme, 2. völlig neubearbeitete und erweiterte Auflage, Berlin, Heidelberg 1995, S. 485-494

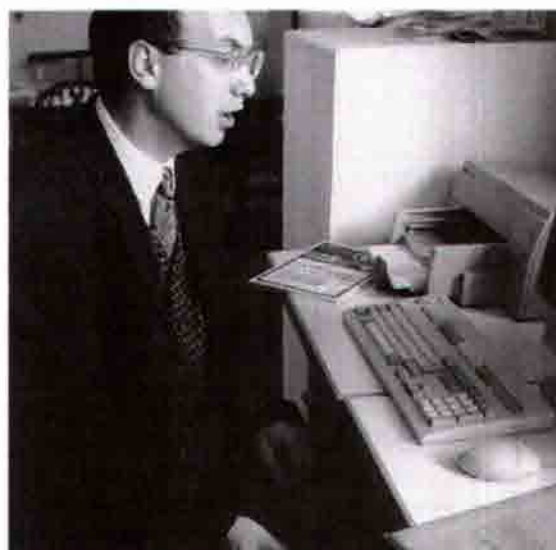
o. V.: „Markenverband kritisiert Monopolkommission“, Lebensmittel-Zeitung vom 2.12.1994

o. V.: Kondition gegen Leistung, in: LZ-Journal Nr. 9 vom 28.2.1992, S. J15

o. V.: Wie Einzelhändler ihre Lieferanten „martern“ können, in: Handelsblatt vom 4.11.1992

o. V.: Konditionen: Auf den Durchblick kommt es an, in: Lebensmittel Praxis, Ausgabe 9/1992, S. 28-34 ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
23	34	35	V	S	K



Nochmals Kollege Manfred Grotheer (von Seite 1): „Jetzt hab' ich's deutlich... das Kundenergebnis.“

AUFTRAGSABWICKLUNGS- ZENTREN (AAZ) ALS ERGEBNIS RADIKALER NEUGESTALTUNG VON PROZESSEN

von Reinhold **Mayer**, Partner bei Horváth & Partner GmbH, Stuttgart

Seit die Reengineeringwelle rollt, wird immer wieder behauptet, daß Quantensprünge zur Optimierung von Geschäftsprozessen notwendig und möglich sind. So ist nicht selten die Rede von

- Halbierung der Durchlaufzeiten,
- 30 % Kostensenkung,
- drastischer Qualitätsverbesserung.

Solche Erfolge seien das Ergebnis einer konsequenten Realisierung folgender Grundprinzipien:

- * Prinzip der prozeßorientierten Aufgabenintegration:
Zusammenfassung zusammengehörender Aufgaben zu einem Prozeß.
- * Prinzip der eigenverantwortlichen Selbststeuerung:
Es wird vor Ort gesteuert; jeder ist selbst für das verantwortlich, was er tut.
- * Prinzip der Kundenorientierung:
Jeder Prozeß muß einen externen oder internen Kunden haben.

Neueste Untersuchungen über den Erfolg von Reengineering Projekten zeigen eine insgesamt eher enttäuschende Bilanz. War nun Reengineering nur eine Marketingidee von cleveren Buchautoren und Unternehmensberatern?

Daß dennoch beeindruckende Ergebnisse bei einem entsprechenden Vorgehen zur radikalen Neugestaltung von Prozessen erzielbar sind, soll durch folgendes Beispiel der Kundenauftragsabwicklung belegt werden:

Ausgangssituation des Unternehmens

Ein mittelständisches Unternehmen stellt mit ca. 1.300 Mitarbeitern technologisch anspruchsvolle Komponenten her.

Abnehmer sind zum einen die **Automobilindustrie**, die Großserien speziell entwickelter Komponenten über Rahmenverträge und Abrufe bezieht. Des-

weiteren werden Standardkomponenten auf Lager produziert und an Firmen der verschiedensten Branchen verkauft. Zum dritten werden kundenspezifische Modifikationen in Klein- und Mittelserien z. T. für obige, z. T. für andere Kunden auftragsbezogen hergestellt. **Termin-, Kapazitäts- und Qualitätsprobleme bei Kundenaufträgen und deren Lösung durch Hubschrauberflüge zur Belieferung der Montagebänder der Automobilindustrie** waren nur die nach außen sichtbaren Probleme des Auftragsabwicklungsprozesses.

Bisheriger Ablauf der Kundenauftragsabwicklung

Der Prozeß (vgl. Abb. 1) begann mit der Auftragsannahme im Vertrieb und der Klärung kaufmännischer Fragestellungen. Der Vertrieb leitete den Auftrag anschließend an die Technik weiter, wo die technische Machbarkeit bestätigt und ggf. fehlende technische Spezifikationen direkt mit dem Kunden abgeklärt wurden. Anschließend erfolgte in der Disposition die Bedarfsermittlung und die Grobterminierung des Auftrages. Vom Vertrieb erhielt der Kunde die Auftragsbestätigung mit vorgesehenerm Liefertermin. Der Vertrieb bildete im Rahmen der gesamten Auftragsabwicklung die Schnittstelle zum Kunden, über die Rückfragen des Kunden oder Terminänderungen kommuniziert wurden. Eine über den im DV-System ablesbaren Auftragsstatus hinausgehende Auskunft an den Kunden war für den Vertrieb erst nach Rücksprache mit den jeweils zuständigen Stellen möglich.

Die Kundenauftragssteuerung begann mit der Disposition der Hausteile in der Abteilung Fertigungssteuerung und der Fremdteile in der Abteilung Disposition. Die Fertigungssteuerung löste Fertigungs- und Montageaufträge aus und verfolgte Mengen und Termine. Der Einkauf bestellte die Fremdteile und verfolgte deren Mengen und Termine.

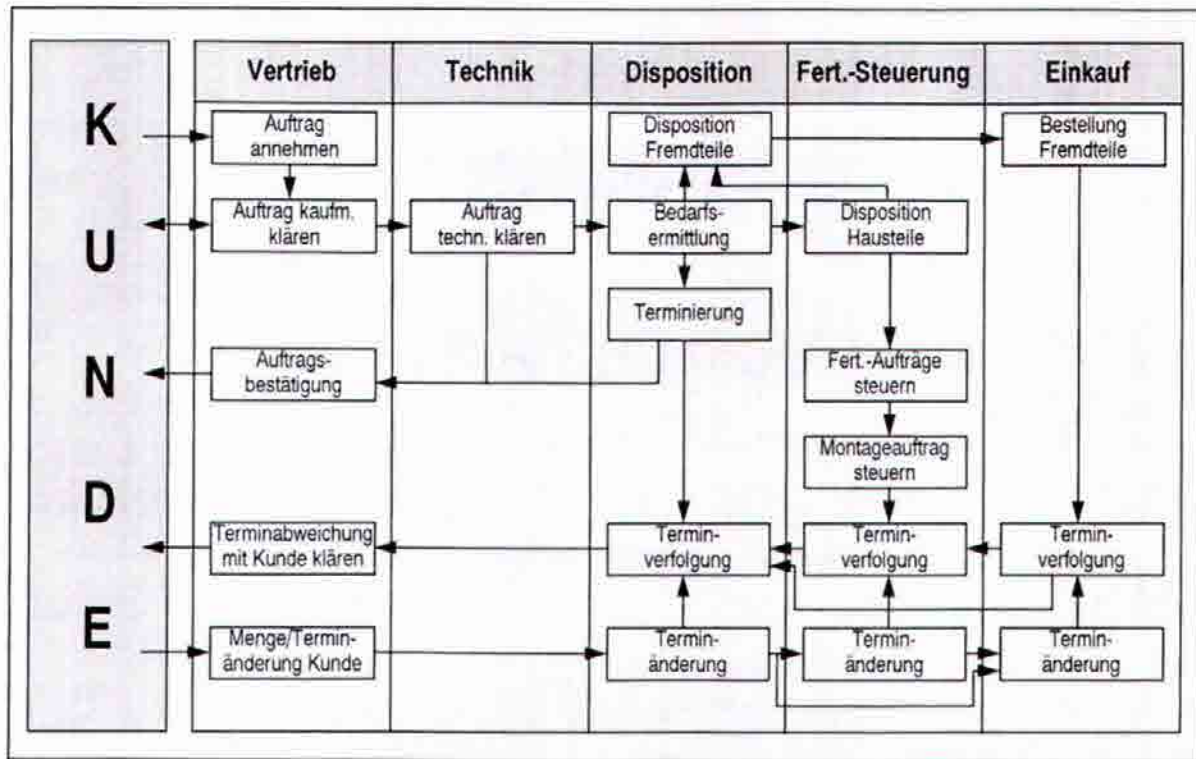


Abb. 1: Traditionelle Form der Kundenauftragsabwicklung

Nach Abschluß der Montage wurde der Artikel in den Versand übernommen, die Ware verpackt und versendet. Für Auslandsaufträge wurden die benötigten zusätzlichen Exportpapiere parallel von einer speziellen Exportabteilung bereitgestellt.

Problempotentiale des traditionellen Ablaufs

- Abteilungsschnittstellen bedeuten Unterbrechungen des Bearbeitungsflusses mit entsprechenden Transport- und Liegezeiten. Durch den Wechsel des Bearbeiters fallen jeweils (geistige) Rüstzeiten zur Einarbeitung, Nachfragen zur Ermittlung nicht dokumentierter Informationen, Prozeßschleifen etc. an und zwingen auf Grund der Arbeitsteilung zu einer Formalisierung und aufwendigen Organisation der Abläufe. Medienbrüche (unterschiedliche DV-Systeme, manuelle Teilschritte oder fehlende Schnittstellen) verschärfen die Situation.
- Prozesse werden häufig am kompliziertesten Fall ausgerichtet, um mit einem einheitlichen Ablauf alle möglichen Varianten abdecken zu können. In unserem Beispiel sind z. B. 70 % der Aufträge vollständig geklärt. Der festgelegte Ablauf über Vertrieb und Technik ist für diese Fälle nicht erforderlich, erhöht aber sowohl die Durchlaufzeit als auch den Aufwand in den beteiligten Bereichen. Unter dem Aspekt Zeit kann es deshalb sinnvoll sein, unterschiedliche, an die spezifischen Anforderungen angepaßte Prozeßversionen zu installieren.

Ergebnis der Prozeßanalyse

- 30 % der untersuchten Kapazität der am Prozeß beteiligten Kostenstellen „Vertrieb“, „Fertigungs-

steuerung“, „Disposition“, „Einkauf“ waren nicht wertschöpfungserhöhend. Sie beschäftigten sich vorwiegend mit Feuerwehreinsätzen zur Lösung von Koordinationsproblemen.

- Bei jedem zweiten Auftrag gab es Probleme mit der Verfügbarkeit von Eigen- und Fremtteilen.
- Aufträge wurden vom Vertrieb angenommen, obwohl keine Kapazität verfügbar war oder in der zugesagten Zeit das Material nicht beschafft werden konnte.
- Durchlaufzeiten waren entsprechend lang, der Informationsprozeß war von dauernden Abstimmungsschleifen gekennzeichnet.
- Die Prozeßkosten waren erheblich höher als Benchmarks von Wettbewerbern.

Prozeßorientierte Aufgabenintegration durch Einführung von Auftragsabwicklungszentren

Die komplette Reorganisation der Prozesse und Strukturen führte zum Aufbau von sogenannten Auftragsabwicklungszentren (AAZ) für neu festgelegte Produkt-/Marktsegmente, die im Zuge der Gesamtneustrukturierung des Unternehmens als **Profit Center** definiert wurden.

- a) Großserien für die Automobilindustrie,
- b) Groß- und Kleinserien als Lagerartikel für einen breiten Markt,
- c) kundenspezifische/auftragsbezogene Klein- und Mittelserien.

Erst durch diese Segmentierung wurde die Voraussetzung geschaffen, die Markt- und Kundenkomplexität soweit zu reduzieren, daß die **Auftragsabwicklungsprozesse gesamthaft** in je einem Auftragsabwicklungszentrum bearbeitet werden können.



Abb. 2: Organisationsformen der Kundenauftragsabwicklung

In den drei neu geschaffenen AAZs werden künftig alle Aktivitäten von der Auftragsannahme über die Fertigungsauftragssteuerung bis hin zur Materialdisposition und -bestellung wahrgenommen (vgl. Abb. 2).

Die Vertriebsfunktion endet künftig dort, wo Preise und Konditionen vereinbart sind. Abrufe, Terminänderungen etc. werden ausschließlich im AAZ bearbeitet. Fertigungssteuerung, Disposition und Arbeitsvorbereitung stellen keine eigenen Abteilungen mehr dar. Die Einkaufsabteilung beschränkt sich zu-künftig auf strategische Einkaufsfunktionen und Rahmenverträge. Konkrete Abrufe sind Aufgabe des AAZ.

Wesentliche Prämisse für die Funktionsfähigkeit der AAZs ist das Vorliegen vollständig geklärter Aufträge. Im AAZ sind die notwendigen Fähigkeiten z. B. zur Abklärung technischer Spezifikationen nicht vorhanden und würden zu einer Störung des Ablaufs führen. Damit zwingt die Einrichtung der AAZ gleichzeitig dazu, den einheitlichen, standardisierten Auftragsabwicklungsprozeß durch zwei Prozeßvarianten zu ersetzen.

Ungeklärte Aufträge sollen nicht direkt an das AAZ, sondern an den Vertrieb geleitet werden. Der Vertrieb übernimmt die Klärung bei kaufmännischen Fragestellungen, für die Abklärung technischer Fragen erfolgt die parallele Einschaltung der Technik. Nach Klärung des Auftrages fließt er in das AAZ ein und wird wie im ersten Fall ausgeführt (vgl. Abb. 3).

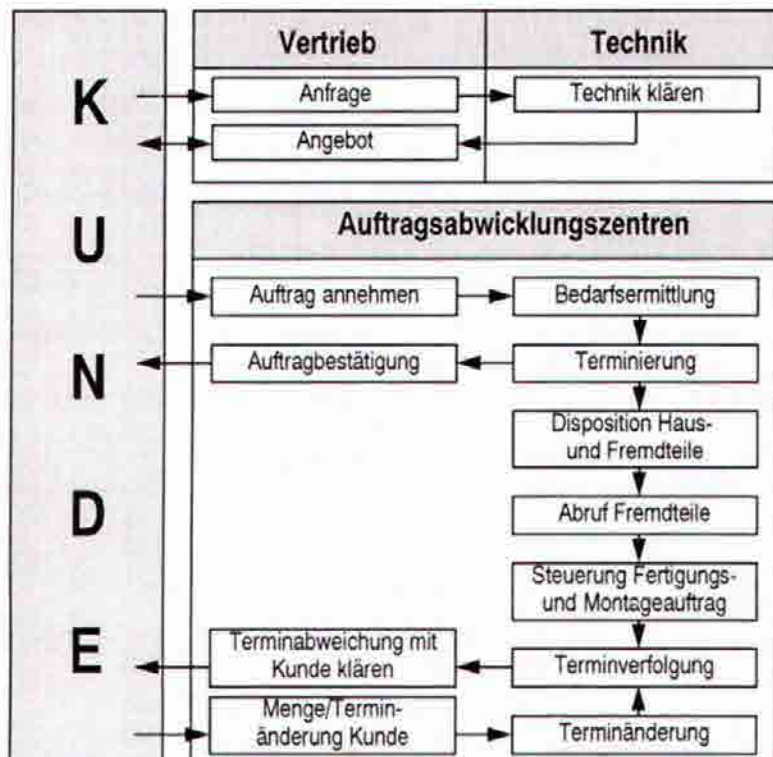


Abb. 3: Prozeßorientierte Aufgabenintegration bei der Kundenauftragsabwicklung

Marktorientierte Segmentierung der Fertigung

Führt man die prozeßorientierte Neustrukturierung der Auftragsabwicklung nicht auch in der Fertigung konsequent weiter, so konkurrieren drei unabhängige AAZ um gemeinsame knappe Fertigungsressourcen. Neue Schnittstellenprobleme sind vorprogrammiert.

Die Fertigung wurde folglich völlig neu strukturiert, Maschinen umgestellt und z. T. ergänzt, so daß die Profitcenterstruktur sich auch in räumlich getrennten und technologisch autonomen Fertigungseinheiten widerspiegelt.

Eine Ausnahme von diesem Prinzip war allerdings notwendig: eine **zentrale Fertigungstechnologie** konnte aus technischen und wirtschaftlichen Gründen nicht auf die drei Profit Center aufgeteilt werden. Dieser Bereich wurde deshalb neben den drei Profit Centern als **eigenständiges Service Center** organisiert, das seine Leistungen intern an die Profit Center verkaufen muß.

Umsetzung organisieren und Widerstände überwinden

Viele Reengineering- oder Prozeßoptimierungsprojekte scheitern nicht mangels guter Ideen oder Konzepte, sondern an internen Widerständen. Seit Jahrzehnten bestehende Abteilungen zu zerschlagen und horizontal bzw. prozeßorientiert neu zu formieren, wird zwar mit fachlichen Gründen abgelehnt, z. T. sogar boykottiert. Der eigentliche Grund liegt aber meist darin, daß Abteilungsdenken und Abteilungsschranken die Mitarbeiter oft so geprägt haben, daß sogar persönliche Aversionen zwischen den Mitarbeitern in Vertrieb, Fertigungssteuerung, Disposition und Einkauf entstanden sind.

Erfolgreiches Change Management setzt u. E. deshalb folgendes voraus:

- Vorbereiten der Mitarbeiter z. B. durch Seminare und gemeinsame Workshops.
- Frühzeitig mit dem Betriebsrat Ziele, Vorgehensweise und mitarbeiterbezogene Konsequenzen absprechen.
- **Einbindung der Mitarbeiter in den Neugestaltungsprozeß.** Unser Konzept sieht hier sogenannte **Prozeßoptimierungsteams (POTs)** vor, die aufgrund der vorgegebenen Ziele zu radikal neuen Lösungen kommen müssen.
- Geschickte personelle Zusammensetzung der neuen AAZs, Coaching der Mitarbeiter, Schaffung eines gruppenbezogenen Anreizsystems und härtestes Vorgehen gegen Boykotteure.

Realisierte Ergebnisse

Bis in den neu zusammengesetzten AAZs wirkliche Teams entstanden waren, die Mitarbeiter sich in neue und erweiterte Aufgabenstellungen und DV-Systeme eingearbeitet hatten und auch daran gewöhnt waren, selbst mit Kunden und Lieferanten zu sprechen, ist trotz intensivem Coaching mindestens ein halbes Jahr vergangen. Ein Jahr nach der Neustrukturierung konnte im Vergleich zur Ausgangssituation

- die Produktivität um 15 % erhöht,
- der Work in Process um 40 % gesenkt,
- die Durchlaufzeit um 50 % reduziert,
- die Termintreue von 75 % auf 95 % der Aufträge erhöht,
- die Prozeßkosten der Wettbewerber unterschritten werden.

Die gesamthafte Produkt- und Prozeßverantwortung, realisiert durch die Einführung von Profit Centern, die Segmentierung der Fabrik und die Profit Center bezogenen Auftragsabwicklungszentren, hat somit wesentlich zur Verbesserung der Wettbewerbsposition und der Ergebnissituation des Unternehmens beigetragen. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
12	31	35	V	T	S

Congress der Controller 1996

20. / 21. Mai 1996
 Sheraton Hotel, München

„Globalisierung und Standortsicherung - Herausforderungen auch für das Controlling“, ein in jeder Hinsicht aktuelles und gleichermaßen schwieriges Thema. Globalisierung als Notwendigkeit wirtschaftlichen Handelns, der sich heute kaum mehr ein Unternehmen entziehen kann. Globalisierung als Voraussetzung oder im Widerspruch zur Wahrnehmung unserer gesellschaftspolitischen Verantwortung, nämlich der Sicherung der Aktivitäten an unseren Heimatstandorten? Wie kommen wir zu den richtigen Antworten und Entscheidungen bei diesen meist komplexen Fragestellungen? Und wie kann das Controlling und der Controller diesen Prozeß begleiten und unterstützen?

Mit den Referenten und den von Ihnen behandelten Themen will der diesjährige Congress der Controller Anregungen geben und Perspektiven aufzeigen.

Ich würde mich freuen, Sie im Mai beim Congress begrüßen zu dürfen!
 Dipl.-Wirtsch.-Ing. Manfred Rimmel, 1. Vorsitzender Controller Verein eV



Programm und weitere Informationen über die Geschäftsstelle des Controller Verein eV, Tel. 089 - 89 31 34-20

NEUE NOTWENDIGKEITEN FÜR EIN UMWELTCONTROLLING

von Silke Hermann und Jürgen Happel, Eschborn



Dipl.-Kffr. Silke Hermann,
Referatsleiterin Umwelttechnik,
Technikfolgen und Ökologische
Wirtschaft, Hessisches
Ministerium für Wirtschaft,
Verkehr und Landes-
entwicklung, Kaiser-Friedrich-
Ring 75, 65185 Wiesbaden



Dipl.-Kfm. Jürgen Happel,
Controller, Deutsche Gesell-
schaft für Technische Zusam-
menarbeit (GTZ) GmbH,
Dag-Hammarskjöld-Weg 1-5,
65760 Eschborn

1. PROBLEMSTELLUNG

Das Thema „Umweltschutz“ hat, wenn auch mit einem time-lag im Vergleich zur gesellschaftlichen Problematisierung, für die Führung von Unternehmen eine erstaunliche Wandlung durchlaufen: „Vom völligen Tabu, von lästiger Notwendigkeit oder vom Sonderthema für „Grüne“ ist Ökologie ... zu einer zentralen Pfofilierungschance für Unternehmungen geworden.“¹ Die Integration ökologischer Aspekte in alle Entscheidungsbereiche des Unternehmens ist zum notwendigen Bestandteil der langfristigen Unternehmenssicherung und zum nicht mehr zu vernachlässigenden Erfolgsfaktor avanciert. Als Gründe hierfür lassen sich die Verschärfung der umweltrechtlichen Rahmenbedingungen, gesellschaftlicher Wertewandel verbunden mit Änderungen im Verbraucherverhalten sowie zunehmend Kostensteigerungen durch akute Umweltprobleme aufführen. Unter der Leitidee einer „nachhaltig zukunftsverträglichen Entwicklung“ (sustainable development) muß sich darüberhinaus jedes Unternehmen im lokalen Handeln der globalen ökologischen Konsequenzen verpflichtet sehen. Dies beinhaltet die zukünftige Umstrukturierung der Wirtschaftsweise in den Industrieländern auf eine Langzeitökonomie mit niedrigen Energie- und Materialflüssen, aber auch für die Bevölkerung eine Abkehr vom „american way of life“ hin zu einer selbstbeschränkten Lebensweise, die allerdings nicht notwendigerweise eine Reduktion von Wohlstand, sondern durchaus eine Steigerung der Lebensqualität bedeuten kann.² Wirksamer betrieblicher Umweltschutz als normativer Anspruch einer verantwortungsbewußten Unternehmensführung ist daher heute kaum noch strittig, wohl aber wie ihm entsprochen werden kann.

Erstmals ist nun das betriebliche Umweltmanagement, normalerweise Bestandteil unternehmerischer Entscheidungsfreiheit in Marktwirtschaften, originärer Gegenstand einer rechtlichen Regelung. Die sog. **EG-Ökoaudit-Verordnung etabliert ein System zur Zertifizierung von Umweltmanagementsystemen.** Die Funktionsweise von Zertifizierungssystemen ist bereits aus der Qualitätssicherung bekannt und hat sich mit der Einführung der Normen ISO 9000 ff. etabliert. Mit der EG-Ökoaudit-Verordnung wird ein der Produktqualitätssicherung ähnliches Konzept auf die Sicherung der Qualität betrieblichen Umweltmanagements übertragen.

Für den/die Controller/in als Lotse des Unternehmens bedeutet dies die zunehmende Berücksichtigung von Umwelanforderungen im Rahmen seiner bisher traditionell ausgerichteten Tätigkeit bzw. neu zu schaffender Arbeitsfelder. Es ist zu fragen, welcher Stellenwert sich für ein Umweltcontrolling als Instrument ökologieorientierter Unternehmensführung ergibt und welche Notwendigkeiten und Erfordernisse bei dessen Ausgestaltung in Zukunft erwartet werden können.

2. ZIELSETZUNG UND INHALT DER EG-ÖKOAUDIT-VERORDNUNG

Am 13. Juli 1993 trat die „Verordnung (EWG) Nr. 1836/93 des Rates vom 29. Juni 1993 über die freiwillige Beteiligung gewerblicher Unternehmen an einem Gemeinschaftssystem für das Umweltmanagement und die Umweltbetriebsprüfung“ (EG-Ökoaudit-Verordnung) in Kraft.³ Sie gilt seit April 1995 unmittelbar in jedem Mitgliedsstaat und ist in allen ihren Teilen verbindlich. Die in Teilbe-

reichen notwendige nationale Umsetzung der Verordnung ist mittlerweile von Bundestag und -rat verabschiedet, so daß das System ab 1996 voll funktionsfähig ist. Am Gemeinschaftssystem können sich gewerbliche Unternehmen auf freiwilliger Ebene beteiligen. Die wesentlichen Voraussetzungen dazu bilden die Entwicklung und Implementierung eines Umweltmanagementsystems und die Durchführung von sog. Umweltaudits durch interne Prüfer und externe Gutachter. Abgestellt wird dabei nicht auf das Unternehmen als rechtliche oder wirtschaftliche Einheit, sondern auf den räumlich abgegrenzten Unternehmensstandort.

Vorrangiges Ziel der Verordnung bildet, wie aus Artikel 1 Abs. 2 ersichtlich, die sog. kontinuierliche Verbesserung des betrieblichen Umweltschutzes. Darüberhinaus sollen die Bewertung der Umweltschutzleistung und die Information der Öffentlichkeit gefördert werden.

Die erfolgreiche Teilnahme an der Regelung bietet den Unternehmen die Möglichkeit, eine Teilnahmeerklärung incl. eines Gütezeichens für die Unternehmenswerbung zu erwerben und zu verwenden. Bereits zum jetzigen Zeitpunkt ist absehbar, daß die ansich freiwillige Teilnahme für viele Unternehmen aus wettbewerbspolitischen Gründen zu einem faktischen Zwang werden wird.⁴ Gegenwärtig bereiten sich in Deutschland, aber auch im europäischen Ausland bereits eine Reihe von Unternehmen, vor allem aus der Großindustrie, auf die Zertifizierung durch die Umweltgutachter vor. Einige Unternehmen haben das Zertifizierungsverfahren sogar bereits erfolgreich durchlaufen. Es ist nur konsequent, wenn diese ein entsprechendes Vorgehen zukünftig auch von ihren Zulieferern verlangen werden.⁵ Darüberhinaus werden Möglichkeiten diskutiert, mit Hilfe der EG-Ökoaudit-Verordnung Deregulierungen im Umweltrecht voranzutreiben. Unternehmen, die sich der Verordnungsregelung unterziehen, hätten möglicherweise mit einer verminderten staatlichen Aufsicht zu rechnen.

Die erfolgreiche Teilnahme von Unternehmen am Gemeinschaftssystem setzt die Einhaltung in der Verordnung festgelegter Verfahrensregeln voraus. Der Ablauf einer Teilnahme an der Regelung wird in Abb. 1 skizzenhaft dargelegt. 6

In der Verordnungsbezeichnung taucht der Begriff „Ökoaudit“ oder „Umweltaudit“, im Gegensatz zur Entwurfsfassung, nicht mehr auf. Dies dokumentiert, daß dieser Begriff, als Kürzel für das Gemeinschaftssystem verwandt, zu kurz greift, um die Anforderungen der Verordnung widerzuspiegeln. Das „Ökoaudit“ - in der deutschsprachigen Amtsblattausgabe konsequent durch den Begriff „Umweltbetriebsprüfung“ ersetzt - stellt als Instrument des Umweltmanagements nur einen, wenn auch wichtigen Teil der Verordnung dar.⁷ Grundlage für die erfolgreiche Teilnahme am Gemeinschaftssystem ist zunächst ein erfolgreiches Umweltmanagement am jeweiligen Standort.

3. UMWELTMANAGEMENT DURCH UMWELTCONTROLLING

3. 1 Zum Erfordernis eines Umweltcontrolling

Tatsächlich ist betrieblicher Umweltschutz heute vielfach Flickwerk, d. h. für akute Gefährdungssituationen oder auf Druck des Gesetzgebers werden häufig lediglich Insellösungen in den Unternehmen installiert. Die alleinige Beschränkung auf ein Umwelt-Krisenmanagement greift dabei meist zu kurz. Vielmehr ist ein aktiver, gestaltender Umweltschutz in den Unternehmen erforderlich, um den steigenden Anforderungen an den betrieblichen Umweltschutz gerecht werden zu können.

Die Forderung nach einer umfassenden Ökologisierung der Unternehmensführung bringt es mit sich, daß aussagefähige und umweltrelevante Informationen für das Management bereitgestellt werden müssen. Der Querschnittsaufgabe Umweltschutz entsprechend müssen Führungskonzepte entwickelt werden, die sichern, daß Umweltschutz in allen Phasen betrieblicher Entscheidungen und Aktivitäten angemessen berücksichtigt wird. Vordringlich geht es dabei um die Verbesserung der Informationsgrundlagen und die Koordination im Führungssystem.

Bisher wird der wirtschaftliche Erfolg des Unternehmens durch das traditionelle Unternehmenscontrolling oder die Finanzbuchhaltung ermittelt. Das Informationsmanagement der Unternehmen wird daher in der Praxis durch die „harten“, i. d. R. monetären Daten des betrieblichen Rechnungswesens dominiert. Bilanzen und Erfolgsrechnungen enthalten darüber hinaus keine Informationen über soziale Kosten, die durch Umweltbelastungen des Unternehmens bzw. seiner Produkte und Produktionsverfahren entstehen. Für umweltschutzorientierte Handlungsbereiche hat dies die fatale Folge, daß wichtige, ökologisch relevante Informationen ausgeklammert werden, weil sie vom Datentypus oftmals nur qualitativ oder quantitativ, aber nicht monetär faßbar sind. „Weiche“ Daten wie beispielsweise Entwicklung der staatlichen Rahmenbedingungen, der Wertewandel in der Gesellschaft, langfristiges Verbraucherverhalten oder die Motivation von Mitarbeitern durch umweltorientiertes Unternehmenshandeln dürfen nicht vernachlässigt werden, nur weil ihre Erfassung und Aufbereitung mit methodischen Schwierigkeiten und Unsicherheiten verbunden ist.⁸

Dabei verfügen Unternehmen über z. T. sehr weitgehende ökologisch relevante Informationen. Dieser Umstand ergibt sich schon aus den verschiedenen Aufzeichnungs- und Meldepflichten, wie sie das bestehende Umweltrecht in der Bundesrepublik Deutschland vorsieht. Die vorliegenden Informationen lassen sich als eine „**informativische Hügelandschaft**“⁹ beschreiben, d. h. in einzelnen Abteilungen oder Funktionsbereichen des Unternehmens sind oftmals sehr detaillierte Umweltdaten vorhanden, die aber im Regelfall nicht oder nicht hinreichend zusammengeführt werden, um in ihrer Gesamtheit Berücksichtigung zu finden.

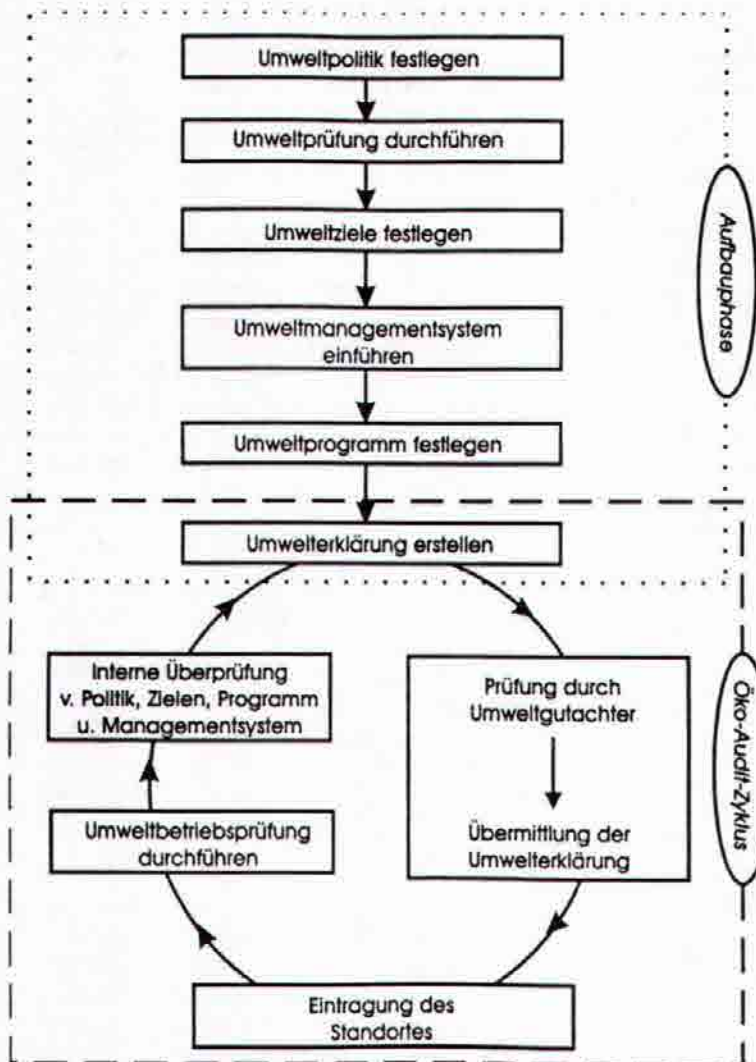


Abb. 1: Elemente bei der Umsetzung der EU-Öko-Audit-Verordnung (Quelle: Arbeitsgemeinschaft hessischer Industrie- und Handelskammern / Betreuungsgesellschaft für Umweltfragen Dr. Poppe mbH: „Öko-Audit - Ein Leitfaden für Interessenten am EU-Umweltmanagement- und Betriebsprüfungssystem“, Frankfurt 1994, S. 11.

Erläuterungen zu Abbildung 1:

Festlegung einer Umweltpolitik

Ausgangspunkt für die Implementierung betrieblichen Umweltmanagements ist die schriftlich zu fixierende Umweltpolitik des Unternehmens. Diese umfaßt „die umweltbezogenen Gesamtziele und Handlungsgrundsätze“, und muß darauf abzielen, die umweltrechtlichen Vorschriften einzuhalten und darüber hinaus die Umweltauswirkungen des Unternehmens so zu verringern, wie sie sich mit der „wirtschaftlich vertretbaren Anwendung der besten verfügbaren Technik“ erreichen lassen.

Durchführung einer ersten standortbezogenen Umweltprüfung

Als vorbereitender Einstieg zur erstmaligen Teilnahme an der Regelung erfolgt eine umfassende interne Untersuchung den betrieblichen Umweltschutz am Standort betreffend.

Festlegung der Umweltziele, des Umweltprogramms und des Umweltmanagementsystems

Die Umweltziele sind „jene Ziele, die sich ein Unternehmen im einzelnen für seinen betrieblichen Umweltschutz gesetzt hat.“ Dazu sind Handlungsgrundsätze - die sog. „guten Managementpraktiken“ - in der Verordnung vorbestimmt und bilden zukünftig eine Art Meßlatte für das Umweltmanagement der Unternehmen. Dazu zählen die Förderung umweltschutzbezogener Personalinformation und -motivation, eine offene umweltpolitische Kommunikationspolitik sowie die Anwendung umweltschutzbezogener Informations- und Steuerungsverfahren und -maßnahmen. Das

Umweltprogramm umfaßt die Festlegung der Verantwortlichkeiten und Maßnahmen zur Erreichung der gesetzten Ziele. Das **Umweltmanagementsystem** wird als „Teil des gesamten übergreifenden Managementsystems, der die Organisationsstruktur, Zuständigkeiten, Verhaltensweisen, förmliche Verfahren, Abläufe und Mittel für die Festlegung und Durchführung der Umweltpolitik einschließt“ definiert.

Erstellung und Prüfung der Umwelterklärung

Diese wird für die Öffentlichkeit verfaßt und nach der ersten Umweltprüfung und nach jeder folgenden Umweltbetriebsprüfung erstellt. Inhaltlich bezieht sich die Umwelterklärung schwerpunktmäßig auf das Umweltmanagement des teilnehmenden Standortes. Durch zugelassene Umweltgutachter wird die Umwelterklärung auf Übereinstimmung mit den Bestimmungen der Verordnung geprüft. Werden deren Anforderungen erfüllt, so erteilt der Umweltgutachter die „Gültigkeitserklärung“ als Grundlage für eine Eintragung des Standortes.

Durchführung interner Umweltbetriebsprüfungen

Entschließt sich das Unternehmen in den Folgejahren, das Umweltmanagement einzelner oder aller Standorte zertifizieren zu lassen, folgt die Durchführung reglementierter, umweltschutzbezogener Prüfungsverfahren. Die Umweltbetriebsprüfung, das eigentliche „Umweltaudit“, setzt bei dem bereits bestehenden Umweltmanagementsystem an, kommt also erst bei mehrmaliger Teilnahme am Gemeinschaftssystem zur Anwendung. Aufgabe der Umweltbetriebsprüfung ist die Effizienzbewertung des bestehenden Umweltmanagements im Hinblick auf die Umweltpolitik des Unternehmens und das Umweltprogramm des Standortes. Umweltbetriebsprüfungen haben rein unternehmensinternen Charakter, das Ergebnis der Betriebsprüfungen bildet die Grundlage zur Einleitung geeigneter Korrekturmaßnahmen.

Eintragung der Standorte

Die geprüfte Umwelterklärung wird bei festgelegten Industrie- und Handelskammern eingereicht, der Standort dort in ein Verzeichnis eingetragen und die Unternehmensleitung davon unterrichtet. Das Verzeichnis der Standorte wird jährlich aktualisiert und durch die Kommission der EU veröffentlicht. Die Unternehmen können für ihren eingetragenen Standort oder ihre eingetragenen Standorte eine Teilnahmeerklärung mit dazugehöriger Graphik für ihre Firmenwerbung verwenden.

3. 2 Auswirkungen der EG-Ökoaudit-Verordnung auf die Implementierung eines betrieblichen Umweltcontrollings

Eine Anwendung der EG-Ökoaudit-Verordnung zeigt sich für die Unternehmen im Regelfall nur hinsichtlich einer mehrmaligen Teilnahme vorteilhaft. Zum einen können sich die anfallenden Kosten für die Konstituierungsphase (Umweltprüfung, Konzeption und Implementierung des Umweltmanagementsystems, Abfassen des Umweltprogramms usw.), wie sie die Verordnung vorschreibt, erst im Laufe der Zeit amortisieren, zum anderen wirkt sich die Streichung des Standorts aus dem vorgesehenen Register durch Beendigung einer Teilnahme voraussichtlich negativ auf das Unternehmensimage aus. Die EG-Ökoaudit-Verordnung fordert für die mehrmalige Teilnahme an der Regelung ein funktionsfähiges Umweltmanagement am Standort. Auf welche Weise dessen Funktions- und Leistungsfähigkeit gewährleistet wird, bleibt letztlich den Unternehmen überlassen.¹⁰

Die festzulegende Umweltpolitik nach § 3a der Verordnung muß erstens die „Einhaltung aller einschlägigen Umweltvorschriften“ und zweitens darüber hinausgreifend „Verpflichtungen zur angemessenen kontinuierlichen Verbesserung des betrieblichen Umweltschutzes“ umfassen. Mit der ersten Selbstverpflichtung wird den bestehenden umweltbezogenen Rechtspflichten des Unternehmens zwar nichts hinzugefügt, zur Einhaltung des geltenden Rechts ist das Unternehmen ohnehin verpflichtet. Die bestehenden Rechtspflichten werden durch die Verordnung aber nicht nur ein weiteres Mal bekräftigt, **sondern deren tatsächliche Einhaltung wird zum Gegenstand der Zertifizierung gemacht.** Von staatlicher Seite geht es in diesem Zusammenhang darum, das vielbeklagte und praktisch kaum zu leugnende **Vollzugsdefizit im Bereich des Umweltrechts** abzubauen. Die Teilnahme an der Regelung der EG-Verordnung bedingt damit als Minimumstandard, das betriebliche Umweltmanagement so auszustatten, daß die am Standort betriebenen Anlagen oder bestimmten Betriebsweisen mit den Rechts- und Verwaltungsvorschriften als ordnungsrechtliche Voraussetzungen der unternehmerischen Tätigkeit in Einklang stehen. Dabei kann es nicht nur darum gehen, in regelmäßigen Abständen die Einhaltung der Vorschriften zu überprüfen. Vielmehr geht es auch darum, durch ein entsprechendes Informationssystem eine ständige Aktualisierung von Daten über die rechtlichen Anforderungen am Standort zu erreichen und damit auch zukünftige Veränderungen der rechtlichen und juristisch-technischen Rahmenbedingungen zu antizipieren.

Die zweite, im Rahmen der festzulegenden betrieblichen Umweltpolitik geforderte Selbstverpflichtung zur **angemessenen kontinuierlichen Verbesserung des betrieblichen Umweltschutzes**, muß darauf abzielen: „die Umweltauswirkungen in einem solchen Maße zu verringern, wie es sich mit der wirtschaftlich vertretbaren Anwendung der besten verfügbaren Technik“ erreichen läßt.¹¹ Gefordert ist eine allmähliche Verbesserung in von dem jeweiligen Unternehmen selbst festzulegenden Einzelschritten.

Zur Konkretisierung der Verpflichtung sieht die Verordnung die Erstellung eines sog. **Umweltprogramms** vor, welches letztlich nichts anderes als eine entsprechende Maßnahmenplanung des betrieblichen Umweltschutzes beinhaltet. In den weiteren Auditierungsverfahren muß die durch Umweltpolitik und -programm vorgesehene Richtung beibehalten werden, so daß sich sukzessiv eine auf kontinuierliche Verbesserung des betrieblichen Umweltschutzes ausgerichtete Programmatik ergibt und auch nachweisen läßt. Werden hingegen auf Dauer krasse Zielverfehlungen festgestellt, so sind diese ein wichtiges Indiz dafür, daß das Umweltmanagementsystem nicht den Anforderungen entspricht. Als Folge kann die Gültigkeitserklärung wegen näher zu bestimmender Fehler des Umweltmanagementsystems verweigert werden.¹²

Bezüglich der geforderten kontinuierlichen Verbesserung der Umweltschutzleistung muß konstatiert werden, daß sich diese unter Anwendung der immer noch weit verbreiteten Anwendung sog. **additiver Umweltschutztechniken** mittelfristig nur durch überproportional steigende Umweltschutzkosten erzielen läßt. Eine auf längere Sicht ausgelegte Verbesserung der Umweltleistung erfordert daher den Übergang zu integriertem Umweltschutz, um damit Umweltbelastungen erst gar nicht entstehen zu lassen. Ein integrierter betrieblicher Umweltschutz, sei dieser nun produktions- oder produktorientiert gestaltet, erfordert umfassende Kenntnisse über Stoff- und Energiezusammenhänge und zwar in ökologischer und ökonomischer Hinsicht. Diese Informationen stehen aber in den Unternehmen nicht im ausreichenden Maße und im Regelfall auch nicht entsprechend aufbereitet zur Verfügung. Die Verbesserung von Umweltschutzleistungen am Standort wird langfristig und wirtschaftlich verträglich nur über Steigerungen der Stoff- und Energieeffizienz, mit den bekannten Folgewirkungen auf andere Unternehmensteilbereiche wie z. B. die Entsorgung, erreicht werden. Dies läßt sich wiederum nur wirklich bei Einsatz eines darauf ausgelegten Informationssystems, welches sich zudem zur Steuerung und Kontrolle von Umweltschutzleistungen eignet.

Resumierend bleibt festzuhalten: Unternehmen müssen für eine auf mehrere Jahre angelegte Teilnahme an der Regelung geeignete Instrumente zum Einsatz bringen, welche sowohl die Sicherung der Einhaltung der rechtlichen Vorschriften als auch eine Verbesserung der sog. Umweltschutzleistung gewährleisten und gleichzeitig **eine ökonomisch verträgliche Umsetzung der Anforderungen sichern.** Aus dem Umstand, daß sich Controlling bereits in verschiedenen Unternehmensbereichen als qualifiziertes und effizientes Instrument der Unternehmensführung zur zielgerichteten Planung, Steuerung und Kontrolle der Unternehmensaktivitäten bewährt hat, folgert die Erkenntnis, daß dieses Instrument auch **für die Bewältigung neuer Herausforderungen an die Unternehmensführung**, wie sie zunehmend der betriebliche Umweltschutz darstellt, erfolgreich eingesetzt werden kann.

3. 3 Inhalt und Ausrichtung von Umweltcontrolling

3. 3. 1 Aufgabengebiete des Umweltcontrolling

Der Erfolg einer aktiven, ökologische Aspekte berücksichtigenden Unternehmensführung hängt davon ab, inwieweit das Informationsmanagement und die damit verbundenen Kommunikationsstrukturen des Unternehmens an die neuen Herausforderungen angepaßt werden. So benötigt die Unternehmensführung regelmäßig aggregierte Informationen, um sich einen allgemeinen Überblick über die betriebliche Umweltsituation zu verschaffen sowie Einzelangaben zu ökologisch, rechtlich oder wirtschaftlich besonders dringenden Umweltangelegenheiten. Die darunterliegenden Hierarchieebenen benötigen dagegen differenzierte funktions- oder aufgabenbezogene Informationen, um ökologische Vorgaben bei der operativen Tätigkeit erfüllen zu können.

Umweltcontrolling ist damit als Servicefunktion für das Management zu verstehen, welches dazu dient

- * „alle ökologisch wichtigen Informationen zu sammeln;
- * sie unter ökologischen und ökonomischen Aspekten zu bewerten und zu verarbeiten;
- * sie entscheidungsorientiert auszubereiten“¹³, wobei eine zunehmende Kommunikation und verstärkte Zusammenarbeit der unterschiedlichsten Disziplinen im Unternehmen gefordert ist.

Der Aufgabenbereich des Controllings wird deshalb unter Berücksichtigung neuer betrieblicher Aufgaben, wie sie sich u. a. aus der EU-Ökoaudit-Verordnung ergeben, der Erweiterung bedürfen.¹⁴

Als **Aufgaben mit vorrangig konzeptionellem Charakter** sind anzuführen:

- » Aufbau einer Umweltinformations-Clearing-Stelle des Unternehmens;
- » Entwicklung und Fortschreibung einer Umweltschutzkostenrechnung;
- » Entwicklung einer einheitlichen Berichterstattung zur Verbindung der klassischen Controlling-Instrumente mit denen eines Stoffstrom-Controlling.¹⁵

Hinzu kommen **regelmäßig anfallende Ausführungsaufgaben**:

- » Überwachung des ökologischen Zielkataloges und des Umweltprogramms incl. der dazu notwendigen Berichterstattung;
- » periodische Erfassung, Dokumentation und Auswertung der Stoff- und Energieströme;
- » Informationssammlung und -bereitstellung zur Umweltverträglichkeit der Produkte;
- » Lieferung von Informationen zur Steuerung und Kontrolle von Umweltschutzmaßnahmen;
- » Unterstützung der Durchführung von Umweltbetriebsprüfungen durch Datenbereitstellung und Analysen;
- » Erstellung der nach EG-Ökoaudit-Verordnung zu veröffentlichenden **Umwelterklärung**.

3. 3. 2 Stoffstrombezogenes Controlling als Ausgangsbasis

Notwendig für das Umweltschutzcontrolling ist eine gesicherte Datengrundlage über die Stoff- und Energieaustauschbeziehungen, die im Rahmen des unternehmerischen Handelns entstehen. Aufbauend auf den Informationen, wie sie sich z. B. aus einer ersten Umweltprüfung ergeben, erfolgt durch den Einsatz betrieblicher Ökobilanzen eine detaillierte Ermittlung und Strukturierung von Stoff- und Energiemengen.¹⁶

Die **Bilanzierung von Inputs und Outputs zeigt die Wege bzw. den Verbleib von Stoff- und Energiemengen**. Auf der Inputseite der Bilanz werden Stoffe und Energien aufgelistet, während die Outputseite Produkte, stoffliche Emissionen und frei werdende Energie dokumentiert. **Ökobilanzen dienen durch die Aufstellung von Belastungsprofilen** dazu, Schwachstellen zu lokalisieren, die Überschreitung gesetzlicher oder betrieblicher Standards anzuzeigen, Optimierungs- und Rationalisierungsmaßnahmen zu erarbeiten und eine naturale Erfolgskontrolle sicherzustellen. Betriebliche Entscheidungen können dadurch eine Fundierung erlangen, wie sie bisher durch das traditionelle Rechnungswesen nicht möglich ist.

In der praktischen Anwendung hat sich der Vorschlag zu einer Ökobilanz-Systematik des Instituts für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) bewährt, die sich aus vier Bilanztypen mit unterschiedlich gewählten Systemgrenzen zusammensetzt.¹⁷

Die **Betriebsbilanz (Input-Output-Bilanz)** dient als Ausgangspunkt zur Entwicklung der Ökobilanz-Systematik. Der Auflistung der stofflichen und energetischen Inputs des Betriebs werden die stofflichen und energetischen Outputs für einen festgelegten Zeitraum gegenübergestellt. Ziel der Betriebsbilanz ist es, einen umfassenden Überblick über die umweltrelevanten Wirkungen des Unternehmens oder eines Standortes zu gewinnen.¹⁸

Mit Hilfe von **Prozeßbilanzen** werden die Transformationsvorgänge zwischen Input- und Outputseite des Betriebs in stofflicher und energetischer Hinsicht untersucht. Ziel ist es, die Beiträge der einzelnen Prozesse oder Verfahren zur Umweltwirkung des Betriebs zu erfassen und damit eine Konkretisierung des ökologisch relevanten Betriebsgeschehens zu erreichen.¹⁹

Aufgabe der **Produktbilanzen** ist es, die erzeugten Produkte über den gesamten ökologischen Produktlebenszyklus zu betrachten. Eine ökologische Folgenabschätzung muß den gesamten Lebensweg eines Produktes „von der Wiege bis zur Bahre“ erfassen und damit entlang der Wert- bzw. treffender Schadstoffschöpfungskette erfolgen.²⁰

Substanzbetrachtungen (Standortbilanz) ergänzen schließlich die in den anderen Einzelbilanzen nicht erfaßten dauerhaften ökologierelevanten Tatbestände des Betriebs wie Nutzung und Versiegelung der Bodenfläche, Eingriffe in die Landschaftsstruktur u. ä..

In Analogie zur Kostenrechnung läßt sich die Erstellung einer Betriebsbilanz auch als **Umweltauswirkungsartenrechnung**, die einer Prozeßbilanz als **Umweltauswirkungsstellenrechnung** und die einer Produktbilanz als **Umweltauswirkungsträgerrechnung** bezeichnen.²¹

Aus den genannten Öko-Bilanzen lassen sich Umweltkennzahlen ableiten, die im nächsten Schritt wesentliche Informationen zu aussagekräftigen Indikatoren verdichten. Erst durch die Entwicklung eines Umweltkennzahlensystems kann die Planungs-, Steuerungs- und Überwachungsunterstützung des Stoffstrom-Controllings ausgefüllt werden.²²

Kennzahlen, Checklisten, eine ökologische ABC-Analyse, Portfolio- und Szenarioanalysen und viele weitere Verfahren sind wichtige Ansätze für die Auswertung ökologischen Datenmaterials, reichen für die ökologische Bewertung allerdings nicht aus.²³ Dies liegt zum einen daran, daß ökologisch relevante Daten nur zum Teil in quantitativer Form vorliegen, zum anderen, daß ökologische Kennzahlen selbst noch interpretiert und kommentiert werden müssen, um zu einer ökologischen Bewertung zu gelangen. An dieser Stelle zeigt sich nun auch die grundlegende Problematik der Ökobilanzierung. Eine Gewichtung der einzelnen Umweltbelastungen, um zu einer umfassenden und vergleichbaren „Umweltbelastungsgröße“ zu gelangen, ist nicht möglich, da sie in vollkommen unterschiedlichen physikalischen Dimensionen, teilweise sogar nur qualitativ, erhoben werden. Ausschließlich naturwissenschaftlich begründete Prioritätensetzungen kann es aus erkenntnistheoretischen Gründen nicht geben, wodurch letztlich Werturteile zu fällen sind. Der Ökobilanzierung und damit auch dem Stoffstromcontrolling kommt daher eher ein heuristischer Charakter zu, Datengenerierung sowie die Bewertung sollen transparent und reproduzierbar gestaltet werden.

3.3.3 Vom Stoffstrom-Controlling zum Umwelt-Controlling

Steigende Kosten für den betrieblichen Umweltschutz, wie von vielen Unternehmen beklagt, sind nicht nur mit Verschärfungen im Umweltrecht zu begründen. Vielmehr sind diese auch auf Defizite im betrieblichen Rechnungswesen und damit auch auf das darauf basierende Controlling zurückzuführen.

Gängigerweise werden Kosten des betrieblichen Umweltschutzes lediglich in der Weise ermittelt, wie sie durch die Erfüllung gesetzlicher Vorgaben neben den reinen Produktionskosten entstehen. Beispielfhaft zu nennen sind: Kosten für die Entsorgung anfallender Reststoffe, damit in Verbindung stehende Gebühren und Abgaben; Beiträge zu Haftpflichtversicherungen oder Kosten für Betriebsbeauftragte für Umweltschutz. Dieser Ansatz ist in mehrerer Hinsicht problematisch: Umweltkosten werden als direkte Folge gesetzlicher Vorgaben angesehen mit geringen Möglichkeiten zur Kostensenkung, es sei denn Umweltauflagen können abgewehrt werden. Die ökonomische Bedeutung eines integrierten Umweltschutzes läßt sich bei diesem Ansatz nicht ermitteln, sondern impliziert, daß die Erzielung von mehr betrieblichem Umweltschutz an steigende oder gar

überproportionale Kosten gebunden ist. Tendenziell suggeriert eine solche Betrachtung betrieblicher Umweltkosten, daß Umweltmanagement aus ökonomischer Perspektive nur defensiv betrieben werden sollte.

Wie unzureichend die obige Definition von Umweltkosten ist, läßt sich sehr einfach am Beispiel der Reststoffe, als unerwünschte Outputs von Produktionsprozessen, aufzeigen.²⁴ Kosten für Reststoffe fallen zum einen durch deren Behandlung und Entsorgung durch das Unternehmen an, zum anderen durchlaufen die Reststoffe ebenso wie die gewünschten Produkte die notwendigen Produktionsprozesse. Sie werden eingesetzt, bearbeitet, transportiert, gelagert und erst dann der Entsorgung zugeführt. Es fallen Kosten für Einsatzstoffe, Personalkosten, Abschreibung etc. an. Damit wird deutlich, daß Reststoffe selbst bei kostenfreier Entsorgung Kosten verursachen, die ein Vielfaches der reinen Entsorgungskosten betragen können. Durch konsequent verursachungsorientiertes Zuordnen dieser Kosten können sich deutlich abweichende Erfordernisse an betriebliches Handeln ergeben. Beispielsweise können Investitionen in integrierten Umweltschutz zur Vermeidung von Abluft, Abwasser oder Abfall ökonomisch geboten sein, die bei reduziertem Blick auf die reinen Entsorgungskosten als nicht rentabel erscheinen.²⁵

Darüberhinaus besteht die Möglichkeit, auch im Bereich Umweltschutz durch den Ansatz kalkulatorischer Kosten Steuerungsbedarf in der mittelfristigen bzw. strategischen Planung zu induzieren. Ist beispielsweise absehbar, daß auf das Unternehmen mittelfristig weitere Kosten durch staatliche Umweltauflagen oder Umweltabgaben/-steuern zukommen, sind diese bereits bei der Ermittlung von zukünftig geplanten Verrechnungssätzen einzubeziehen. Durch den dadurch ausgelösten zeitlichen Vorlauf in der betrieblichen Planung können kostenoptimale Lösungen erzielt werden. Kurzfristiger Handlungsbedarf, der oftmals mit mittelfristig teuren end-of-pipe-Lösungen endet, wird somit vermieden.

Erste Ansätze und Erfahrungen, um Kostenrechnungen im Hinblick auf ökologieinduzierte Fragestellungen zu verändern, liegen mittlerweile vor.²⁶ Es bedarf dabei sicherlich noch umfassender Erfahrungen, bis es zu einer breiten Anwendung von Umweltcontrollingsystemen, als quasi ganzheitlich ökonomischer und ökologischer Ansatz, kommen wird. Voraussetzung dafür ist, daß der Stoffstromgedanke breite Akzeptanz in den Unternehmen findet; da die Informationen, die betriebliche Stoffstrom-Analysen liefern können, notwendige Bedingungen sind, um im traditionellen Rechnungswesen zielgerichtete Veränderungen vornehmen zu können.

Zusammenfassend kann das Schema einer Öko-Bilanz wie in Abb. 2 gezeigt dargestellt werden.

Über den Stoffstrom-Ansatz hinaus läuft das betriebliche Rechnungswesen aber dennoch Gefahr, weitere relevante Informationen zu vernachlässigen, indem ökologische Schäden aus Gründen der mangelnden Erfassbarkeit, Zurechenbarkeit und Monetarisierung

nicht erfaßt und bewertet werden.²⁷ Diese i. d. R. hohen sozialen Kosten, wie bspw. gesamtgesellschaftliche Verluste oder der Abbau von nicht erneuerbaren Ressourcen, werden durch die kurzfristig determinierten Marktpreise nicht erfaßt und tragen somit zu einer Verzerrung der eigentlichen Kostensituation bei.

Ein ganzheitlich ökologisch-verantwortliches Unternehmen muß allerdings in Zukunft den gesamten unternehmensbedingten Werteverzehr als Kosten erfassen und dazu ein Informationswesen aufbauen, zu deren Entwicklung gerade die Controller ein großes Stück beitragen können. Es gilt, den angestrebten Idealzustand einer vollständigen verursachungsgerechten Zurechnung sozialer Kosten zu verwirklichen. Ansatzpunkte für diese Umorientierung sind:

- > Zahlen des Rechnungswesens zukunftsorientiert und als strategische Informationen weiterentwickeln, bspw. Entwicklung von ökologischen Frühwarnsystemen, Einsatz von Szenariotechnik;
- > Erfassung von externen Kosten bzw. Effekten durch Entwicklung neuer Instrumente und Verfahren.

Unterstützung bei der Lösung dieser neuen ökologisch/ökonomischen Aufgaben kann u. a. durch Controllinginstrumente erfolgen, die sich bereits bei der Lösung anderer Fragestellungen bewährt haben, sowie durch Verfahren, die in anderer Form Verwendung finden und die durch entsprechende Weiterentwicklung zu sinnvollen Instrumenten für die Bewältigung dieser Fragestellungen werden können. Hier sollte **Controller's Forschungs- und Entwicklungsdrang** in Zukunft keine Grenzen kennen, um nach dem richtigen WEG zu suchen. Aufgrund einer Reihe unkalkulierbarer synergistischer und additiver Effekte (Zusammenwirken von Schadstoffen oder Kumulation der Wirkung) wird eine Internalisierung externer Effekte bzw. sozialer Kosten immer nur unvollständig gelingen. „Dazu

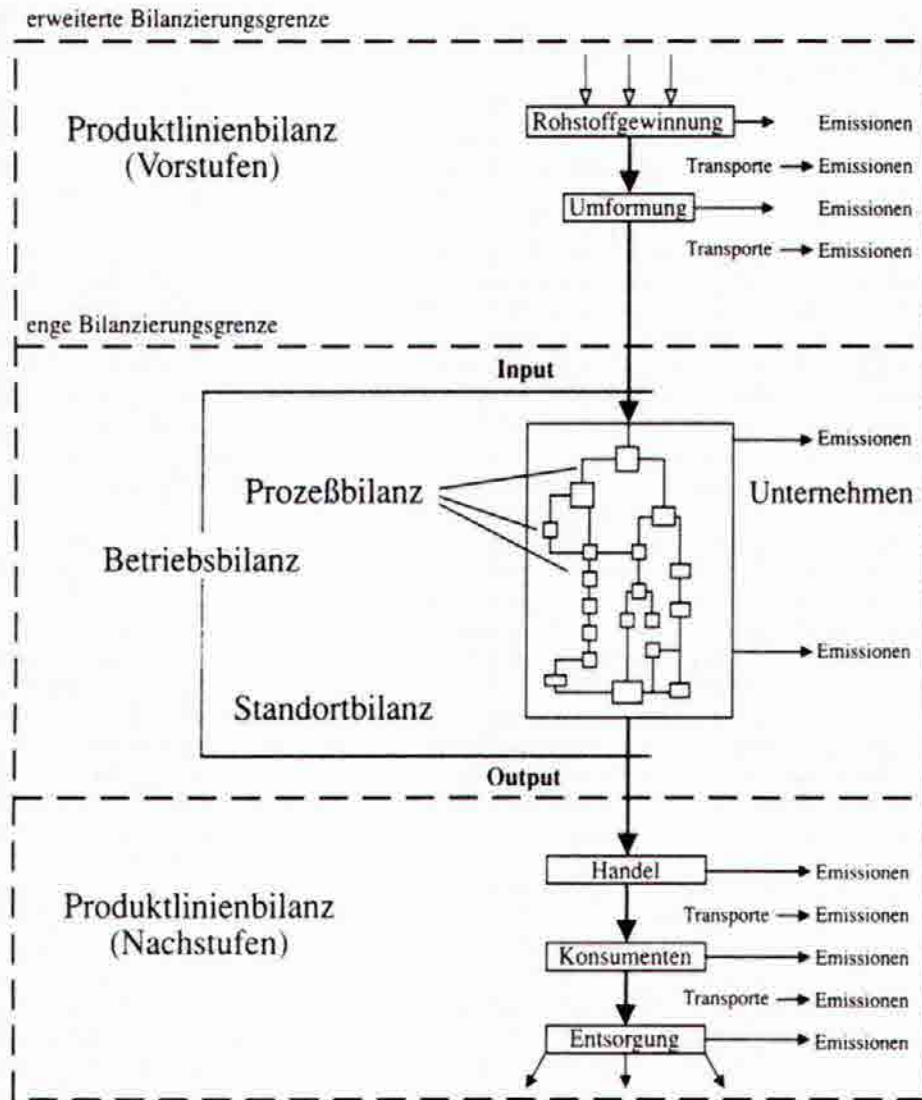


Abb. 2: Allgemeines Schema der Öko-Bilanz (Quelle: Stahlmann, F. (1994), S. 170)

kommt, daß eine ökonomische Internalisierung (Beseitigung der Umweltbelastung an der Wurzel) noch längst nicht eine ökologische Internalisierung bedeutet. Schrägüberwälzungen, unelastische Nachfrage oder gar Snob-Effekte können Kosteninternalisierungen ökologisch wirkungslos machen oder sogar schadens erhöhend wirken.²⁸

Ermittlungen von fiktiven Umweltbelastungsgesamtkosten sollten daher in Zukunft zwar mit Phantasie, durchaus aber auch mit dem Blick für das „Machbare“ gestaltet und in der Folgezeit zu einem möglichst universell einsetzbaren Verfahren weiterentwickelt werden. Der Gedanke, ein exaktes numerisches Zahlen- und Rechenwerk zu erhalten, sollte alle Bemühungen zur Entwicklung solcher Verfahren (Methoden) zwar leiten, dürfte aber kaum vollständig realisierbar sein. Die Aussagen sollten letztlich innerhalb einer Schwankungsbreite Gültigkeit haben, die der Dynamik einer variierenden Umweltsituation gerecht wird.²⁹ Als Zielsetzung sollten die Ergebnisse solcher Berechnungsverfahren, trotz aller methodischen Unzulänglichkeiten, daher dennoch unternehmensintern verbindliche Vermeidungs- bzw. Reinigungsmaßnahmen nach sich ziehen.

4. FAZIT: ZUR VORTEILHAFTIGKEIT DES UMWELTCONTROLLING

Bei der Betrachtung, wie lange es gedauert hat, das traditionelle Unternehmenscontrolling oder auch das externe Rechnungswesen in seinen Grundstrukturen zu entwickeln und zu einer breiten Anwendung in den Unternehmen zu bringen, wird deutlich, daß das Umweltcontrolling, trotz vielfältiger Diskussion in den letzten Jahren, noch in den „Kinderschuhen“ steckt. Zwar haben mittlerweile eine Reihe von primär mittelständischen Unternehmen stoffstromausgerichtete Controllinginstrumente implementiert, **systematische Anbindungen an das traditionelle Controlling** oder die Kostenrechnung stehen aber zumeist noch aus. Dennoch wird der Erfolg ökologieorientierter Unternehmensführung zukünftig maßgeblich davon abhängen, ob das Management über anspruchsvolle und qualifizierte Führungsinstrumente verfügt, welche die gezielte Planung, Steuerung und Kontrolle von Umweltleistungen sowohl in ökologischer als auch ökonomischer Hinsicht ermöglichen.

Neben dem Umstand, daß Umweltcontrolling ein leistungsstarkes Führungsinstrument zur Umsetzung einer aktiven betrieblichen Umweltpolitik darstellt, ergeben sich noch weitere Vorteile:

1. Eigen- und Fremdkapitalgebern kann aufgezeigt werden, daß die finanziellen Mittel für den Umweltschutz effizient eingesetzt wurden.
2. Umweltberichterstattung an die interessierte Öffentlichkeit wird, nicht zuletzt durch die Umwelterklärung der EG-Ökoaudit-Verordnung, ein immer wichtiger werdendes Instrument der Informations- und Kommunikationspolitik von Unternehmen. Die Anforderungen an betriebliche Umweltberichte steigen, erste Ansätze zu deren Standardisierung sind mittlerweile vorhanden.³⁰ Der hinsichtlich Umweltschutzfragen stark sensibilisierten Öffentlichkeit können die Umweltschutzanstrengungen und -erfolge des Unternehmens mittels des Umweltcontrollings qualifiziert und vor allem glaubwürdig vermittelt werden.
3. Fallen Unternehmen unter die Anlagenhaftung gem. Umwelthaftungsgesetz, so kann die aussagefähige Dokumentation der Leistungen des betrieblichen Umweltschutzes sich günstig bei der Berechnung der Versicherungsprämien für die Versicherung von Umwelthaftungsrisiken auswirken und zur Beweisführung im Fall des Risiko-Eintritts herangezogen werden.
4. Werden verstärkt marktwirtschaftliche Instrumente staatlicher Umweltpolitik, wie z. B. die in der EU viel diskutierte CO₂- und Energie-Steuer eingeführt, und dies ist zumindest mittelfristig zu erwarten, dann ist die Kenntnis der entsprechenden Stoff- und Energieflüsse bestens geeignet, Kostenreduktionspotentiale aufzuspüren.

Anmerkungen

- ¹ Rufer, D./Dörler, H. (1992), S. 70.
- ² Vgl. Stahlmann, V. (1994), S. 72 ff. sowie um-

fassend dazu: BUND, MISEREOR (1996) und Enquete Kommission „Schutz des Menschen und der Umwelt“ (1994). Grundsätzlich zum Ausgangspunkt für „sustainable development“ auch Hauff, V. (1987).

- ³ Die Verordnung wurde am 10. Juli 1993 im Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaft Nr. L 168/1-18 veröffentlicht.
- ⁴ Bereits zum gegenwärtigen Zeitpunkt wird z. B. von einigen britisch geführten Unternehmen das Bestehen eines Umweltmanagementsystems von ihren Lieferanten verlangt. Hintergrund ist der sog. British Standard 7750, einer von der britischen Normungsorganisation entwickelten Norm für Umweltmanagementsysteme, die entscheidenden Einfluß auf die Gestaltung der EG-Ökoaudit-Verordnung genommen hat.
- ⁵ Hier dürfte sich eine ähnliche Entwicklung anbahnen wie sie sich in den letzten Jahren in der Qualitätszertifizierung gem. ISO 9000 ff. vollzogen hat. So binden Großabnehmer, z. B. alle großen Automobilhersteller, die Aufrechterhaltung der Lieferverträge an das Bestehen zertifizierter Qualitätsmanagementsysteme.
- ⁶ Zur Darstellung und zum Ablauf der EG-Ökoaudit-Verordnung vgl. auch: Förtschle, G. / Hermann, S. / Mandler, U. (1994).
- ⁷ Vgl. Artikel 2 f) EG-Ökoaudit-Verordnung.
- ⁸ Vgl. Hallay, H. / Pfriem, R. (1992), S. 29.
- ⁹ Hallay, H. (1992), S. 117.
- ¹⁰ Zwar enthält Anhang I der EG-Ökoaudit-Verordnung eine Reihe inhaltlicher Vorgaben, was die Gegenstände des Umweltmanagements und deren Dokumentation anbelangt, Aussagen über anzuwendende Instrumentarien wie beispielsweise Öko-Bilanzen, Umweltinformationssysteme und ähnliches werden aber nicht formuliert.
- ¹¹ Damit wird auch ausgedrückt, daß Selbstverpflichtungen über das so bezeichnete Umweltschutzniveau hinaus aus Sicht des Gesetzgebers nicht erforderlich sind.
- ¹² Vgl. Lübke-Wolff, G. (1994), S. 369.
- ¹³ Vgl. Hallay, H. / Pfriem, R. (1992), S. 10.
- ¹⁴ Vgl. BMU / UBA (1995), S. 463 ff.
- ¹⁵ Vgl. dazu die Ausführungen zu Punkt 3. 2.
- ¹⁶ Ökobilanzen gehen grundsätzlich vom Energieerhaltungssatz aus, der aussagt, daß die in ein System eingebrachten Stoffe und Energien grundsätzlich erhalten bleiben. Zwar kann Energie oder Materie durch Produktion oder Konsum weder geschaffen noch zerstört werden, die Qualität der eingesetzten Materie oder Energie wird jedoch verändert. Der Begriff der Ökobilanz ist dabei allerdings etwas unglücklich gewählt, da es sich im wesentlichen um Stoff- und Energiestromgrößen und weniger um die für eine Bilanz i. e. S. typischen Bestandsgrößen handelt.
- ¹⁷ Vgl. Hallay, H. (1992), S. 30 ff.; Hallay, H. / Pfriem, R. (1992), S. 70 ff. Eine detaillierte Darstellung der Ansätze und Verfahren des Umweltschutzcontrolling ist in den Grundlagenwerken des Literaturverzeichnis dargestellt und soll daher hier nicht weiter vertieft werden.
- ¹⁸ Im Rahmen der ersten Umweltprüfung gem. Art. 2b) EG-Ökoaudit-Verordnung dienen Input-Output-Betrachtungen der Beschaffung eines Überblicks über die Umweltleistung des Betriebs.

¹⁹ Vgl. Hallay, H. (1990), S. 37.
²⁰ Vgl. Schaltegger, S. / Sturm, A. (1992), S. 71.
²¹ Vgl. Arndt, H.-K. (1995), S. 119.
²² Vgl. BMU / UBA (1995), S. 539 ff.
²³ Vgl. Stahlmann, V. (1994), S. 158 ff.
²⁴ Vgl. BMU / UBA (1995), S. 455.
²⁵ Vgl. BMU / UBA (1995), S. 456.
²⁶ Vgl. Kunert AG (1995).
²⁷ Vgl. Stahlmann, V. (1994), S. 147 ff.
²⁸ Stahlmann, V. (1994), S. 148.
²⁹ Vgl. Stahlmann, V. (1994), S. 151.
³⁰ Vgl. Förderkreis Umwelt future e. V. (1994) sowie Hermann, S. / Spiller, A. (1995).

Literaturverzeichnis

Arbeitsgemeinschaft hessischer Industrie- und Handelskammern/Betreuungsgesellschaft für Umweltfragen Dr. Poppe mbH: „Öko-Audit - Ein Leitfaden für Interessenten am EU-Umweltmanagement- und Betriebsprüfungssystem“, Frankfurt 1994.

Arndt, H. K. (1995): „Eine Umweltkostenkonzeption für das Umweltmanagement“ in Fichter, Klaus (Hg.): „EG-Öko-Audit-Verordnung - Mit Öko-Controlling zum zertifizierten Umweltmanagementsystem“, Berlin 1995.

BMU / UBA (Bundesumweltministerium/Bundesumweltamt), Hrsg., (1995): „Handbuch Umweltcontrolling“, München 1995.

BUND, MISEREOR, Hrsg. (1996): „Zukunftsfähiges Deutschland - Ein Beitrag zu einer global nachhaltigen Entwicklung“, Basel 1996.

Deyhle, A. (1992): „Controller-Praxis Band 1 + 2“, 9. Auflage, Gauting 1992.

Enquete-Kommission „Schutz des Menschen und der Umwelt“, Hrsg., (1994): „Die Industriegesellschaft gestalten - Perspektiven für einen nachhaltigen Umgang mit Stoff- und Materialströmen“, Bonn 1994.

Hallay, H. (Hrsg.) (1990): Die Öko-Bilanz - Ein betriebliches Informationsinstrument, Berlin 1990.

Hallay, H. (1992): „Öko-Controlling - Ein Führungsinstrument der Zukunft, in: Glauber, H. / Pfriem, R. (Hrsg.): „Ökologisch wirtschaften - Erfahrungen, Strategien, Modelle, Frankfurt/M. 1992, S. 114 - 123.

Hallay, H. / Pfriem, R. (1992): „Öko-Controlling“, Frankfurt/M. 1992.

Hauff, V. (1987): „Brundtland-Bericht, Weltkommission für Umwelt und Entwicklung: Unsere gemeinsame Zukunft, deutsche Ausgabe“.

Hermann, S. / Spiller, A. (1995): „Umwelterklärungen als Instrument dialogorientierten Managements - Anforderungen der Öffentlichkeit“, in: IÖW/VÖW Informationsdienst (Informationsdienst des Instituts für ökologische Wirtschaftsforschung), Heft 3-4/1995, S. 7-10.

Förschle, G. / Hermann, S. / Mandler, U. (1994): „Umwelt-Audits“, in: Der Betrieb, Heft 22/1994, S. 1093 - 1100.

Förderkreis Umwelt future e. V. (1994) Hrsg.: „Umweltberichte - Umwelterklärungen, Hinweise zur

Erstellung und Verbreitung - Ein Leitfaden, Verfasser: Clausen, J. / Fichter, K. (Institut für ökologische Wirtschaftsforschung), unter Mitarbeit von Alpers, A. (Förderkreis Umwelt future e. V.), Osnabrück 1994.

Kunert AG (1995): „Modellprojekt Umweltkostenmanagement (Abschlußbericht)“, Kunert AG / Kienbaum Unternehmensberatung GmbH/Institut für Management und Umwelt, Immenstadt 1995.

Lübbe-Wolff, G. (1994): Die EG-Verordnung zum Umwelt-Audit, in: Deutsches Verwaltungsblatt, Heft 7, S. 361-374, 1994.

Rufer, D. / Dörler, H. (1992): Ökologische Unternehmensentwicklung, in: io Management Zeitschrift 1992, Nr. 1, S. 70-73.

Schaltegger, S. / Sturm, A. (1992): Öko-Controlling als ökonomisch-ökologisches Führungsinstrument, in: io Management Zeitschrift 1992, Nr. 6, S. 71-75.

Stahlmann, V. (1994): „Umweltverantwortliche Unternehmensführung - Aufbau und Nutzen eines Umwelt-Controlling“, München 1994. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
05	22	26	G	F	T

Wir sind ein führendes Unternehmen der Spielwarenbranche mit Firmensitz im Norden Münchens.

Für unsere Controlling-Abteilung suchen wir zum nächstmöglichen Termin eine(n) Diplom-Betriebswirt/in oder Diplom-Kauffrau/-mann als

CONTROLLER.

Idealerweise verfügen Sie bereits über Berufserfahrung im Rechnungswesen eines international tätigen Produktionsunternehmens, zumindest aber über entsprechende Studienschwerpunkte und Praktika.

Zu Ihren Aufgaben zählen Arbeiten im Rahmen der Unternehmensplanung, Budgetierung und Kostenverfolgung, betriebswirtschaftliche Analyse der Erfolgsrechnung und Steuerung der einzelnen Abschlüsse sowie die Weiterentwicklung der bestehenden Controlling-Instrumentarien.

Gute PC- und Englischkenntnisse setzen wir voraus. Wünschenswert sind Kenntnisse in einer zweiten Fremdsprache, vorzugsweise Französisch.

Wir bieten eine interessante und leistungsorientierte Tätigkeit in einem internationalen Arbeitsumfeld mit hohem Maß an Selbständigkeit und Eigenverantwortung. Wenn Sie diese unternehmerische Aufgabe reizt, dann senden Sie bitte Ihre ausführlichen Bewerbungsunterlagen mit Angabe Ihres Gehaltswunsches sowie frühestmöglichem Eintrittstermin an:

SCHMIDT Spiel+Freizeit GmbH
 Herr Christoph Hahne
 Freisinger Straße 29
 85368 Eching



Zuordnung CM-Themen-Tableau					

AUS DEM WERKZEUGKASTEN DES KRANKENHAUS-CONTROLLERDIENSTES

von Prof. Dr. Elmar Mayer, Bergisch-Gladbach

Jeden Autofahrer trägt es aus der Kurve, wenn er die Zentrifugalkraft falsch einschätzt. Jeder Controller gibt dem System Krankenhaus falsche Impulse, wenn er seine Bewertungsgrundsätze für Wirkungsnetze nicht vorher mit dem bionischen Regelknoten vergleicht. Die acht biokybernetischen Grundregeln entstammen der Biosphäre, die mit ihren in vier Milliarden Jahren erprobten Arbeitsmustern das Überleben unseres Ökosystems Erde garantiert haben. Wer bisher empirisch richtig gehandelt hat, fühlt sich durch die bionischen Grundregeln bestätigt.

8 bionische Regeln

Bionische Grundregel 1: Negative Rückkopplung muß dominieren

Im biokybernetischen Regelkreis (vgl. Abb. 1) dominiert die negative Rückkopplung über die positive, wenn ein System sich selbst dauerhaft regulieren soll. Das zu regelnde System ist mit sich selbst rückgekoppelt. Der Krankenhauscontroller steuert die Leistungszentren (ein empfehlenswerter Terminus für Profitcenter) selbstverantwortlich über die Zieldeckungsbeitragsvolumina und Deckungsbeitrags-tiefenanalysen.

Bionische Grundregel 2: Grenz- und Schwellenwerte sorgfältig beachten

Ein Regelkreis darf nur bis zu seiner optimalen Größe wachsen, wenn er seine Überlebensfähigkeit nicht verlieren will, vgl. die Organisationsschwellen von Kibbuzim, Schulen, Hochschulen, Gemeinden, Städten, Werken, Unternehmen, Gruppen, Konzernen und Krankenhäusern - Übergang von der funktionalen zur divisionalen Organisation, Einrichtung von Leistungs- und Service-Centern. Der Controlling-Werkzeugkasten ist um die Grenz- und Schwellenwerte zu erweitern. Auch Gesundheitszentren müssen die Harmonie zwischen Größe, Wachstum und Organisationsschwellen kennen und respektieren.



Bionische Grundregel 3: Nutzenstiftung durch Engpaßproblemlösung

Nutzungstiftung statt Vermarktung - Abkehr von der Wegwerfgesellschaftsmentalität - der Zielgruppe bessere Engpaßproblemlösungen als die Wettbewerber bieten - für die Zielgruppe Patienten ständig Innovationen entwickeln. Vgl. dazu Oertli-Cajacob, Innovation statt Resignation!

Bionische Grundregel 4: Mengen- und wertmäßiger Energiebilanzausgleich

Steuerung und Nutzung vorhandener Ressourcen nach dem Hebeltrick-Prinzip (so viel wie nötig, so wenig wie möglich) - stärkerer Einstieg in Energiekaskaden, Energieketten, Wärmekraftkoppelungen, Recyclingketten, Abwärmenutzungen, Laufwasser-Wärmepumpen - Springerausbildung durch Job-Rotation auch im Krankenhaus und Einsatz von CIM.

Bionische Grundregel 5: Mehrfachnutzung von Produkten und Verfahren

Wiedereinführung von Abfällen (allem Produzierten und Verbrauchten) in den Wirtschaftskreislauf durch Forschung und Organisation verstärken, bevor der Zwang einsetzt. Nachdem sich der Controllerdienst vom Zahlenfriedhof des Vollkosten-Betriebsabrechnungsbogens gelöst hat, darf er sich zum Beispiel im Computereinsatz keinen Datenfriedhof und keine Leerkosten erlauben. Mindestens fünf Anwendungsebenen bieten sich dem Controller in der Software an:

- Speichern und Abrufen von Patientendaten,
- Analysieren und Vergleichen von Behandlungsdaten
- Einsatz für Synthesen, Planungen und Behandlungsabläufe,
- Automatische Kontrolle und Steuerung von Fallpauschalen, Sonderentgelten, Abteilungspflegesätzen,
- Einsatz für Modellbildungen von Diagnose-schlüsseln und Operationsschlüsseln.

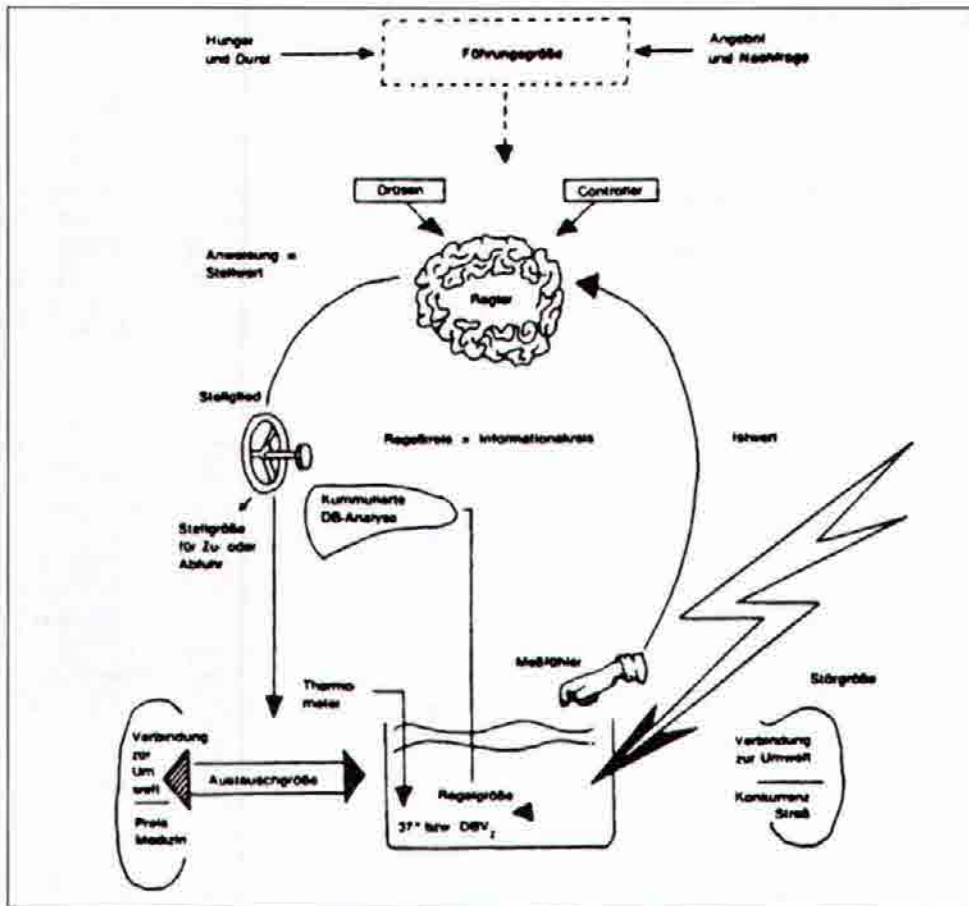


Abb. 1: Regelkreis mit negativer Rückkopplung und biokybernetischer Selbststeuerung

chen werden zuerst das Nullwachstum erreichen, wenn sie nicht rechtzeitig wirtschaftlich arbeitenden Verfahrensketten vom Rohstofflager über den Fertigungsprozeß bis zum Recycling entwickeln.

Bionische Grundregel 7: Einwegprozesse in Kreisprozesse einleiten

Einwegprozesse lassen sich durch Symbiose leichter in Kreisprozesse einleiten, wie uns das Zusammenleben artfremder Organismen mit gegenseitigem Nutzen in der Biologie lehrt. Das Beispiel der Zusammenfüh-

Lehrende und Lernende, sehende und sprechende Computer sind im Einsatz und in der Weiterentwicklung. Zur Zeit erscheinen die ersten 64-Megabyte-Speicherbausteine auf dem Markt. NEC (Japan) und Samsung (Korea) wollen bereits im Sommer 1995 die neuen DRAMs in Massenzahlen liefern. 3D-CAD bietet Intergraph als Pentium-Maschinen mit den Betriebssystemen Windows-95 bzw. -NT an, die bis zu sechs Prozessoren umfassen (VDI-Nachrichten, Nr. 23 vom 09.07.1995).

Bionische Grundregel 6: Recycling im Reduzentensystem

Konsum darf nicht länger einer Umwandlung hochwertiger Güter in Abfall sein (Vester). Die fortlaufende Verknappung der Rohstoffe bedroht die Überlebenschance der Krankenhäuser und Unternehmen, die nicht rechtzeitig ein Reduzentensystem allein oder im Verbund aufbauen. Wer nicht rechtzeitig die Ablösung der Hebelmechanik durch die Elektronik erkannte, verpaßte seine Überlebenschance. Da nur rund 10 % unseres Hausmülls aufgrund der Kunststoffabfälle nicht mehr verwertbar sind, lohnt sich der Aufbau eines biokybernetischen Managements wie in der Glas-, Papier- und Akkumulatorenfertigung usw. für die Abfallentsorgung im Krankenhaus.

Die Filteranlagen unserer Stahlwerke liefern bereits Eisen, Zink und Blei. Der Rotschlamm mit 30-60 % Eisenoxidgehalt, für den sich mikrobiologische Aufbereitungsverfahren anbieten, entlastet z. B. noch nicht unsere Energiebilanz. Rohstoffabhängige Bran-

nung von Siedlungsabwässern mit der Pulpe von Papierfabriken in den USA dokumentiert eine Energieeinsparung in Höhe von 80 % durch den Fortfall eines Klärwerkes (Kosteneinsparung in Höhe von 3,5 Millionen DM) und die zusätzliche Rückgewinnung wertvoller Chemikalien. In Wuhan (China) fertigt man aus einer Tonne Stahlschlacke rund 100 neue Artikel, die den gleichen Verkaufswert wie eine Tonne Stahl erreichen.

Bionische Grundregel 8: Kopieren von biologischen Grund- und Arbeitsmustern

Wenn die Planung, Entwicklung und Innovation von Artikeln biokybernetische Grund- und Arbeitsmuster nachahmt, befindet sich der Wirtschaftskreislauf im ständigen feed-back mit der Ökosphäre, eine Umweltbelastung wird tragbar, die Rohstoffabhängigkeit verringert sich, die Energiebilanz bessert sich.

Das Herz dient der Pumpe, die Niere dem Filter, das Auge der Photographie als Modell. Alle Erfindungen sind letztlich Kopien von einem Bio-Original. Die reibungsmindernde Schleimschicht des pfeilschnellen Barracuda-Raubfisches ahmt man für Feuerwehrschräuche und Unterwasserfahrzeuge nach. Der neue Schwinghebelantrieb für Schiffe ist den Delphinen nachgebaut. Die Übernahme der Sägezahnkante an den Schwungfedern der Eulen für Rotorblätter senkt den Lärmpegel beachtlich. Aus den Hochantennen der Stechmücke wurde ein neues akustisches Peilgerät entwickelt.

Lichtleitende Pflanzenfasern dienen der Entwicklung der Lichtwellenleiter als Vorbild. Die von Leuchtkäferarten erzeugten Lichtmuster mit Zeit- und Frequenzsignalen führten zur Entwicklung von Infrarotschaltssystemen. Eine technische Analogie zum auf Ultraschallbasis echoortenden Delphin ist die Sonographie für die Medizinische Diagnostik. Ultraschall-Distanzsensoren liefern der Hirnforschung, Robotern in der Industrie und im Operationssaal dreidimensionale Bilder. Medizinische Implantate, z. B. bioresorbierbare Knochenstifte aus Polylactid-Copolomeren (nach K. E. Rehm, Köln) vereinfachen Frakturheilungen. Heizungs-, Lüftungs- und Klimaanlage haben viele biologische Entsprechungen in Termitenbauten, Ameisenhöhlen und Bienenstöcken. Vgl. dazu Hans Marguerre, in: Bionik - Von der Natur lernen!

Dem bionisch geschulten Controller stehen in den Grund- und Arbeitsmustern der Natur **ungeheure Ideenreserven zur Verfügung. Er muß sie nur nutzen, in seine Forschungs- und Entwicklungsstrategie integrieren.**

Die bionischen Grundregeln konkurrieren nicht miteinander, sondern verstärken sich gegenseitig. Diese fundamentale Systemgesetzmäßigkeit lebender Systemorganisationen garantiert einen hohen Ordnungszustand gegenüber den Entropiegesetzen (Vester).

Die Übertragung und Anwendung bionischer Grundregeln in die Wirtschaftswirklichkeit und Medizinpraxis determinieren branchenindividuelle Bedingungen. So wie sich das Zieldeckungsbeitragsvolumen durch eine wechselnde Auftragszusammensetzung bilden kann, führen innerhalb eines überlebensfähigen Systems Krankenhaus mehrere Möglichkeiten zur Lösung von Engpaßproblemen.

Strategen denken ganzheitlich und zukunftsorientiert

Dörners Tanaland-Planspiel simuliert über Dialogprogramme die Zukunft eines Entwicklungslandes für den Zeitraum von 100 Jahren. Das Programm berücksichtigt mehrere Entwicklungsschwellen. Dabei entdeckte Dörner **sechs sich wiederholende Strategiefehler**, die immer dann auftreten, wenn ein Management jenseits des Zeithorizonts in „analytischen Wirkungsketten“ statt in „ganzheitlichen Wirkungsnetzen“ denkt und handelt. Die Entwicklungsmanager erkennen nicht, daß sie sich mitten in einer Übergangsphase von der „Volkswirtschaft des Wachstums“ zu einer „Volkswirtschaft des biokybernetischen Gleichgewichts“ befinden.

Strategiefehler Nr. 1: Unschärfe Zielerkennung

Die Führungsinstanzen in Krankenhäusern und Gesundheitszentren sind über die Bedeutung der Wissenschaft vom biokybernetischen Regelkreis für die Erhaltung unseres Ökosystems Erde nicht ausreichend informiert, der bionische Regelknoten als Zauberstab für die Lösung betriebswirtschaftlicher Engpaßprobleme im Krankenhaus über Energie- und Umweltbilanzen ist noch nicht ausreichend bekannt.

Ein für alle Mitarbeiter verbindlich dokumentierter biokybernetisch orientierter Verhaltenskodex liegt nicht oder nur vereinzelt vor (z. B. Nutzenstiften statt Vermarkten, Recycling statt Wegwerfgesellschaft, langfristige Gewinnoptimierung statt kurzfristiger Gewinnmaximierung). Folglich läßt sich kein umweltorientiertes Krankenhausleitbild ableiten. Das System Krankenhaus arbeitet vielleicht schon mit einer ordnungsgemäß geführten Vollkosten- und Deckungsbeitragsrechnung. Zielerkennung, Zielbeschreibung und Zielgruppenbestimmung sind über den Einsatz strategischer Werkzeuge (Stärken-Schwächen-Analyse, Portfolio-Analysen) noch verbesserungsfähig.

Schwachstellen im Subsystem Organisation werden geortet und durch direkte Eingriffe ohne ausreichende Analyse von Neben- und Folgewirkungen nach einer Dringlichkeitsrangfolge „repariert“. Dieses „Reparaturdienstverhalten“ (Vester) entspricht einem Handeln in analytischen Wirkungsketten. Ähnlich verhalten sich Mediziner, die Kopfschmerzen mit Tabletten behandeln, ohne mit Hilfe eines EEG oder EMG ausreichende Ursachenforschung zu betreiben. Allopathen denken oft in „Wirkungsketten“, Homöopathen mehr in „Wirkungsnetzen“. Die optimale Lösung liegt auch hier wie in der Betriebswirtschaft in der Symbiose einer interdisziplinären Zusammenarbeit.

Strategiefehler Nr. 2:

Denken in Wirkungsketten statt in Wirkungsnetzen

Informationslücken in der formellen Kommunikation blockieren einen ganzheitlichen Systemansatz, so daß der Controllerdienst für die bedrohten Subsysteme des Krankenhauses nur Reparaturdienste leisten kann. Das entspricht einer Portfolio-Analyse für ein Absatzsegment, die nur eine begrenzte Umweltanalyse durchführt. Wirkungsnetze für ein Absatzsegment lassen sich erst mit Hilfe von Lebenszyklus-, Potentialanalysen, strategischen Bilanzen, strategischen Gewinn- und Verlustrechnungen (= Portfolio-Analysen auf Deckungsbeitragsbasis) sichtbar machen. Nicht Datenmengen, sondern vernetzte Kennzahlentableaus, nicht Statistiken, sondern kumulierte Deckungsbeitragsanalysen, moderierte Klausuren unterstützen das Denken in Wirkungsnetzen für Engpaßproblemlösungen und Zukunftschancen (Potentiale) in Krankenhäusern und Gesundheitszentren.

Strategiefehler Nr. 3:

Einseitige Schwerpunktbildung

Das System Unternehmen betreibt Monofertigung, fertigt z. B. ausschließlich hochwertige Papiersorten, da sie in den absoluten und engpaßbezogenen Rangfolgen, aus der Sicht des erwirtschafteten Deckungsbeitragsvolumens und erzielten Deckungsgrades zu den Favoriten zählen. Eine Brotfabrik backt nur noch Schwarzbrote und Roggenmischbrote mit einem Gewicht über 1500 g. Diese Produktpolitik gilt als vertretbar, solange die Nachfrage nicht stockt. Eine Überlebens- und Arbeitsplatzsicherung besitzt dieses Unternehmen in Wohlstandszeiten nicht. Unter den Aspekten der Qualitätssicherung ist eine Spezialisierung im Krankenhaus vertretbar.

Strategiefehler Nr. 4: Ignoranz über Nebenwirkungen

Eindimensionales Denken in Wirkungsketten - wie in der linearen Programmierung - tendiert auf der Suche nach den richtigen Maßnahmen zur Systemverbesserung und Zielerfüllung oft zu Direktentscheidungen. Die Überlebenschance eines Krankenhauses oder Unternehmens steigt durch eine Politik der langfristigen Gewinnsicherung, fällt beim Streben nach Gewinnmaximierung durch Vermarktung, ohne Erstellung von Umwelt- und Energiebilanzen, ohne Fokussierung auf die Patientenversorgung.

Wenn das System Krankenhaus oder Unternehmen den Break even-Umsatz überschritten hat und ein rollierendes Cash-Management die Liquidität sichert, operieren Branchen mit Überkapazitäten (z. B. Brauereien, Schokoladenhersteller, Brotfabriken u. a.) beim Streben nach zusätzlichen Marktanteilen mit Preisuntergrenzen auf räumlich getrennten Märkten. Das niedrigere Preisniveau für Zusatzgeschäfte senkt jedoch leicht das Preisniveau der Branche, wenn keine Marginaldeckungsbeiträge einem generellen Preisverfall vorbeugen.

Strategiefehler Nr. 5: Tendenz zur Überreaktion

In der Regel werden Systemänderungen zögernd eingeleitet und nach allen Seiten abgesichert, da sie keine Rollenbestätigung, sondern eine Rollen-

veränderung auslösen. Ein Unternehmen beabsichtigt, die Vergütung für Mitarbeiter im Außendienst von der Umsatz- auf die Nutzenprovision (Deckungsbeitragsprovision) umzustellen. Die Umstellung der Außendienstmitarbeiter von Handelsvertretern auf Reisende (in bestimmten Branchen nicht realisierbar) wird sofort eingestellt, sobald größere Widerstände auftauchen, anstatt eine Langfristumstellung in Kauf zu nehmen. Die Rechtsformänderung eines Krankenhauses zur GmbH oder AG ist in der Regel nur nach Überwindung von Denkblockaden kommunaler Entscheidungsträger möglich.

Strategiefehler Nr. 6 Autoritärer statt moderierter Führungsstil

Das Gefühl der Führungsinstanzen, ihr Organisationssystem verändern zu dürfen und es zu beherrschen, kann auch in demokratischen Staatsformen leicht zum „Diktatorverhalten“ entarten. Gerade in komplexen Systemen (Krankenhäusern, Gesundheitszentren, Konzernen, Gruppen) verschlingt die ständige Schlichtung von Rollenkonflikten oft mehr als 60 % der Arbeitszeit von Führungsebenen und Controllern.

Manager und Controller, die ihre Denkanstöße nicht allein in der Welt der Computer über Wirkungsketten, sondern auch in der Form von Wirkungsnetzen über moderierte Klausuren wie die Biokybernetik ergänzen, vermeiden die o. a. klassischen Strategiefehler leichter. Eine Anlehnung an die bionischen Grundregeln liefert dem Controllerdienst

Die Software für Mütter mit Töchtern!

Konzernberichterstattung und Konsolidierung

Mit dem richtigen Werkzeug kein Problem. Die Komplettlösung heißt SOLVER von Ergosoft as. Ein modulares PC-Programm, das die Informationslogistik in Konzernen sicher und zuverlässig werden läßt. SOLVER läuft unter Windows, ist netzwerkfähig und kompatibel zu operativen Systemen. Eine Gesamtlösung zur **dezentralen Datenerfassung, Datenübertragung in die Konzernzentrale, Konsolidierung und Berichterstattung**, die sich den dynamischen Unternehmensentwicklungen individuell anpaßt.



SOLVER, Service und Support

Ausgereift, funktional und erfolgreich wird SOLVER in über 150 Konzernen weltweit eingesetzt. Mit der Erfahrung, Beratung und Einweisung von mip können Sie sicher sein, ein effizientes Controlling-Instrument in der Hand zu haben. Und in Zukunft rationaler, sicherer und **leichter Monatsberichte, Jahresabschlüsse, Plan-/Ist-Vergleiche zu erstellen. Audit Trail inklusive.**

Management Informationspartner GmbH
Landsberger Straße 398 • 81241 München
Tel.: 089/ 56 97 75 • Fax: 089/ 56 97 79

SOLVER

mip
MANAGEMENT
INFORMATIONSPARTNER

interessante Bandbreitenaussagen für strategische Prognosen.
Mit ihrer Hilfe kann der Controllerdienst über die gleichmäßig ablaufenden Prozesse hinaus rechtzeitig Fluktuationen, Sprünge, Grenzwerte mit ihren Umkippeffekten erkennen. Sie zeigen an, wann das System Krankenhaus auf Umweltveränderungen reagieren muß, wie man diese Prozesse vermeidet, glättet oder einigermaßen unbeschädigt überstehen kann.

Controllingkonzept für Krankenhäuser (und Unternehmen): Ziel-, nutzen-, engpaß-, zukunfts- und umweltorientiert

So wie Windmühlen sich selbständig in die jeweilige Windrichtung einsteuern, sucht der Controllerdienst sich Anregungen für Problemlösungen in der evolutionären Biokybernetik.

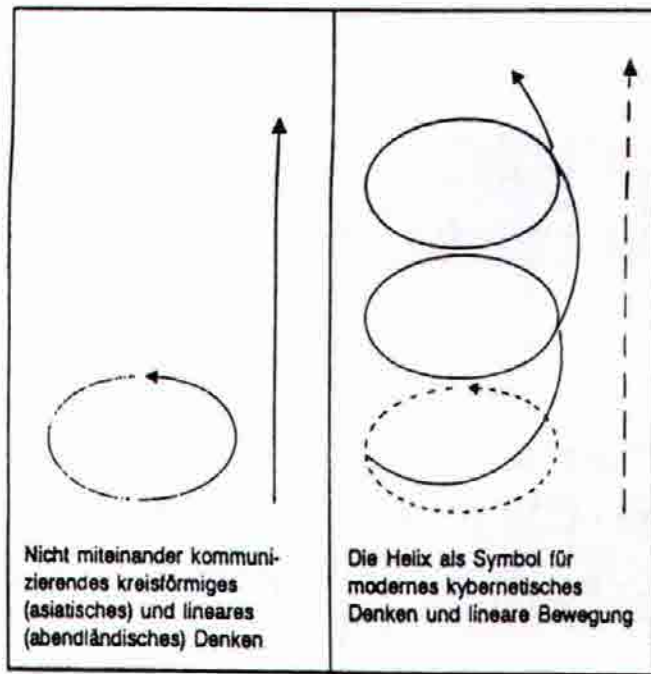


Abb. 2: Denkansätze asiatisch, abendländisch, kybernetisch

Sobald der Controllerdienst die Vergangenheit und Zukunft für die strategische Planung in Wirkungsnetzen (komplexen Zusammenhängen) betrachtet, ist Planung nicht mehr unbedingt zeitlich-logisch. Bionische Planung für die Gegenwart ist eine an die Vergangenheit und Zukunft rückgekoppelte Handlungsweise. Sie vernetzt die Knotenpunkte eines Wirkungsnetzes durch einen Plan-Ist-Vergleich von feed-back und feed-forward Daten rollierend und kumulierend.

Checkliste „Bionische Grundregeln“ im Krankenhaus

Ja Nein Selbst-Check

Grundregel 1

Negative Rückkopplung muß dominieren!
● Steuern Sie Ihre Leistungszenter über Zieldeckungsbeiträge?

● Steuern Ihre Krankenhauscontroller die Leistungszenter selbstverantwortlich und selbstregulierend?

Grundregel 2

Grenz- und Schwellenwerte sorgfältig beachten!

- Kennen Sie Ihre optimale Krankenhausgröße?
- Kennen Sie Ihre Grenz- und Schwellenwerte?
 - Mindestbelegung
 - Fallpauschale, Sonderentgelte, Abteilungspflegesätze
 - Selbstkostendeckung
 - Behandlungsspektrum
 - Verweildauer
 - Recycling von Einmalartikeln
 - Minimierung von Einmalartikeln
- Welche Nebenwirkungen entstehen, wenn Sie die Marginalgrößen nicht erreichen oder überschreiten? Können Sie die Nebenwirkungen quantifizieren?

Grundregel 3

Nutzenstiftung durch Engpaßproblemlösungen

- Streben Sie nach einer Nutzenstiftung für ihre Patienten?
Unterstützen Sie die Qualitätssicherung und -kontrolle im Krankenhaus?
- Entfernen Sie sich von der Wegwerfmentalität?

Grundregel 4

Mengen- und wertmäßiger Umweltschutz

- Führen Sie Ihre Energie- und Umweltbilanzen mengen- und wertmäßig?

Grundregel 5

Mehrfachnutzung von Produkten und Verfahren

- Bemühen Sie sich um einen systematischen Leerkostenabbau bei medizinischen Betriebsmitteln, Urdaten, Datensystemen usw.?
- Verwenden Sie ein Datenbanksystem, bei welchem die einzelnen Informationen für verschiedene Anwendungsgebiete nur einmal abgespeichert werden?

Grundregel 6

Recycling im Reduzentensystem

- Sind Sie mit Frederic Vester der Meinung, daß Konsum nicht länger eine Umwandlung hochwertiger Güter in Abfall sein darf?
- Haben Sie schon die Position „Recycling-Controller“ eingeplant?
- Sind Sie Mitglied in einem „Recycling-Verbundsystem“?

Grundregel 7

Einwegprozesse in Kreisprozesse einleiten!

- Haben Sie in Ihrem Krankenhaus schon damit begonnen, Einwegprozesse in Kreisprozesse einzufädeln?

Grundregel 8

Kopieren von biologischen Arbeitsmustern

- Verfügen Sie über Alternativpläne für

- Substitution von Rohstoffen?
- Innovation aus Ihren Abfällen?
- Energierückgewinnung aus Abwärme?
- Energieverbundsysteme mit anderen Krankenhäusern und Unternehmen?
- Innovation Ihrer Behandlungsmethoden und Medizintechnik?
- die Übernahme von biologischen Arbeitsmustern in die medizinische Forschung?
- Katastrophenpläne?
- Ergänzen Sie Ihre strategischen Prognosen durch Gefahren- und Chancenanalysen?
- Besitzen Sie ein Sensorsystem für eine systematische, frühzeitige Entdeckung von strategisch wichtigen Quantensprüngen in der medizinischen Diagnostik und Therapie?

Checkliste „Strategiefehler im Controllerdienst“

Ja Nein Selbst-Check

Fehler 1

Unschärfe Zielerkennung

- Fahren Sie eine ordnungsgemäße Vollkostenrechnung?
- Haben Sie Ihre Vollkostenrechnung entsprechend Ihren Zielen um eine Grenzkostenrechnung erweitert?
- Liefert Ihnen Ihr operativer Controllerdienst
 - Erfolgsrechnung nach dem Umsatzkostenverfahren auf Grenzkostenbasis?
 - Erfolgsanalyse mit allen Rangfolgebestimmungen?
 - Erfolgsplanung mit Zieldeckungsgraden und -beiträgen?
 - Erfolgssteuerung über Erfolgsbeteiligung für Ärztlichen Dienst, Pflegedienst, Verwaltungsdienst?
 - Erfolgskontrolle über kumulierte Deckungsbeitragsanalysen für die Leistungszentrum?
 - Liquiditätskontrolle über ein rollierendes Cash-Management?
 - Patientenanalysen über Patientenverwaltungssysteme?
 - Umweltbilanz?
 - Energiebilanz?
- Planen Sie bis zum Zeithorizont (operativ)
 - rollierend-kumulierend feed-back orientiert?
 - rollierend-kumulierend feed-forward orientiert?

Fehler 2

Denken in Wirkungsketten statt in Wirkungsnetzen

- Kombinieren Sie Wirkungsketten und Wirkungsnetze mit Hilfe der Moderationstechnik?
- Verfügen Sie über ein vernetztes Kennzahlen-tableau?
- Führen Sie vernetzte kumulierende Deckungspunktanalysen für Leistungszentrum PC-gestützt?
- Vernetzen Sie Ihre Erfolgsrechnung mit dem rollierenden Cash-Management?
- Liefert Ihnen Ihr strategischer Controllerdienst auch Umweltinformationen?

- Planen Sie jenseits des Zeithorizonts (strategisch)
 - die Schlüsselfaktoren (Knoten) für Stärken-Schwächen-Analysen, Portfolio-Analysen (für das Krankenhaus und die Leistungszentrum)?
 - rollierend-kumulierend aus feed-back und feed-forward Daten?
- Ergänzen Sie Ihre strategischen Prognosen durch Szenarien, Simulationen, Datenbanken-Abfragen (Patentamt) weltweit?

Fehler 3

Einseitige Schwerpunktbildung

- Verfügen Sie über ein langfristiges Konzept für die Adaption Ihres Behandlungsspektrums an sich ändernde Krankheitsbilder (z. B. Allergien)?

Fehler 4

Ignoranz über Nebenwirkungen

- Welche Mindestbelegung deckt die Fixkosten der einzelnen Leistungszentrum?
- Welche Fallpauschalen und Sonderentgelte werden abgerechnet?
- Welche Rechnungspreise sichern das Zieldeckungsbeitragsvolumen für Vollkostendeckung bzw. Gewinnerzielung?
- Quantifizieren Sie diese Marginalgrößen auf Deckungsbeitragsbasis?
- Führen Sie Sortimentsbereinigungen für den medizinischen Sachbedarf auf Deckungsbeitragsbasis nach dem Vorbild der ABC-Analyse unter Berücksichtigung der Umweltbelastung durch?
- Haben Sie die Mindestnutzungszeiten Ihrer Betriebsmittel (Medizintechnik) mit Ihren Personalplänen und mit Ihren Energie- und Umweltbilanzen koordiniert?
- Wirkt sich Ihre Recycling-Politik auf Ihre Energie- und Umweltbilanzen aus?

Fehler 5

Tendenz zur Überreaktion

- Haben Sie auf dem „sinkenden Schiff“ alles im Griff, durch Management by Zuruf oder Fax?

Fehler 6

Autoritärer statt moderierter Führungsstil

- Haben Sie Krankenhausphilosophie und Krankenhausleitbilder verkündet?
- Oder gemeinsam mit ihren Führungsinstanzen und einem Moderator erarbeitet und dokumentiert?
- Bevorzugen Sie den moderierten Führungsstil?
- Berücksichtigen Sie in Ihren Führungsgrundsätzen die Erkenntnisse des Integrations-Dominations-Quotienten?
- Gewährt Ihr Führungsstil und die Rechtsform Ihrem Krankenhaus eine Überlebenschance?
- Erhalten kreative und innovationsfreudige Mitarbeiter unaufgefordert eine angemessene Anerkennung?
- Optimieren Sie die Lernprozesse Ihrer Mitarbeiter und Führungsebenen durch planmäßige Weiterbildungsmaßnahmen? ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
24	25	31	S	E	

... UND WIE HABEN WIR CONTROLLER ES MIT DER „QUALITÄT“?

von Werner Frenkel, Baden

Es soll hier nicht von der Qualität der Arbeitsleistung gesprochen werden - diese ist sicher eh schon vorhanden. Für einmal möchten wir der Frage nachgehen, welche Rolle der Qualitätsbegriff in unserem Controllervokabular spielt.

Die Dimension Qualität stellt heute neben Kosten und Zeit als die dritte Leistungsdimension dar, in der Unternehmen gegenseitig im Wettbewerb stehen¹, manchmal macht es jedoch den Anschein, daß dieser wichtige „Nebenkriegs-Schauplatz“ vergessen geht im täglichen Mühen. In Stelleninseraten beispielsweise werden alle gängigen Controllertugenden gefordert, nirgendwo habe ich jedenfalls einen Hinweis gefunden, daß so etwas ähnliches wie eine Sorgepflicht um Qualität gefordert wird. Aber die Abnehmer von „Qualität“ sind letztlich unsere Kunden und die Sicherung der Kundenzufriedenheit sollte zu unseren Pflichten gehören.

Für die Qualität der Produkte mögen Qualitätsingenieure zuständig sein. Die strategische Bedeutung der Qualität fordert von uns aber, daß wir uns ebenfalls kümmern müssen um Qualität. Gemäß Deyhle sind wir ja sowieso schon die „Kümmerer vom Dienst“ und damit prädestiniert für diese Aufgabe.

Ein wenig Theorie

Was wir unter Qualität zu verstehen haben, bestimmt der Markt². Das Maß der Qualität ist das Urteil des Kunden, welcher bewußt oder unbewußt die Qualität oder Nichtqualität wahrnimmt. Es ist hier nicht der Ort, die gesamte Problematik von Qualitätskosten aufzurollen. Darüber wurde so viel geschrieben, daß es gar nicht gelingen kann, mit der gebotenen Kürze einen Überblick zu vermitteln³. Es hat sich jedenfalls gezeigt, daß es nicht genügt, die Qualitätskosten nur in der klassischen Dreiteilung zu sehen: **Fehlervorhütungs-, Prüf- und Fehlerkosten**⁴.



Werner Frenkel, lic. oec.,
eidg. dipl. Controller.
Senior Consultant bei FIDES
Informatik AG, Zürich. Zuständig
für den Bereich Informatik und
Controlling bei kleinen und
mittleren Unternehmungen.

Crosby⁵ brachte zusätzlich noch die sogenannten **Konformitätskosten** und Nichtkonformitätskosten ins Spiel, womit die Konformität mit den eigenen Vorstellungen oder mit Standards der Prozeßleistung gemeint ist. Der Kunde beispielsweise empfindet eine mangelhafte Kompetenz in der Beratung als qualitativ ebenso schlecht wie eine fehlerhaft ausgefertigte Versicherungspolice.

Entgangene Erträge als weitere Dimension eines eingetretenen Qualitätsverlustes

Bei unzureichender Qualität kommt es zu Umsatzeinbußen. Aus dem Blickwinkel der Qualität spielen dabei folgende Faktoren eine Rolle:

- Allfällig entstehende Kosten des Produktwechsels in Anbetracht der subjektiv empfundenen Vorteile des Konkurrenzproduktes.
- Informationen über die Kundenzufriedenheit bei Konkurrenzprodukten (Warentests!).
- Reklamationen der Kunden, welche nicht zu deren Zufriedenheit gelöst werden können oder auch entdeckte Fehler, die (vorerst noch) lediglich konstatiert werden.
- Preis-/Leistungsverhältnis. Bei Produkten im Niederpreis-Segment wird der Kunde ein tieferes Qualitätsniveau eher akzeptieren, gleichzeitig bei Nichterreichen aber auch vermehrt bereit sein, zur Konkurrenz zu wechseln.

Controllers Mitbemühen...

um eine täglich besser werdende Qualität. Dies scheint uns nun der essentielle Punkt zu sein. Die Japaner machen es uns vor: In Kaizen⁶, dem Schlüssel zum Erfolg der Japaner im Wettbewerb, wird betont, daß Qualität von der obersten Unternehmensführung vorgelebt werden muß. Das Qualitätsbewusstsein muß sich rühren, eine kreative Unruhe muß im Getriebe vorhanden sein. Der Herr Jemand'

muß dafür sorgen, daß der Qualitätsgedanke ständig hinterfragt wird. Ja, und wer eignet sich dafür besser als der Controller, der sowieso schon dafür zu sorgen hat, daß niemand satt und selbstzufrieden einschläft.

Wo soll er, der Controller, nun einsetzen? Wir meinen, daß er angesichts der strategischen Bedeutung der Qualität gut beraten ist, gleich als erstes Frühwarn-Indikatoren festzulegen. Damit erkennt er frühzeitig Trendänderungen und kann rechtzeitig Positionsänderungen nach oben durchgeben. (Beispiele von Indikatoren im Anhang.)

Innerhalb der Planungs- und Budgetierungsphase sollte er außerdem imstande sein, Qualitätskosten zu beziffern oder zumindest die Einflußgrößen aufzuzeigen.

Im Daily Business schließlich wird die Überprüfung von Ablaufprozessen im Hinblick auf hohe Stabilität unter Beachtung eines möglichst hohen Grades der Serviceleistung ein ständiges Thema sein. Die Prozeßkostenrechnung kann hier wertvolle Dienste erweisen⁷.

Sicher werden solche Aufgaben in den Betrieben von der einen oder anderen Stelle wahrgenommen: In der Produktion ist die Qualitätssicherungsstelle zuständig. Bei der Optimierung von Ablaufprozessen wird häufig die Informatik zu Rate gezogen. Was aber eben fehlt, ist die Oberaufsicht über die Qualität. Ob diese vom Controller oder von jemand anderem wahrgenommen wird, ist letztendlich gar nicht mal so wichtig. Wir Controller müssen die Qualität aber ins Zentrum unserer Betrachtungen rücken.

Controller und ISO 9000 (das Ergebnis einer Umfrage) ...

Unter dem Stichwort 'Controller und ISO 9000' erfolgte im Frühjahr 1995 eine Umfrage bei rund 100 Versicherern, 80 davon in Deutschland, 15 in der Schweiz und die anderen in Österreich. Sie bezweckte eine Standortfindung betreffend 'Total Quality Management' im allgemeinen und ISO 9001 im speziellen.

18 Angeschriebene hatten geantwortet. Diese nicht gerade überwältigende Rücklaufquote darf wohl dahingehend gedeutet werden, daß in den meisten Versicherungsbetrieben der Qualitätsgedanke sich noch nicht in Vorschriften und Normen etabliert hat. Was allerdings nicht heißt, daß für die Assekuranz Qualität kein Thema wäre. Aus Gesprächen und Zuschriften verschiedener Versicherungsinstitute kann entnommen werden, daß über die Verbesserung der Prozeßqualität ernsthaft nachgedacht wird und ein allfälliger Wettbewerbsvorteil der ISO Zertifizierung nicht verkannt wird.

Bei zwei Unternehmungen, eines in Deutschland und eines in der Schweiz, sind zwei Teilbereiche bereits zertifiziert nach der ISO Norm 9001. 3 Versicherer arbeiten derzeit an der Zertifizierung. Bei zweien soll diese bei verstärktem Verlangen von Kunden und Vermittlern unverzüglich an die Hand genommen werden.

Wie in den Antworten verschiedentlich betont wird, **ist die Erfüllung von Normen an sich noch keine Garantie für qualitativ hochwertige Dienstleistungen.** Wie die „Winterthur“ schreibt, könnte sich das ISO Zertifikat aber zu einem wesentlichen **Wettbewerbsfaktor** entwickeln: „In einer Branche, in welcher Kunden und Vermittler zunehmend nach weiteren Beurteilungsmaßstäben suchen, könnte somit der Nachweis eines zertifizierten Qualitätssicherungssystem sehr wichtig werden.“

Es ist sicher von Interesse, etwas über die Beweggründe zu erfahren, welche beispielsweise die „Winterthur Versicherungen“ dazu geführt haben, sich nach ISO 9001 zertifizieren zu lassen⁸:

Bezeichnenderweise war der Wunsch nach einem Q-System im Bereich 'Safety Engineering' aufkommen: In Verhandlungen mit Kunden standen im Vordergrund Fragen der Produktsicherheit und des Produkthaftpflichtrisikos. Es lag daher nahe, sich in Kundengesprächen selbst als zertifizierte Qualitätsbemüher einzubringen. ISO 9001 hatte für die Winterthurer eine wettbewerbspolitische Dominante. Der Ursprung der Idee lag jedoch im Wunsch nach einer Verbesserung des Organisationshandbuchs, welches nach ISO Normen aufgebaut werden sollte. Die Bedürfnisse des Marktes ergänzten dann geradezu ideal den Wunsch nach einem eigenen Q-System. Später sollten dann auch andere Abteilungen von diesem System profitieren: Die Schadenabteilung bei der Beurteilung von Schadenursachen und das Underwriting bei der Klärung der zu versichernden Risiken.

Das strikte gehandhabte Qualitätsprinzip hat dem Vernehmen nach ungeahnte Wettbewerbs- und Kostenvorteile mit sich gebracht. Das Projekt wurde im Januar 1993 begonnen und im Juni 1994 zu Ende gebracht. Zur Zeit läuft die Zertifizierung für die übrigen Unternehmensbereiche.

Dieser Erfahrungsbericht beweist eindrücklich, daß die „Qualität“ eine wettbewerbspolitische Dominante aufweist und deshalb von uns Controllern besonders sorgfältig betreut werden muß. Es ist abzusehen, daß die Beschäftigung mit der Qualität - und zwar vor allem im Dienstleistungsbereich - in Zukunft ein ständiges Thema sein wird.

Als Controller müssen wir hier mitbestimmen können!

Anhang: Beispiele von Qualitätsindikatoren in der Assekuranz

Vertriebsbereich:

Stornoquote: Prozentsatz der stornierten Neuabschlüsse binnen einem Jahr gibt Hinweise auf allfällige Disparitäten zwischen Kundenanforderungen und Produktgestaltung oder eventuell unzureichende Beraterkompetenz und ist demzufolge klar ein Qualitätsfaktor.

Policenerstellung:

Ausfertigungstermin: Eingehaltene Termine / Anzahl ausgefertigte Policen

Durchlaufzeit: Durchschnittlicher Zeitbedarf für die Erstellung von Policen

Reklamationsquoten: Reklamationen / Anzahl ausgefertigte Policen

Neuproduktion: (Underwriting)

Stichproben: inbezug Einhaltung der Annahmepolitik; ein negatives Resultat erfordert einen Handlungsbedarf inbezug Überwachung der Prozeßqualität

Annulationen: von akzeptierten Versicherungen von Vorinstanzen; beispielsweise der Generalagenturen. Ein übergebührlisches Ansteigen weist auf einen mangelhaften Kontrollmechanismus hin.

Administration:

Irrläufer: Anzahl Irrläufer pro Zeiteinheit. Irrläufer sind ein Indiz für mangelhafte Prozeßqualität.

Schadenabteilung:

Beschwerden: Beschwerden sind Chefsache und gehören in das Qualitätsreporting; sie geben Hinweise auf eine allfällige Nichtübereinstimmung zwischen Qualität und Kundenanforderung oder auf das Versagen von Geschäftsprozessen ganz allgemein.

Pending: Überhang der nicht erledigten Schäden; ergibt Hinweise auf ein Nichtgenügen der Kapazität oder Ineffizienzen des Prozeßablaufes.

Durchlauffaktor: beanspruchter Zeitbedarf der Erledigung; im Durchschnitt pro Schadenkategorie. Überschreitung von Signalgrößen. Wie oben ausgeführt, ist die Schnelligkeit der Schadenregulierung außerdem ein wichtiger Wettbewerbsfaktor.

Literaturliste

- 1 Horngren, C.: Cost Accounting: A Managerial Emphasis, Englewood Cliffs 1991
- 2 Meier-Solfrian, W.: Qualität von Dienstleistungen, SAQ-Bulletin, 11+12/91, S. 27
- 3 Einen recht guten Überblick vermittelt die Dissertation von Stefan Fries, „Neuorientierung der Qualitätskostenrechnung in prozeßorientierten TQM-Unternehmen, Hallstadt 1994. Der Verfasser dieses Aufsatzes hat im besonderen Qualitätsaspekte der Assekuranz im Rahmen eines Fachaufsatzes dargestellt: „Qualitätsfaktoren in der Assekuranz“, Zeitschrift 'Qualität', 4/95, Herausgeber SAQ-Geschäftsstelle Olten, Schweiz
- 4 Feigenbaum, A. V.: Total Quality Control, in: Harvard Business Review 34 (1956)
- 5 Crosby, P. B.: Quality is free: The Art of Making Quality certain, New York 1979
- 6 Masaaki Imai, Kaizen (Verbesserung d. A.), Ullstein, 6. Auflage 1994.
- 7 Im Zuge der Optimierung der Geschäftsprozesse resultiert in aller Regel eine Reduktion der Fehlerrate um 40 - 70 %. Kurzfristig sind etwa 5 % zu erwarten. (Price Waterhouse, Vortrag Controller Workshop CCEZ 10./11.2.1994, Zürich)
- 8 Artikel in SAQ Bulletin 10/94, S. 48: „Eine Zertifizierung stand ursprünglich nicht im Vordergrund“, Interview mit Dipl. Ing. H. Nüesch, Leiter Safety Engineering, Winterthur Versicherungen. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
05	12	31	G	V	

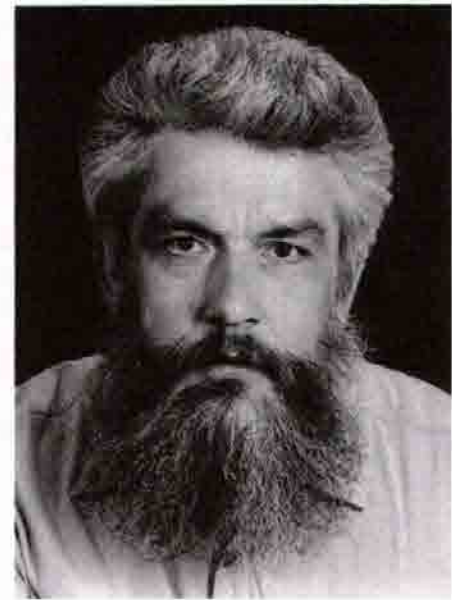
Management und Controlling im Krankenhaus

Herausgeber Elmar Mayer / Beowulf Walter ist ein neues großes Werk 1996 im Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart sowie Gustav Fischer Verlag • Stuttgart • Jena

Wer den Werkzeugkasten des Krankenhaus-Controller-Dienstes gestalten und ausbauen will, möge sich das Werk besorgen. (Red.)

CHINA - STOLPERSTEINE AUF EINEM SICH ÖFFNENDEN MARKT

- Vor den Erfolg hat Konfuzius die Selbsterkenntnis gesetzt. Anmerkungen zu einem neuen Buch, das als Warnung vor Dilettantismus zu lesen ist



von Dipl.-Betriebswirt Hartmut Volk, Freier Journalist DJV, Bad Harzburg

China ist mehr. Ganz erheblich mehr sogar als das die öffentliche Diskussion in ihrer modern gewordenen larmoyanten Aufgeregtheit und flukturierenden Empörungsbereitschaft prägende Bewußtseinsbild. China ist zunächst und vor allem **eine der ältesten Hochkulturen dieser Welt**. Europa, schreibt der französische Historiker Jacques Gernet in seinem Standardwerk 'Die chinesische Welt' (Insel Verlag, Frankfurt), verdankt China mehr als als China Europa.

Der sich auf vielfältige Weise äußernde westliche Hochmut China gegenüber ist also in emotionsfreier historischer Betrachtung trotz politisch problematischer chinesischer Verhaltensweisen wenig angemessen. Dies zu erkennen und zur Grundlage kooperierenden wirtschaftlichen Handelns zu machen, dürfte die wohl wesentlichste Voraussetzung für westliche Kaufleute sein, sich in China nicht bereits vor Beginn jedweder konkreteren Wirtschaftsgespräche die Türen selber vor der Nase zuzuschlagen.

Zorn und Eifer

sind also die ungeeignetsten Ratgeber für die weitergehende wirtschaftliche Annäherung an China und damit die Realisierung immenser Marktchancen im Reich der Mitte. So unbestritten China zur Modernisierung seiner Volkswirtschaft Denkmodelle, Güter und Dienstleistungen aus den Volkswirtschaften mit marktwirtschaftlichem Wirtschaftsverständnis braucht, **so wenig benötigt das riesige Land aber westliche Bevormundung**, ist es an europäisch-demokratischer Dauerbelehrung interessiert. Handel und Wandel, das sollte in diesem Zusammenhang nicht vergessen werden, gehen ohnehin stets miteinander.

Mit diesen „Vorbemerkungen“ ist der Hintergrund ausgeleuchtet, vor dem das Buch von Wolfgang H. Ehrlich 'Going China - mit einer deutschen Marke ins Reich der Mitte' (Haufe Verlag, Freiburg 1995, 232 Seiten, DM 48,-) gelesen werden sollte. Der Autor, mit dem Land vertrauter Marketing-Mann und Geschäftsführer einer Handelsgesellschaft, schildert - immer wieder auf die wenig professionellen Bemühungen eines heimischen Brauereikonzerns, auf dem chinesischen Markt Fuß zu fassen, zurückkommend - wodurch sich die wirtschaftliche Hoffnung 'China' wie eine schillernde Seifenblase in Luft auflösen und zur frustrierenden Verlustpartie entwickeln kann.

Seine ernüchternde Erkenntnis: Unternehmen stolpern auf dem chinesischen Markt weniger über sprachliche Barrieren, bürokratische Hindernisse oder sich blockierend auswirkende Mentalitätsunterschiede, sondern im wesentlichen durch

Ungeschicklichkeiten

derjenigen, die, in der eigenen Vorstellungswelt befangen und mehr mit sich als mit dem neuen Marktpartner beschäftigt, mit kaum zu überbietender Unbedarftheit und unter völliger Verkennung des ausgeprägten chinesischen Selbstbewußtseins und vor allem auch Geschäftssinns in das Abenteuer 'China' hineingehen.

Um Fehlvorstellungen vorzubeugen: Das Buch ist keine in sich geschlossene Checkliste zur Fehlervermeidung bei der Erschließung chinesischer Märkte. Das Buch ist - und will es auch betont sein - eine an Real-Satire erinnernde feuilletonistische Darstellung der Don Quichotterien - um das böse Wort 'Tolpatschigkeiten' zu vermeiden - bundesrepublikanischer Aktivitäten auf dem heiklen chinesischen

Parkett. Das Buch hat Längen, die in einer zweiten Auflage ebenso bereinigt werden sollten wie eine Reihe gar zu nonchalanter inhaltlicher und sprachlicher Arabesken.

Was ist die Quintessenz dieses Buches? Diese: Ein Unternehmen, das in einem von dem Vertrauten in Sprache, Schrift, Mentalität und Gepflogenheiten so verschiedenen Markt wie dem chinesischen erfolgreich Fuß fassen will, muß im

eigenen Denken ungebunden und im eigenen Verhalten flexibel

sein. Bürokratisch verkrustete Strukturen im eigenen Kopf und Haus verstellen nicht allein den Blick auf die Chancen, sondern vor allem auch auf die Risiken und Stolpersteine, deren realistische Einschätzung und einfühlsam-kreative Überwindung erst den eigentlichen Zugriff auf die Chancen eröffnet.

Wie letzten Endes auch das Beispiel 'Japan' bereits deutlich gemacht hat: Wer auf von fernöstlichem Bewußtsein mit seinen so gänzlichen, anders gearteten Denktraditionen und Verhaltensausrägungen getragenen Märkten nicht nur den Fuß in die Tür, sondern beide FüÙe auf den Boden bekommen will,

sollte aufgeschlossen-einführendes und auf dieser Basis innovativ-kreatives Denk-/Verhalten bereits aus dem ganz normalen Berufsalltag als selbstverständliche Gewohnheit mitbringen. **Wer fremde Herzen, Hirne und Märkte erobern will, darf nicht aus einer Umgebung kommen, die vom Geist selbstbefangen-besserwisserischer Überheblichkeit und Verteidigung geprägt ist.**

Das Versagen auf fremden Märkten offenbart, das ist die Botschaft, der entscheidende Denkanstoß und der Lektürenutzen dieses insgesamt verbesserungsbedürftigen Buches, die Schwachstellen im eigenen Haus. Der global möglich und in zunehmendem Maße auch notwendig gewordene Marktauftritt ist, wenn sich die Betriebe auf diesen Aufbruch zu neuen Ufern einlassen, vielleicht der unbestechlichste Spiegel, in dem sich ein Unternehmen selber betrachten und in dem es schonungslos seine eigenen Schwächen und damit die Risiken für seine Zukunftschancen erkennen kann. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
		25	R	V	

25 Jahre AWW KÖLN 1971

Arbeitsgemeinschaft Wirtschaftswissenschaft und Wirtschaftspraxis

AWW-Tagung 1996 Prof. Dr. Elmar Mayer

„Strukturwandel - Herausforderung für das Controlling“

Trotz wirtschaftlichen Aufschwungs häufen sich Meldungen über Unternehmenskrisen und Insolvenzen. Nicht nur Großunternehmen, auch der Mittelstand und selbst Kleinbetriebe sehen sich mit den Auswirkungen branchenübergreifender Strukturveränderungen konfrontiert. Die AWW Köln greift dieses Thema in Zusammenarbeit mit der Haufe-Verlagsgruppe im Rahmen dieser Tagung auf und bietet praktische Umsetzungshilfen an.

Top-Manager aus renommierten Unternehmen und führende Experten aus der Wissenschaft berichten über eigene Erfahrungen und ihre Lösungen.

- * Der Strukturwandel fordert neue Strategien vom Controller.
- * Bieten aktuelle Controlling-Werkzeuge wie Prozeßoptimierung, Re-Engineering, Lean-Management den Unternehmen echte Hilfen?
- * Nur eine klare strategische Unternehmensausrichtung kann Wege aus der Strukturkrise aufzeigen.
- * Welche neuen Steuerungsgrößen sind in einem strategisch ausgerichteten Rechnungswesen notwendig?

7. und 8. 3. 1996, Holiday Inn Crown Plaza, Köln.

DIE RICHTIGE ARGUMENTATIONS- STRATEGIE -

ODER:
WIE SAG' ICH'S MEINEM MANAGER?

von Anke Wogersien, Gehrden



Anke Wogersien, Moltkestr. 5 A,
30989 Gehrden, Betriebswirtin VWA,
seit 1994 Controllerin (CA); tätig bei
der Kali-Chemie Pharma GmbH.
Ausbilderin für den kaufmännischen
Nachwuchs. Daneben Dozentin an der
VWA Mecklenburg-Vorpommern.

Die Planung ist geschafft! Einige kosmetische Veränderungen noch, einige File-Transfers ... und dann wie jedes Jahr: DAS GROßE AUFATMEN!

Was immer wieder auffällt (einigen Controller-KollegInnen vielleicht schon nicht mehr - man hat sich so daran gewöhnt -), ist das 'ständige Defensiv-Verhalten' des Controllers/der Controllerin, wenn es darum geht, dem Manager seine Zahlen zu erläutern.

Der Verteidigungsstrategien gibt es viele. Mit der rhetorisch richtigen Argumentation kann man sich jedoch von vornherein eine Menge Fragen und damit Zeit sparen.

Ein Beispiel erläutert, was in der Praxis zu verblüffenden Resultaten führt!

Fallbeispiel:

Der Manager einer Unternehmung fragt seinen Controller: „Ist die Planung für 1996 realistisch?“

Antwort des Controllers: „Ja(wohl)“.

Manager: „Warum?“

Antwort: „Weil wir alles genau analysiert haben und die Daten unserer Planung gründlich geprüft sind.“

Manager: „Haben Sie wirklich alles geprüft? Da ist doch ein neues Projekt von der Sphinx-Arbeitsgruppe geplant. Haben Sie das berücksichtigt?“

Controller: „Das ist mit soundsoviel TDM einkalkuliert.“

Manager: „Was ist mit den Forschungskosten? Haben Sie den Neubau einkalkuliert?“

Controller: „Selbstverständlich (zeigt auf seine Planungsunterlage). Sehen Sie, hier steht's.“

Manager: „Ist die Planung mit der Buchhaltung stimmig?“

Controller: „Wir haben am X.X.95 ein Meeting gehabt, wo die Planung abgestimmt wurde.“

Manager: „Haben Sie dabei die neue Kostenstellenstruktur und die Weiterverrechnung richtig geplant?“

Der Controller ist frustriert. Da hat er sich ins Zeug gelegt. Seit Monaten schon. Alles nach bestem Wissen und Gewissen geprüft und nach Möglichkeit bedacht. Irgendwann ist er vom „Problemlöser“ zum „Konfliktlöser“ übergegangen und hat die Planung zum Laufen gebracht. Nun hat er die Planung vorgestellt. Mit Erfolg?

Der Controller hätte auf die Frage, ob die Planung realistisch sei, auch so antworten können:

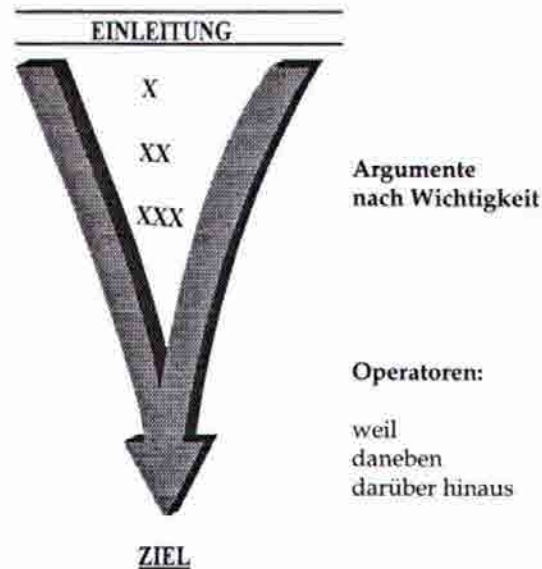
„Am X. X. 95 war der Planungs-Startschuß. Seitdem haben wir alles genau analysiert. Wir haben die Daten unserer Planung geprüft. Die Sphinx-Arbeitsgruppe hat ein neues Projekt geplant. Die Mehrkosten, die in 1996 dadurch entstehen, sind geschätzt und mit soundsoviel TDM berücksichtigt worden. Darüber hinaus haben wir die Kosten für den Forschungsneubau einkalkuliert. Selbstverständlich ist eine Abstimmung mit der Buchhaltung erfolgt. Hierbei wurde besonderer Wert darauf gelegt, daß die neue Kostenstellenstruktur und die Weiterverrechnung richtig in den Plan einfließen, so daß die IST-Abrechnung in 1996 korrekt ablaufen kann. Die Daten sind im System. Nach derzeitigem Stand und unter Berücksichtigung aller uns zur Verfügung stehenden Fakten ist dies die realistische Planung für 1996.“

Manager: „Aha“.

Der Unterschied ist deutlich. Anhand dieses Dialogbeispiels wird klar, wie die rhetorische Kompetenz die fachliche Kompetenz des Controllers unterstreichen kann. So ist er nicht immer im ständigen „Sich-Erklären-Müssen“ verhaftet, sondern führt - durch die richtige Argumentation.

Die Formel ist so einfach wie einsichtig: Nenne erst alle Argumente (mit steigender Wichtigkeit) und nenne zum Schluß das Ziel, den Zweck.

Dieses rhetorische Mittel ist nicht nur für Planungsstrategen interessant, sondern für Controllers Tagesgeschäft schlechthin. Es läßt sich verdeutlichen anhand des „gefiederten Pfeils“.

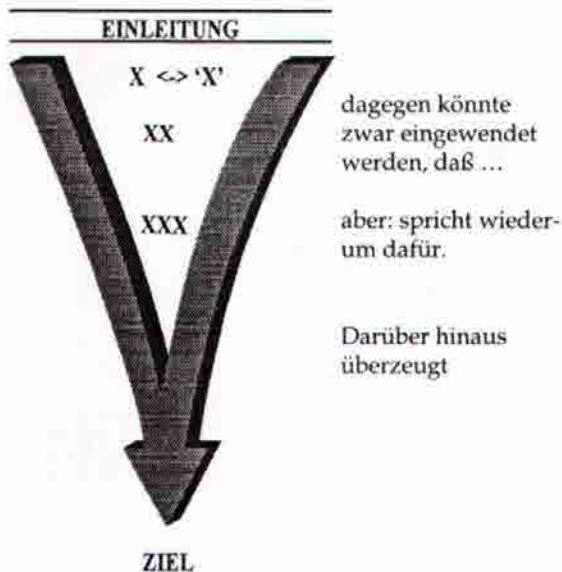


Der „gefiederte Pfeil“

Der „gefiederte Pfeil“ bei schwieriger Gegenargumentation

Hier sind im Vorfeld etwaige Gegenargumente zu ventilieren und in die Argumentation von vorneher einzubringen. Etwa nach dem Motto: „XY könnte dagegen den Einwand haben, daß ... Hiergegen spricht aber folgende Tatsache...“

Wichtig hierbei ist, daß das schlagende Argument unbedingt zum Schluß kommt und die Argumente anzahlsmäßig den Gegenargumenten überlegen sind.



Literatur

Rhetorik-Seminar an der Hermann-Ehlers-Akademie/Konrad Adenauer Stiftung Hannover, Trainer-Skript von Dr. Ulrich Ulonska, Universität Göttingen/FB Sprechwissenschaften

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
		07	P		

Übrigens (aus den Thesen der Controller Akademie):

- * Was geplant wird (dem Inhalt nach), ist Manager's Job.
- * Daß geplant wird - einsehbar, integriert und durchge„knetet“ - ist Controller's Methoden-Zuständigkeit.

LITERATURFORUM

Liebe Leserin, lieber Leser,

ich begrüße Sie herzlich zur ersten Ausgabe im neuen Jahr. Ich wünsche Ihnen persönlich und beruflich alles Gute für das neue Jahr.

Ich stelle Ihnen dieses Mal Neuerscheinungen und Neuauflagen gemäß folgender Gliederung vor:

- * **Unternehmen in der Erneuerung**
- * **Aktuelles zum Controlling**
- * **Projektarbeit und Teamwork**
- * **Kommentare zur Bilanzierung und Prüfung**
- * **Auftragsabwicklung und Produktion**
- * **Aus den Hochschulen**
- * **Aus den Verbänden**
- * **Neuauflagen, Standardwerke und Longseller**



Ich werde mich bemühen, Ihnen auch im neuen Jahr mit dem Überblick im Literaturforum Zeit zu sparen, als auch durch die Auswertung substantielle fachliche Informationen zu vermitteln.

Champy, James: Reengineering im Management
Frankfurt: Campus Verlag 1995 - 230 Seiten - gebunden - DM 68,-

Autor und Konzeption

James Champy, Koautor des Bestsellers Business Reengineering, ist einer der Gründer von CSC Index und Chairman der CSC Consulting Group. Champy zählt zu den führenden Köpfen auf dem Gebiet der Implementierung von Reengineering-Projekten. Das Buch beschreibt jetzt die Radikalkur, der sich die Unternehmensführung zu stellen hat und unterziehen soll.

Aufbau und Inhalt

Warum denn im Management? - Unternehmensführung in der Krise - Voller Fragen - Unternehmenszweck - Unternehmenskultur - Managementprozesse - Auswahl von Mitarbeitern - Die zweite Revolution im Management.

Kommentierung

Champy definiert in seiner neuen Veröffentlichung die Rolle der Leitenden neu und stellt Führung und Führungsverantwortung auf eine neue Basis. Mit diesem Buch will er den Reengineering-Prozess in die oberen Führungsebenen tragen. Er beschreibt die Leitlinien, die Manager benötigen, um in der neuen Arbeitswelt ihre Aufgabe der Führung, Organisation, Inspiration, Einsatzplanung, Erfolgskontrolle und Anerkennung wirkungsvoll zu erfüllen. Das Buch bricht eine Lanze für das eigenverantwortliche Selbstmanagement mit der Delegation von Autorität und Verantwortung und setzt sich kritisch, wie es der Autor nennt, mit der heutigen Befehls- und Kommandokette auseinander. Das Buch zeigt, daß Mobilisierung, Befähigung, Zielbestimmung, Erfolgskontrolle und Kommunikation als entscheidende Managementprozesse im Mittelpunkt stehen müssen, wenn kontinuierliches Reengineering zum integralen Bestandteil der Unternehmenskultur werden soll. Nach den Arbeitsprozessen steht die Neuorganisation der Managementprozesse in der Diskussion. Das Buch skizziert Konzepte und Werkzeuge für das Reengineering der Führungsaufgaben und leistet einen engagierten und kompetenten Beitrag, die Kräfte des Wandels zu nutzen und mit ihnen zu arbeiten. Das Buch stimmt nachdenklich, es macht die Tragweite des Umbruchs deutlich, es fordert insbesondere von den Führenden nachhaltige Veränderungen ein, es hinterläßt neben dem Gefühl der Herausforderung und den „neuen Ufern“ vor dem Hintergrund erfahrbarer Praxis ein gewisses Maß an Zweifel und Unsicherheit.

Servatius, Hans-Gerd: Reengineering-Programme umsetzen
Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 1995 - 179 Seiten - geb. - DM 54,-

Autor und Konzeption

Dr. habil. Hans-Gerd Servatius ist Partner bei der Roland Berger & Partner GmbH und Honorarprofessor an der Universität Stuttgart. Das Buch, entstanden in Koproduktion mit der Wirtschaftswoche, befaßt sich mit der Entwicklung von erstarrten Strukturen zu fließenden Prozessen.

Aufbau und Inhalt

Fitneßprogramme für den Innovations-, Zeit-, Kosten- und Qualitäts-Mehrkampf - Evolutionäres Reengineering der Schlüsselprozesse zur Überwindung von Schnittstellenproblemen - Systemführerschaft, horizontale Organisation und mentaler Wandel - Auf dem Weg zu Wissensunternehmen und Innovationsnetzwerken - Evolutionäre Führung in chaotischen Umfeldern - Mehr Kundenzufriedenheit durch Team-Coaching.

Kommentierung

Das Buch setzt sich mit der grundlegenden Neugestaltung der Arbeit in Unternehmen und der Transformation vertikaler Bereichshierarchien in horizontale Organisationen auseinander. Das Buch vermittelt den theoretischen Hintergrund der Reengineering-Philosophie des internationalen Beratungsunternehmens Roland Berger & Partner, zeigt aber auch eindrücklich und anschaulich Wege, wie solche Programme in der Praxis aufgelegt und umgesetzt werden sollten. Es läßt überdies erkennen, warum oft die großen Hoffnungen und Erwartungen, die an diese Programme geknüpft werden, sich nicht erfüllen. Ein Reengineering-Konzept, auf der Basis von Erfahrungen in Beratungsprojekten, für die Unternehmenspraxis mit wissenschaftlichem Hintergrund und als Beitrag zur evolutionären Führung gedacht.

Doppler, Klaus u. Lautenburg, Christoph: Change Management
Frankfurt: Campus Verlag 1995 - 345 Seiten - gebunden - DM 78,-

Dieses Buch, in 1994 erstmals erschienen und bereits ausführlich im CM vorgestellt, liegt nun bereits in der 4., erweiterten und überarbeiteten Auflage vor. Insofern bestätigt und rechtfertigt sich die damalige positive Bewertung und Empfehlung. Die Veröffentlichung befaßt sich mit der Gestaltung des Unternehmenswandels und stellt die Frage nach dem „Wie“ im Mittelpunkt, sie leistet insgesamt wertvolle Orientierung und bietet konkrete Arbeitshilfen. Ein Buch, das inzwischen zu den ganz führenden Standardwerken über die Gestaltung und die Bewältigung von Veränderungs- und Erneuerungsprozessen gezählt werden darf.

O. V.: TopTrends

Düsseldorf, München: Metropolitan Verlag 1995 - 268 Seiten - gebunden - DM 58,-

Autoren und Konzeption

Im vorliegenden Buch zeigen elf Zukunfts- und Trendforscher - von Ulrich Becker über Matthias Horx und Monique R. Siegel bis zu Armin Ziegler - die aus ihrer jeweiligen Sicht wichtigsten Entwicklungen auf. Das Buch bietet ein weites Panorama von Trends in unterschiedlichen Bereichen und somit eine breitgefächerte Grundlage für eigene Überlegungen und Entscheidungen.

Aufbau und Inhalt

Erlebniszeitalter - Comeback der Werte - Alltagsästhetik - Megatrend zum Bösen - Biologisierung der Technologie - Renaissance des Unternehmertums - Neuerfindung des Menschen - Digitale Welt - Multimedia-Welt - Handel in der Informationsgesellschaft - Staat auf dem Weg ins Informationszeitalter.

Kommentierung

Das Buch befaßt sich mit den wichtigsten Trends für die nächsten Jahre, und diskutiert unsere voraussichtliche wirtschaftliche, ökologische, politische, soziale und individuelle Zukunft. Der Leser stößt auf unterschiedliche und vielfältige Sichtweisen, Interpretationen und Ergebnisse. Entsprechend der Zielsetzung bewegen sich die Ausführungen überwiegend im allgemeinen und Grundsätzlichen. Das Buch macht neugierig, weckt Interesse an Zukunftsfragen und vermittelt eine gewisse Orientierung und Unterstützung zur proaktiven Beschäftigung mit der Zukunft.

Thommen, Jean-Paul (Hrsg.): Management-Kompetenz
Wiesbaden: Gabler Verlag 1995 - 622 Seiten - gebunden - DM 98,-

Autoren und Konzeption

Der Herausgeber lehrt an der Hochschule St. Gallen und ist Privatdozent an der Universität Zürich. Er wird von 43 Mitautoren unterstützt, die als Dozenten und Referenten des neuen Weiterbildungszentrums der Hochschule St. Gallen tätig sind. Das Buch vermittelt Gestaltungsansätze des Executive MBA der Hochschule St. Gallen.

Aufbau und Inhalt

Die 36 Einzelbeiträge befassen sich mit der Management-Kompetenz in Form von Sozial-Kompetenz, System-Kompetenz, Methoden-Kompetenz sowie Fach-Kompetenz - Beispiele: Management of Change - Führungsethik - Strategie und Recht - Paradoxien unternehmerischer Dynamik - Business Engineering - Servicekompetenz und Dienstleistungsmanagement - Umweltmanagement.

Kommentierung

Das Buch vermittelt Gestaltungsansätze, um den unternehmerischen Herausforderungen kreativ und erfolgreich begegnen zu können. Die Einzelbeiträge erfassen ein breites Spektrum relevanten Managementwissens,

das sich orientiert am starken Wandel, von dem die Unternehmungen ergriffen sind und den sie zu bewältigen haben. Es unterstützt die Fähigkeit und die Bereitschaft, diesen Wandel anzunehmen, auf diesen Wandel kompetent einzugehen und ihn erfolgreich zu beeinflussen und zu nutzen.

Reuter, Bettina: Vernetzte administrative Inseln

Wiesbaden: Gabler Verlag 1995 - 246 Seiten - gebunden - DM 148,--

Autorin und Konzeption

Prof. Dr. Bettina Reuter promovierte mit dieser Arbeit, die jetzt einer größeren Fachöffentlichkeit zugänglich gemacht wird und sich mit der prozeßorientierten Ablauf- und Aufbauorganisation befaßt, bei Prof. Dr. A.-W. Scheer an der Universität des Saarlandes. Sie lehrt heute an der Fachhochschule Rheinland-Pfalz im Bereich Wirtschaftsinformatik und Betriebswirtschaftslehre.

Aufbau und Inhalt

Einleitung - Charakterisierung der Strukturen im administrativen Bereich - Organisation als Gestaltungselement von Informationssystemen zur Restrukturierung von Industriebetrieben - Entwicklung und Rahmenbedingungen der prozeßorientierten Betrachtungsweise der Ablauf- und Aufbauorganisation - Methodisches Vorgehenskonzept zur Ableitung prozeßorientierter Organisationsstrukturen - Entwurf von vernetzten administrativen Inseln - Zusammenfassung und Ausblick.

Kommentierung

Die Arbeit befaßt sich - themen- und anlaßbedingt - mit Fragen der prozeßorientierten Reorganisation im Grundsätzlichen. Bettina Reuter erarbeitet einen Gestaltungsrahmen für prozeßorientierte Organisationseinheiten und entwickelt einen Ansatz zur Analyse und Konzeption schlanker Ablauf- und Aufbauorganisation. Die Autorin behandelt u. a. die Identifizierung von Zielen zur Restrukturierung und bringt hier einige für das Controlling interessante Darstellungen kritischer Erfolgsfaktoren und Maßnahmen zur Umsetzung. Das schwerpunktmäßig konzeptionell ausgerichtete Buch wendet sich insbesondere an Dozenten und Studierende sowie an Fach- und Führungskräfte, die derartige Umstrukturierungen planen oder durchführen und nach einer guten theoretischen Orientierung suchen.

AKTUELLES ZUM CONTROLLING

Reichmann, Thomas: Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten

München: Verlag Vahlen 1995 - 646 Seiten - DM 98,--

Autor und Konzeption

Prof. Dr. Thomas Reichmann ist Inhaber des Lehrstuhls für Controlling und Unternehmensrechnung an der Universität Dortmund und Vorstand der Gesellschaft für Controlling (GfC) e. V. Dieses Standardwerk liegt nun in der 4., überarbeiteten und erweiterten Auflage vor. Das Buch vermittelt die Grundlagen einer systemgestützten Controlling-Konzeption. Die Neuauflage bringt u. a. Erweiterungen und Verbesserungen im Kapitel „Grundlagen der Controlling-Konzeption“ (Einbezug des Elementes „Controllingapplikationen“, d. h. der betriebswirtschaftlichen und DV-technischen Instrumente), ferner wird die mögliche Ausgestaltung des Euro-Controlling neu diskutiert, Fortschreibungen finden sich ebenfalls im Kapitel „Strategisches Controlling“ und das Kapitel „DV-gestütztes Controlling“ wurde um „Informationsverarbeitungs-Controlling“ erweitert.

Aufbau und Inhalt

Grundlagen der Controlling-Konzeption - Theoretische Grundlagen von Kennzahlensystemen - Kosten- und Erfolgs-, Finanz-, Investitions-, Beschaffungs-, Produktions-, Logistik-, Marketing-Controlling - Strategisches Controlling - DV-gestütztes Controlling, Euro-Controlling.

Kommentierung

Das Buch repräsentiert und definiert den State of the Art einer systemgestützten Controlling-Konzeption. Im Mittelpunkt stehen Kennzahlen, Berichte, Methoden und DV-Systeme. „Weiche Themen“, insbesondere Verhaltensfragen, sind kein wesentlicher Bestandteil der Veröffentlichungen. Das Buch enthält insbesondere zur Unterstützung durch Kennzahlen vielfältige Hinweise und leistet darüber hinaus einen beachtenswerten Beitrag zur Ausprägung spezifischer Controllingformen vor allem im Bereichscontrolling.

Horváth, Péter (Hrsg.): Controllingprozesse optimieren

Stuttgart: Schäffer-Poeschel-Verlag 1995 - 248 Seiten - kartoniert - DM 68,--

Autoren und Konzeption

Die Beiträge dieses Bandes, die anlässlich des Stuttgarter Controller Forums 1995 entstanden sind, behandeln die Schwerpunkte prozeßorientierte Neugestaltung des Controlling und seines Instrumentariums sowie Strategische Optionen zur optimalen Gestaltung der EDV-Unterstützung für das Controlling.

Aufbau und Inhalt (auszugsweise)

Thesen zur Neuorientierung des Controlling - Controlling Follows Strategy - Leistungssteigerung des Controlling - Prozeßorientierung in Rechnungswesen und Controlling - EDV-Strategie im Controlling - R3-Einführung - Outsourcing von Controlling-Aufgaben.

Kommentierung

Der Sammelband setzt sich mit Controlling im Veränderungsprozeß auseinander. Die Autoren greifen aus der Sicht der Wissenschaft und Praxis diese Thematik auf und verdeutlichen, welche Anforderungen an das Controlling zu stellen sind und welche Möglichkeiten in einer Weiterentwicklung des Controllinginstrumentariums liegen. Das Sammelwerk erweist sich als Fundgrube innovativer Ansätze, vermittelt Anstöße, gibt Orientierungshilfe, belebt die Fachdiskussion und dokumentiert ein Stück Controlling-Entwicklung.

**Franke, Raimund und Kötzle, Alfred (Hrsg.): Controlling der Unternehmensbereiche
Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Zeitung 1995 - 300 Seiten - DM 38,-**

Autoren und Konzeption

Nahezu alle Autoren sind im Hochschulbereich tätig, insbesondere an der European Business School und der Europa Universität Viadrina Frankfurt (Oder). Gegenstand der Veröffentlichung ist die zielorientierte Steuerung betrieblicher Funktionen.

Aufbau und Inhalt

Controlling der Funktionsbereiche (Marketing, Produktion, Beschaffung, Forschung und Entwicklung, Bildung, Investitionen, Finanzen) - Übergreifende Aspekte des Bereichs-Controlling (Qualitäts- und Öko-Controlling)

Kommentierung

Dieses Buch leistet vor dem Hintergrund wissenschaftlicher Arbeiten einen aktuellen Beitrag zum Controlling der einzelnen Funktionen. Die Botschaft dieses Buches lautet, daß sich Controlling stärker als bisher auf verschiedene Funktionsbereiche konzentrieren und damit spezialisieren muß. Wissenschaftliche Perspektiven stehen im Vordergrund der Neuerscheinung. Unter den übergreifenden Aspekten wäre in einer Neuauflage eine besondere Berücksichtigung der Prozesse und des Prozeßcontrolling wünschenswert.

**Kunesch, Hermann und Siller, Helmut: Arbeitsbuch zum Controlling
Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 1995 - 237 Seiten - broschiert - DM 29,80**

Die vorliegende Neuerscheinung stellt mit Aufgaben und Lösungen eine nützliche und hilfreiche Ergänzung zum bekannten und beachtenswerten Lehr- und Handbuch von Rolf Eschenbach „Controlling“ dar. Das Buch enthält neben einführenden Fragen zur Selbstprüfung eine Sammlung von 13 Einzelfällen zum Controlling vom Leitbild über das Projektcontrolling bis zum Reporting sowie eine umfassende Fallstudie Brauwirtschaft.

**Kampmann, Stefan: Bankkostenrechnung
Wiesbaden: Deutscher Universitäts Verlag 1995 - 257 Seiten - Broschur - DM 98,-**

Stefan Kampmann analysiert in seiner Dissertation (Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensführung, Koblenz), ob die bekannten Konzepte den an einer Bankkostenrechnung zu stellenden konzeptionellen, nutzenorientierten und wirtschaftlichen Anforderungen gerecht werden. Die Arbeit diskutiert die Frage, ob die aus der Industrie bekannten und in den letzten Jahren in die Aufmerksamkeit gerückte Prozeßkostenrechnung in eine Bankkostenrechnung integrierbar ist. Kampmann findet zum Ergebnis, daß die bekannten Systeme den an eine zeitgemäße Bankkostenrechnung zu stellenden Anforderungen nicht genügen und damit ein konkreter Bedarf an einer Neuausrichtung gegeben ist. Die hierzu vorgeschlagene und dargestellte „neue Bankkostenrechnung“ mit einer deutlich modifizierten Prozeßkostenrechnung ist in ihren Grundzügen im Rahmen eines Pilotprojektes bei einer deutschen Großbank getestet und weiterentwickelt worden.

**Ehrmann, Harald: Marketing-Controlling
Ludwigshafen: Kiehl Verlag 1995 - 344 Seiten - kartoniert - DM 42,-**

Diese Neuauflage in der Reihe „Modernes Marketing für Studium und Praxis“, jetzt in 2., überarbeiteter und erweiterter Auflage, bietet einen Überblick, wie das Marketing-Controlling seine Planungs- und Informationsaufgaben sowie die Analyse- und Steuerungsaufgaben zur optimalen Erreichung der Marketing-Ziele ausrichten und ausführen kann. Entsprechend der Konzeption dieser Fachbuchreihe vermittelt das Werk aktuelles und praktisch anwendbares Wissen in gut lesbarer, anschaulicher und übersichtlicher Form.

**Meier, Rolf: Führen mit Zielen
Berlin, Bonn, Regensburg: Walhalla Verlag 1995, 155 Seiten, Paperback, DM 16,80**

Das Taschenbuch befaßt sich mit den Themenkomplexen Fördern, Fordern und Motivieren im Zusammenhang mit der Thematik „Führen mit Zielen“. Neben allgemeinen Überlegungen im Rahmen der Personal- und

Organisationsentwicklung kommen auch Aspekte des Controlling zur Diskussion, zumal es beim „Führen mit Zielen“ nicht nur um ein wesentliches Element der Führungs- und Prozeßorganisation handelt, sondern auch um einen substantiellen Bestandteil moderner Controlling-Philosophie.

Beschorner, Dieter und Peemöller, Volker: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre
Herne/Berlin: Verlag Neue Wirtschaftsbriefe 1995 - 397 Seiten - gebunden - DM 54,--

Dieses neue Studienbuch und Nachschlagewerk bietet eine Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre unter besonderer Berücksichtigung von Ökologie und EDV. Das Buch behandelt komprimiert, recht übersichtlich und anschaulich und vergleichsweise intensiv den Stoff der BWL mit Schwerpunktbildung.

Schulz, Ingo: Rationalisierungspraxis
Renningen: Expert Verlag 1994 - 212 Seiten - DM 69,--

Das vorliegende, recht übersichtliche und anschauliche, praxisbezogene Buch will Orientierungshilfe bei Rationalisierungsvorhaben jeglicher Art leisten. Es will Leitfaden und Checkliste zugleich sein. Es gliedert sich in vier Teile: Betriebswirtschaftlicher Teil (von Bestandsaufnahme über Entscheidungsfindung bis zu Ange wandte Kybernetik) - Organisatorischer Teil (z. B. Befragung oder Berichtswesen) - DV-technischer Teil (z. B. Systemorganisation oder Standardsoftware) und Projektteil (etwa Pflichtenheft oder Protokoll).

PROJEKTMANAGEMENT UND TEAMWORK

Heeg, Franz-Josef: Projektmanagement
München: Carl Hanser Verlag 1993 - 284 Seiten - kartoniert - DM 32,--

Autor und Konzeption

Priv.-Doz. Dr. Franz-Josef Heeg befaßt sich vor dem Hintergrund langjähriger Praxiserfahrungen mit den Grundlagen der Planung und Steuerung betrieblicher Problemlösungsprozessen.

Aufbau und Inhalt

Einleitung - Gestaltung betrieblichen Wandels als komplexe Problemlöse- und Entscheidungssituation - Grundlegende Aspekte im Rahmen von Problemlöse- und Entscheidungsprozessen - Problemlösung und Entscheidungsfindung durch betriebliche Problemlösungsgruppen - Einbindung von Projektgruppen in ein Unternehmen - Projektarbeit - Projektmanagement - Software - Merkmale erfolgreicher Projekte.

Kommentierung

Heeg leistet mit diesem REFA-Fachbuch einen überzeugenden und recht nützlichen Beitrag, Projekte als komplexe Problemlöse- und Entscheidungssituationen zu sehen, die nur beherrschbar sind, wenn sie sorgfältig geplant werden, die Kommunikation zwischen allen Beteiligten funktioniert und man in der Lage ist, die Steuerung eines derart komplexen Prozesses wirkungsvoll durchzuführen. Der Verfasser verbindet in gelungener Weise theoretischen Anspruch mit praktischer Umsetzung. Der Anhang erweist sich mit Beispielen der Kommunikationstechniken in einem Projekt sowie einer detaillierten Darstellung der einzelnen Aufgaben im Rahmen der Projektplanung und -steuerung als besonders nützlich und hilfreich.

Boy, Dudek, Kuschel: Projektmanagement - Buch mit Diskette
Bremen: GABAL Verlag 1994 - 154 Seiten - Preis nicht bekannt

Autoren und Konzeption

Diese Arbeit ist in jahrelanger Arbeit eines BMW-Projektteams entstanden. Es ist insoweit ein echtes How-to-do-Buch über Grundlagen, Methoden und Techniken sowie Zusammenhänge des Projektmanagements

Aufbau und Inhalt

Gründe für Projektmanagement - Ganzheitliches Projektmanagement - Projektphase und Meilensteine - Zielfindung - Konfliktmanagement - Projektplanung - Projektsteuerung - Teamarbeit - Projektabschluß - Leitlinien effizienter Projektarbeit - Anhang.

Kommentar

Praxisnah und praxistauglich, wertvolle methodische Unterstützung für alle Entwicklungs- und Veränderungsprojekte. Ein „geschriebener“ Trainer und Coach. Eine Diskette (3,5" MS DOS Word für Windows ab 2.0) enthält zudem bewährte Planungsformulare und Checklisten. Insgesamt recht empfehlenswert.

Dörfel, Hans-Jürgen: Projektmanagement
Renningen-Malmsheim: Expert Verlag 1995 - 100 Seiten - DM 39,--

In der Reihe „TAM Kolleg-Praxis“ erscheint dieses Buch als Band 1. Es versteht sich als Leitfaden und Arbeitsunterlage zur Einrichtung eines Projektorganisation und Erfüllung einer Projektaufgabe. Es steckt darüberhin-

aus den Rahmen ab, um im Sinne von ISO 9000 ff. ein Qualitätssicherungssystem für Projektmanagement festzulegen. Das Buch ist insbesondere ausgerichtet auf die Abwicklung von Aufträgen im Anlagenbau und in der Bauindustrie mit den Schwerpunkten Projektorganisation, Projektplanung, Überwachung, Berichtswesen und Fortschrittsanalyse, Projektsteuerung, Archivierung und Projektabschluß.

Garfield, Charles: Teammanagement

München: Wirtschaftsverlag Langen Müller / Herbig 1993 - 368 Seiten - DM 78,--

Diese Veröffentlichung, aus dem Amerikanischen übersetzt, stellt die funktionale Führung statt Hierarchie in den Mittelpunkt. Das Buch befaßt sich insbesondere mit dem neuen Zuschnitt der Unternehmen, dem Wandel der Unternehmen, dem Profil des neuen Mitarbeiters, dem Gebot der Innovation, die Spitzenteams, dem Kunden als einer von uns, dem Menschen an erster Stelle, den Schlüsselementen Ethik, Ausbildung und Umwelt. Dieses gehaltvolle Buch verzichtet leider auf Arbeits- und Lesehilfen wie Abbildungen, Checklisten usw. Die Botschaft dieses Buches „trifft und paßt“.

Haug, Christoph: Erfolgreich im Team

Beck-Wirtschaftsberater im dtv Nr. 5842 - 174 Seiten - DM 14,90

Dieses Taschenbuch vermittelt praxisnahe Anregungen und Hilfestellungen für eine effiziente Zusammenarbeit.

KOMMENTARE ZUR BILANZIERUNG UND PRÜFUNG

Beck'scher Bilanz-Kommentar

München: Verlag C. H. Beck 1995 - 2355 Seiten - Leinen - DM 338,--

Die Neuauflage dieses bewährten Kommentars zum Handels- und Steuerbilanzrecht, erarbeitet von einem kompetenten Fachteam, bringt eine völlig - und jede HGB-Vorschrift betreffende - umfassende Aktualisierung. Die verknüpfende Darstellung von Handels- und Steuerbilanzrecht kennzeichnet diesen Standardkommentar. Diese kombinierte Erläuterung von handelsrechtlichen Abschlußvorschriften mit den einschlägigen steuerrechtlichen Bestimmungen wurden in der vorliegenden 3. Auflage noch ausgebaut. Zusätzlich zu den integrierten steuerrechtlichen Erläuterungen bei den einzelnen HGB-Vorschriften werden in Exkursen gesonderte bilanzsteuerrechtliche Darstellungen gebracht. Der Kommentar erweist sich als handlich, übersichtlich, prägnant und insgesamt als recht benutzerfreundlich.

**Küting, Karlheinz und u. Weber, Claus-Peter (Hrsg.): Handbuch der Rechnungslegung Band Ia
Stuttgart: Schäffer-Poeschel-Verlag 1995 2272 Seiten, gebunden, DM 295,--**

Mit diesem Kommentar zur Bilanzierung und Prüfung der Einzelgesellschaften liegt ein geschlossenes und umfassendes Nachschlagewerk zur Rechnungslegung vor. Einem kompetenten Expertenteam mit den beiden Herausgebern ist es gelungen, mit der 4., grundlegend überarbeiteten und wesentlich erweiterten Auflage die Akzeptanz dieses Standardwerkes zu festigen. Der Band Ia stellt zunächst die Grundlagen dar mit u.a. den Grundsätzen ordnungsgemäßer Buchführung bzw. Lageberichterstattung, ausgewählten Bilanzierungsproblemen, dem Maßgeblichkeitsgrundsatz usw. Schwerpunktmäßig beschäftigt sich das Nachschlagewerk zur Bilanzierung und Prüfung mit den Rechnungslegungsvorschriften gemäß den Vorschriften §§ 238 (Buchführung und Inventar) - 289 (Lagebericht) HGB, die eingehend behandelt werden. Der ergänzende Band Ib mit den weiterführenden Darlegungen zu den Rechnungslegungsvorschriften sowie zu Sonderproblemen erscheint voraussichtlich im Sommer 1996. Der Band II widmet sich der Konzernrechnungslegung. Der vorliegende Band Ia erweist sich als gründlich, intensiv und aussagekräftig.

AUFTRAGSABWICKLUNG UND PRODUKTION

Fuhrberg-Baumann, Jan u. Müller, Robert: Marktorientierte Auftragsabwicklung

Renningen-Malmsheim: Expert Verlag 1994 - 124 Seiten - DM 49,--

Das Buch vermittelt einen Überblick über den Stand von Wissenschaft und Technik bei der Planung, Realisierung und beim Betrieb von integrierten Organisationsstrukturen in der Anfragen- und Auftragsbearbeitung. Inhalt: Neue Wege in der Anfragen- und Auftragsbearbeitung - Integriertes Auftragsmanagement - Reorganisation - Fallbeispiele.

Müller, Robert: Fertigungsinseln

Renningen-Malmsheim: Expert Verlag 1995 - 191 Seiten - DM 74,--

Das Buch gibt einen Überblick über den Stand von Wissenschaft und Technik bei der Planung, Realisierung und beim Betrieb von Fertigungsinseln. Inhalt: Integrierte Organisationsstrukturen - Planung von Fertigungs-

inseln - Wirtschaftlichkeit von Fertigungsinseln - Personalwirtschaftliche Aspekte bei der Einführung - Fallbeispiele.

**Weber, Rainer: Werkstattorganisation und Werkstattsteuerung in der Lean Production
Renningen-Malmsheim: Expert Verlag 1993**

Das Buch beschäftigt sich praxisbezogen mit der Umstellung von Produktionsstrukturen auf die veränderten Fertigungsbedingungen, mit dem effektiven Einsatz von PPS/BDE und der Nutzung zeitgemäßer Fertigungs- und Organisationsformen.

**Günther, Hans-Otto u. Tempelmeier, Horst: Produktion und Logistik
Berlin: Springer Verlag 1995 - 314 Seiten - brosch. - DM 36,--**

Dieses Springer-Lehrbuch stellt die wissenschaftlichen Grundlagen für das Grund- und Hauptstudium im Sinne einer anwendungsorientierten Einführung in die industrielle Produktion und Logistik dar. Es befaßt sich mit den Grundfragen des Fachgebiets, den langfristigen Erfolgsvoraussetzungen der industriellen Produktion, der Gestaltung der Infrastruktur des Produktionssystems, den Elementen der operativen Produktionsplanung und -steuerung sowie den logistischen Prozessen.

**Günther, Hans-Otto u. Tempelmeier, Horst: Übungsbuch Produktion und Logistik
Berlin: Springer Verlag 1995 - 215 Seiten - brosch. - DM 28,--**

Dieses Übungsbuch ergänzt vorstehendes Lehrbuch und vertieft den Stoff der einzelnen Kapitel des Lehrbuchs durch zahlreiche Übungsaufgaben, zu denen jeweils Musterlösungen angegeben werden.

AUS DEN HOCHSCHULEN

Festveranstaltung zur Abschiedsvorlesung von Herrn Prof. Dr. Gert Laßmann am 14. 06. 1995: Stand und Weiterentwicklung des Internen Rechnungswesens
zu beziehen als Arbeitsbericht Nr. 59 - neben weiteren Berichten - gegen eine Schutzgebühr von DM 10,- (mit Verrechnungsscheck) vom Institut für Unternehmensführung und Unternehmensforschung,
Ruhr-Universität Bochum - GC 42 4/32 - Postfach 10 21 48 - 44721 Bochum - Tel. 0234 / 700-2235;
Telefax 0234 / 7094-260

Es war für den Rezensenten ein besonders persönliches Erlebnis, gemeinsam mit einer großen Anzahl geladener Gäste Teilnehmer der Abschiedsvorlesung dieses renommierten Hochschullehrers sein zu dürfen. Laßmann befaßte sich mit dem Internen Rechnungswesen in der Hochschulausbildung, in der industriellen Unternehmenspraxis sowie in der Wissenschaft. Zu den Höhepunkten der Veranstaltung zählte u. a. ein geradezu überzeugendes Plädoyer für das moderne Prozeßcontrolling, eine kritische Auseinandersetzung mit den Modeströmungen, der kritischen Darstellung der Praxis der Softwarehäuser, um einige Beispiele zu erwähnen. Insgesamt sehr beachtens- und lesenswert.

Giesen, de Menezes, Rappmund-Gerwers: Europäische Studiengänge und MBA-Programme in Europa

Köln: Staufenbiel 1995 - 456 Seiten - DM 29,80

**Herausgeber und Verlag: Staufenbiel Institut für Berufs- und Ausbildungsplanung -
Postfach 10 35 43 - 50475 Köln - Tel. 0221 / 12 40 38 - Fax 0221 / 12 40 30**

Die jetzt erschienene 5. Auflage beschreibt in ausführlichen Portraits europäische Studiengänge an Universitäten und Fachhochschulen; enthält detaillierte Einzeldarstellungen von europäischen MBA-Programmen mit einem Special zur MBA-Ausbildung in Deutschland, informiert umfassend über Zulassungsvoraussetzungen, Bewerbungstermine usw. und bietet letztlich zahlreiche Übersichten sowie Statements von Unternehmen und Absolventen.

In der Schriftenreihe des Fachbereichs Wirtschaft der Hochschule Bremen ist als Band 56 erschienen (auch im Handel erhältlich):

Küster, Andreas und Liebchen, Ralf: Bildungscontrolling

200 Seiten - DM 19,--

Anschrift: Fachbereich Wirtschaft der Hochschule Bremen - Werderstr. 73 - 28199 Bremen

Der Band behandelt im Rahmen einer Diplomarbeit die theoretischen Grundlagen des Bildungscontrolling und die praktische Umsetzungsmöglichkeit am Beispiel der Mercedes Benz AG, Werk Bremen. Die Arbeit leuchtet die Möglichkeiten eines Bildungscontrollingkonzeptes aus und beinhaltet im wesentlichen Ansätze zur Entwicklung und Einführung prozeßorientierter Instrumente und Maßnahmen.

AUS DEN VERBÄNDEN: HEUTE VDMA

Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau e. V. (VDMA) - Abteilung Betriebswirtschaft
- Postfach 71 08 64 - 60498 Frankfurt - Tel. 069 - 66 03-1335 - Frau Rehermann

Die betriebswirtschaftlich Abteilung des VDMA ist bekannt für gute Arbeit, die weit über die Verbandsgrenzen Bedeutung erlangt hat. Es lohnt sich bei praktischen Problemen zu fragen, ob hierzu etwas vom VDMA vorliegt. Allerdings sind einige Veröffentlichungen nur den VDMA-Mitgliedern vorbehalten.

Hier ein Auszug aus den VDMA-Veröffentlichungen:

Aufbau von Qualitätsmanagementsystemen in kleinen und mittleren Unternehmen zu DM 200,-

Maßnahmen zur Neu-Strukturierung im Maschinenbau zu DM 50,-

Das Rechnungswesen als Instrument der Ertragsteuerung im Maschinenbau zu DM 87,-

Projektcontrolling und Projekt-Management im Anlagen- und Systemgeschäft zu DM 98,-

Qualitätsmanagement-System planen, ausarbeiten, einführen, kontrollieren zu DM 80,-

NEUAUFLAGEN, STANDARDWERKE UND LONGSELLER

Taube, Hellmuth: So lernt man Kostenrechnung und Kalkulation
Stuttgart: Taylorix Fachverlag 1995 - 191 Seiten (und 16 Seiten Lösungsheft) - DM 29,80

Dieser „Longseller“ ist nun in der 11. Auflage erschienen. Ein klassisches und bewährtes Lehrbuch, das Grundkenntnisse im Selbstunterricht oder Lehrbetrieb vermittelt.

Coenberg, Adolf: Jahresabschluß und Jahresabschlußanalyse
Landsberg: Verlag Moderne Industrie 1994 - 786 Seiten

Das bewährte Handbuch der betriebswirtschaftlichen, handels- und steuerrechtlichen Grundlagen liegt nun bereits in der 15., überarbeiteten Auflage vor. Das Buch befaßt sich im ersten Teil mit der Erstellung des Jahresabschlusses, im zweiten Teil mit der Analyse des Jahresabschlusses sowie im letzten Teil mit Theorien des Jahresabschlusses.

Coenberg, Adolf: Jahresabschluß und Jahresabschlußanalyse - Aufgaben und Lösungen
Landsberg: Verlag Moderne Industrie 1995

Dieser, jetzt in 8., überarbeiteter Auflage erschienene Aufgaben- und Lösungsband ist als ergänzende und vertiefende Lernhilfe zum vorstehenden gleichnamigen Lehrbuch gedacht.

Schwarze, Jochen: Einführung in die Wirtschaftsinformatik
Herne/Berlin: Verlag Neue Wirtschaftsbriefe 1994 - 428 Seiten - kartoniert - DM 29,80

Diese 3., völlig überarbeitete und erweiterte Auflage entstand aus Vorlesungen, die der Autor mehrere Jahre an der TU Braunschweig und anderen Bildungseinrichtungen gehalten hat. Sie vermittelt einen Überblick über grundlegende Fragen beim Einsatz moderner Wirtschaftsinformatik. Ein gutes und preiswertes Lehrbuch.

Schwarze, Jochen: Übungsbuch zur Wirtschaftsinformatik
Herne/Berlin: Verlag Neue Wirtschaftsbriefe 1994 - 156 Seiten - kartoniert - DM 19,80

Das Buch deckt den Grundlagenstoff der Wirtschaftsinformatik durch 583 Fragen und Aufgaben mit Lösungen systematisch ab.

Mertens, Bodendorf, König, Picot, Schumann: Grundzüge der Wirtschaftsinformatik
Berlin: Springer Verlag 1995 - 213 Seiten - broschiert - DM 22,-

Dieses dritte, in verbesserter Auflage vorliegende Springer-Lehrbuch führt in die Grundzüge der Wirtschaftsinformatik ein und unterstützt die Lehre auf unterschiedlichen Ebenen. Der Bogen spannt sich vom Gegenstand der Wirtschaftsinformatik über die Rechenanlage und die Daten und ihre Integration bis zum Management der Informationsverarbeitung.

Glasl, Friedrich: Konfliktmanagement
Stuttgart: Verlag Freies Geistesleben 1994 - 464 Seiten - gebunden - DM 120,-

Diese in 4. Auflage vorliegende Veröffentlichung versteht sich als Handbuch zur Diagnose und Behandlung von Konflikten für Organisationen und ihre Berater. Die Konflikt-Thematik wird umfassend und gründlich abgehandelt, so daß das Werk zur einschlägigen Standardliteratur zählt.

Schwarze, Jochen: Netzplantechnik**Herne/Berlin: Verlag Neue Wirtschaftsbriefe - 251 Seiten - kartoniert - DM 32,--**

Diese 7., völlig überarbeitete Auflage vermittelt eine Einführung zur Planung, Steuerung und Überwachung von Projekten mit Netzplantechnik.

Haberfellner/Nagel/Becker/Büchel/von Massow: Systems Engineering**Zürich: Verlag Industrielle Organisation 1994 - 618 Seiten - SFR 112,--**

Systems Engineering ist die bewährte Anleitung für das Konzipieren und Realisieren von mehrdimensionalen Vorhaben. Dieses Buch ist für die Ausbildung am Betriebswissenschaftlichen Institut (BWI) der ETH Zürich 1975 erstmals erschienen und hat sich in Lehre und Praxis inzwischen weit verbreitet. Es liegt die 8., verbesserte Auflage vor. Mit vielen Abbildungen, Fallbeispielen, Formularvorlagen, Checklisten usw.

Hofmann, Rolf: Prüfungs-Handbuch**Berlin: Erich Schmidt Verlag 1994 - 296 Seiten - folienkaschierter Einband - DM 128,--**

Dieser praxisorientierte Leitfaden einer umfassenden Revisionspraxis liegt in 2., neubearbeiteter Auflage vor. Das Buch erweist sich als Organisations- und Arbeitshilfe einer funktionsfähigen Revision.

Wittlage, Helmut: Methoden und Techniken praktischer Organisationsarbeit**Herne/Berlin: Verlag Neue Wirtschaftsbriefe 1993 - 316 Seiten - DM 58,--**

Diese 3., überarbeitete und erweiterte Auflage vermittelt das unerläßliche Rüstzeug für die praktische Organisationsarbeit.

Töpfer, Armin u. Mehdorn, Hartmut: Total Quality Management**Neuwied: Hermann Luchterhand Verlag 1994 - 250 Seiten - gebunden - DM 78,--**

Die vorliegende 3., aktualisierte Auflage befaßt sich mit dem strategischen Ansatz und den Anforderungen ebenso wie mit den Fragen der Umsetzung von TQM im Unternehmen. Die Autoren befassen sich anschaulich, überzeugend und praxisnah mit der wichtigen und anspruchsvollen Materie.

Neumann, Rudolf: Zielwirksam schreiben**Renningen-Malmsheim: Expert Verlag 1994 - 443 Seiten - DM 68,--**

Das in 4., durchgesehener Auflage vorliegende Buch versteht sich als zeitgemäßer Ratgeber für den beruflichen und privaten Gebrauch. Es befaßt sich mit den Grundlagen, den vielfältigen Fragen „zum Text“ der Planung, der Realisierung, der Beurteilung und letztlich mit Fragen zum Stil.

Mentzel, Wolfgang: Unternehmenssicherung durch Personalentwicklung**Freiburg: Rudolf Haufe Verlag 1994 - 283 Seiten - Broschur - DM 44,80**

Dieses Fachbuch, in 6. Auflage erschienen, bietet ein umfassendes Konzept zur Personalentwicklung und befaßt sich mit den Fragen, Mitarbeiter zu motivieren, zu fördern und weiterzubilden. Vor allem Mittelbetriebe erhalten hier eine fundierte konzeptionelle Hilfestellung.

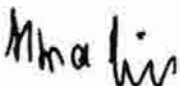
Schoenfeld, Hanns-Martin und Möller, Hans Peter: Kostenrechnung**Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 1995 - 383 Seiten - kart. - DM 39,80**

Dieser Klassiker der Kostenrechnung erscheint als wissenschaftliches Taschenbuch für den Betriebswirt bereits in der 8., vollständig überarbeiteten und aktualisierten Auflage als umfassende Einführung in das betriebswirtschaftliche Rechnungswesen.

Zu guter Letzt

Ich hoffe, die Ausgabe hat Ihnen „etwas gebracht“. Falls Sie Vorschläge, Hinweise oder Kritik haben, so lassen Sie es mich bitte wissen - es ist Ihr Literaturforum (Anschrift im Impressum der Zeitschrift).

Herzliche Grüße und alles Gute



Ihr Alfred Biel

Controller Verein eV - Aus den Arbeitskreisen

Wege aus der Unternehmenskrise

Ein Thema des Oberösterreichischen Arbeitskreis-Treffens

Am 17. Oktober 1995 war die OMV -Chemie, Agrolinz Melamin GmbH in Linz Gastgeber für das Treffen des AK Ö III. Dieser Arbeitskreis mit Schwerpunkt Oberösterreich und Salzburg zählt 70 Mitglieder aus Industrie, Handel und Dienstleistung.

Der Vorstandsdirektor der OMV-Chemie, Mag. Franz Wurm, eröffnete die Referate dieses Tages. Er veranschaulichte dem Plenum in seinem Vortrag „Wege aus der Unternehmenskrise“ praktische Fallbeispiele seines Fachbereiches.

Durch Umstrukturierung schuf beispielsweise die OMV-Chemie auf ihrem geschlossenen Gelände einen regelrechten Chemiepark mit 16 nicht zur Gruppe gehörenden Firmen.

Controlling als „Denkhaltung“ war maßgeblich bei den gewählten Ansätzen und damit die Aufgabe jeder Führungskraft. Der Controller muß nach Mag. Wurm die eigenen „Basics“, wie auch die der Konkurrenz, laufend beobachten, um langfristige Trends von Strukturveränderungen erkennen zu können. Er muß auch den Mut besitzen, in positiven Zeiten „undenkbare“ Szenarien auf dem Papier zu entwerfen. Nur so kann der Controller die Wettbewerbsfähigkeit auch für die Zukunft garantieren. Dabei darf die Vergangenheitsbewältigung und das Tagesgeschäft nicht die Sicht auf wesentliche Entwicklungen verstellen. Der Controller hat in seinem Unternehmen nicht nur jede Menge von Möglichkeiten, sondern vielmehr die Verpflichtung, aktiv zu werden.

Personelles: Herr Mag. Johann Chalupar, Nettingsdorfer Papierfabrik AG, wurde zum stellvertretenden AK-Leiter bestellt. Er unterstützt somit den langjährigen Leiter, Herrn Manfred Blachfellner von der Österreichischen Industrieholding AG.

Themen und Termine: Prozeßmanagement, Profit-Center bezogene Verfolgung von Finanzzielen und Shareholder-Value-Ansatz sowie Bench-Marking Erfahrungen unter Berücksichtigung des EU-Wettbewerbes. Freitag, der 29. 3. 1996 wurde vorgemerkt, genaue Termin- und Ortsangabe folgen. Interessierten steht Herr Blachfellner unter folgender Adresse zur Verfügung: ÖIAG, Kantgasse 1, A-1015 Wien, Tel.: 0222 / 71114/219).

Der Controller Verein bekommt Zuwachs in Österreich

Gründungstag des neuen Arbeitskreises Wien-Süd

Am 15. November 1995 war es soweit. Mit großem Engagement wurde von Herrn Mag. Walter Kurfürst, LKW Walter - Internationale Transportorganisation AG, ein dritter Arbeitskreis in Österreich gebildet.

Neben den 19 Gründungsmitgliedern folgten auch honorare Gratulanten der Einladung. Vereins-Geschäftsführer Conrad Günther skizzierte für die neuen Mitglieder Geschichte, Ziele und die Organisation des Vereins. Auch Vorstandsmitglied Dr. Berger-Vogel gratulierte und hieß das neue Team willkommen. Er verwies in seiner Ansprache auf die Bedeutung der Arbeitskreise. Sie stellen das wichtigste Element innerhalb des Vereins dar, sind sie doch die „Vereinigung praktizierender Controller“. Durch das Netzwerk der vielen Arbeitskreise und ihren Erfahrungsaustausch erhält der Controller Verein seine „Nahrung“.

Die Gründungsmitglieder repräsentieren unterschiedlichste Unternehmen. Der AK Wien-Süd will sich in der Folge jedes erste und dritte Quartal des Jahres zu einem informellen Abend treffen, im zweiten und vierten Quartal zu einer ganztägigen Veranstaltung. Die Kontinuität der Teilnahme soll ein intensives Arbeiten ermöglichen.

Gastgeber dieser „Geburtstagsfeier“ war die junge Beratungsfirma M. O. C. in Mödling bei Wien. Dr. Eva Wagner stellte die Organisation mit Schwerpunkt Managementtraining, Organisationsberatung, Coaching und Consulting vor.

Herr Mag. Kurfürst gab mit seinem Impulsreferat Anstöße für die folgende Fachdiskussion: Mit Kennzahlen das Unternehmen fit machen (halten).

Kennzahlen begleiten unser Leben. Ob PS, Körpertemperatur oder Kalorien, immer brauchen wir einen Anhaltspunkt für die Entwicklung und den Vergleich. Kennzahlen, die unter die Haut gehen, müssen griffig, nachvollziehbar und motivierend sein.

In der betriebswirtschaftlichen Literatur gibt es eine Fülle von Kennzahlen. Letztlich muß aber jedes Unternehmen für sich selbst definieren, wo die Prioritäten liegen. Für den Erfolg entscheidend ist nicht der formale Aufbau der Kennzahlen oder eine Vielzahl von Auswertungen, sondern die „Bodenhaftung“, wie viele Kräfte im betrieblichen Prozeß freigesetzt werden können.

Für die kommenden Treffen des AK Wien-Süd wurden bereits zahlreiche Themen vorgeschlagen. Das nächste Treffen wurde für Mittwoch, den 31.01.1996 18.00 Uhr vorgemerkt, Ortsangabe folgt. Interessierten steht Herr Mag. Kurfürst unter folgender Telefonnummer zur Verfügung: 02236 / 606-2260 (Fax 02236 / 606-2831).

Höchstleistungen

für Controller und Manager

CeBIT 96
HANNOVER
Halle 5, Stand A 46



Mit PST
setzen Sie
neue Maßstäbe

Gezielung: Berguoff GmbH München, 1996

Die Standard-Controlling-Lösung (IBM AS/400):

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

EIN STARKES PAKET UNTERNEHMENSERFOLG

PST®

Ihr Partner für Management-Informationen-Systeme

PST Software GmbH
Keferloher Straße 24
D-85540 Haar

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

PST Software Vertriebs AG
Seefeldstrasse 29
CH-8853 Lachen

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

Haar • Bremen • Gießen • Heilbronn • Lachen

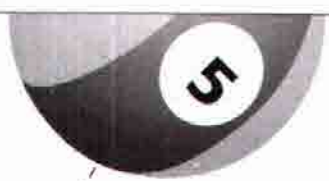
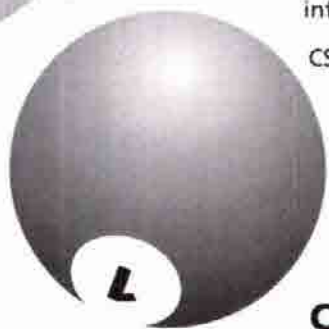
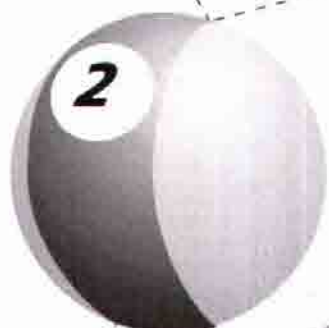
Intelligenz wird weltweit verstanden

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

