

B 12688 F

1/98

23. Jg.

SFR 23,50
ÖS 175,-
DM 25,-

CONTROLLER[®]

Magazin

CM CONTROLLER MAGAZIN

Arbeitsergebnisse aus der Controller-Praxis Controlling-Anwendungen im Management

- | | | |
|----|--|--|
| 1 | Jürgen Weber | Controlling 2000 - Wohin geht der Weg der Controller? |
| 7 | Jörg Tanger | Nihon wa dou desu ka? (Wie ist Japan?) |
| 9 | Impressum | |
| 10 | Manfred Blachfellner | Betrifft: Controller's Story |
| 12 | Dieter W. Schoeppner | Controlling - woher und wohin? |
| 17 | Alfred Biel | Betriebliche Auswirkungen der Umstellung auf den Euro - ein Gespräch mit KPMG |
| 22 | Ernst Zander | Mehr Betriebsautonomie wird angestrebt |
| 25 | Udo Zimmer | Die Eingliederung einer ertragsstarken, inhabergeführten mittelständischen Beteiligung |
| 28 | Plaut-News | |
| 30 | Stefan Gilmozzi | Data Warehousing - Turning Data into Decisions |
| 37 | Günther Fliesser | Efficient Consumer Response „ECR“ |
| 42 | Josef Wüpping | Zu viele Varianten mindern den Ertrag |
| 49 | Willi Buggert,
Dirk Maier,
Axel Wielpütz | Bausteine der Prozeßoptimierung |
| 55 | Heinz Mahr | Der Controller und das Sorgenpüppchen |
| 57 | Rainer Kalwait,
Stephan Maginot | Wenn Controller wechseln wollen: Controller's Anforderungsprofil |
| 61 | Sven Dörge | Controller's Ergebnisanalyse - Sinn und Darstellungsformen |
| 64 | Dietmar Kern | Medienwandel und Kommunikation in Großbetrieben |
| 67 | Literaturforum | |
| 77 | Aus dem Controller
Verein eV | |



Dieser Mann trifft schwierige Entscheidungen.

Er ist dennoch guter Dinge, denn er hat das Executive Information System von PST. Heben auch Sie mit dem PST-EIS den Datenschatz in Ihrem Unternehmen. Holen Sie sich genau die richtigen Informationen, aktuell und nach Ihren Wünschen. Interaktiv und intuitiv, per Mausklick an PC oder Notebook schafft Ihnen unser Executive Information System Datentransparenz für alle Bereiche. Ihre Basis, mit Leichtigkeit schwere Entscheidungen zu fällen.

Sie werten mit Lust Ihre Vertriebsstrukturen aus; die kundenbezogenen Deckungsbeitragsrechnungen, Auftragsanalysen, Absatz- sowie Umsatzbetrachtungen – nach Belieben bis ins letzte Detail. Oder Sie spüren Ihre Kostentreiber auf: mit einem raschen Blick auf Ihre aktuelle Finanz- und Kostensituation, ohne stapelweise Papierlisten zu durchforsten.

Im Executive Information System von PST können Sie beliebige Daten unterschiedlichster Plattformen und Quellen integrieren. So verschafft Ihnen das PST-EIS klare Sicht auf qualifizierte entscheidungsrelevante Informationen. Eine durchgängige Struktur unter MS Windows macht das System besonders bedienerfreundlich. Die Kombination selbsterklärender Grafiken und Tabellen sowie multidimensionale Analysen für individuelle Fragestellungen garantieren vielfältige Auswertungsmöglichkeiten.

Papierberge und Ärmelschoner sind passé. Per Mausklick beliebige Ergebnisse abzurufen, ad hoc zu hinterfragen und Auswertungen sofort als Grafik darzustellen ist die neue Lust auf Analyse.

Mehr als 1.000 Anwender setzen bereits auf PST-EIS. Fordern auch Sie uns!

PST®

Ihr Partner für Management-Informationssysteme

PST Software GmbH
Keferloher Str. 24
D-85540 Haar bei München
Tel. (089) 43 90 06-0
Fax: (089) 43 90 06-12

PST Software Vertriebs AG
Feldmoosstr. 12
CH-8853 Lachen
Tel. (055) 451 19 19
Fax: (055) 451 19 18

Haar • Bremen • Gießen • Heilbronn • Lachen

CONTROLLING 2000 – WOHIN GEHT DER WEG DER CONTROLLER?

von Professor Dr. Jürgen Weber, WHU Koblenz
- Ctcon GmbH, Koblenz

1998. Noch zwei Jahre bis zu einem neuen Jahrtausend. Grund genug, über neue Perspektiven, Chancen und Visionen nachzudenken. Auch für Controller. Nicht jeder sah in der Vergangenheit hierzu einen triftigen Grund: Controlling hat sich in der Unternehmenspraxis durchgesetzt. Einführungswiderstände („alter Wein in neuen Schläuchen“) sind längst gebrochen, Controller im Organisationsgefüge fest etabliert. Die Position scheint „unabsteigbar“. Ich habe Controller in Seminaren nach internen Wettbewerbern für das eigene Aufgabenfeld gefragt; die Frage wurde zuweilen auch bei Wiederholung noch nicht verstanden.

Der letztjährige Controller Congress in München mag den einen oder anderen aus seiner Selbstzufriedenheit aufgerüttelt haben. Perspektiven wurden – insbesondere in den Vorträgen von Rimmel und Galla – aufgezeigt, die nicht unerheblich vom Controller-Status Quo in den meisten Unternehmen abweichen. Auch aus meiner Sicht besteht ein erheblicher Veränderungsbedarf. Nur fragt es sich, warum bei so viel geballtem Know how aus der Unternehmenspraxis noch die Meinung eines Hochschullehrers gehört werden muß. Nun, ich werde versuchen, den Blick aus der Theorie mit meiner Erfahrung in vielen und sehr unterschiedlichen Unternehmen zu verbinden. Diese „zweifache Vogelperspektive“ ermöglicht es, isoliert erkannte Probleme einzuordnen und damit zu einem Gesamtbild zusammenzufügen. Nicht auf jedes Unternehmen werden die herauszuarbeitenden Gründe für den Veränderungsbedarf und die daraus resultierenden Veränderungsrichtungen zutreffen. Jeder Controller muß selbst hinterfragen, was von den Argumenten und Folgerungen für sein Unternehmen gilt.



Prof. Dr. Jürgen Weber ist Inhaber des RWE-Stiftungslehrstuhls für Controlling und Logistik an der Wissenschaftlichen Hochschule für Unternehmensführung (Otto-Beisheim-Hochschule) in Koblenz-Vallendar und übt logistischen Praxis-Kontakt

Der Wettbewerb treibt die Veränderungen

Unsere Unternehmen sind seit einigen Jahren umwälzenden Veränderungen ausgesetzt. Nicht alle, aber doch erstaunlich viele meistern sie mit bemerkenswertem Erfolg – bemerkenswert deshalb, weil kleine Anpassungsschritte nicht mehr reichen, sondern Innovationssprünge notwendig sind, um zu überleben. Sie betreffen nur vordergründig Produkte und Technologien; im Kern geht es um Innovationen der Unternehmensführung. Den Zusammenhang zeigt die Abbildung 1.

Der Veränderungsdruck hat seinen Ausgangspunkt in der zuweilen geradezu dramatischen Entwicklung

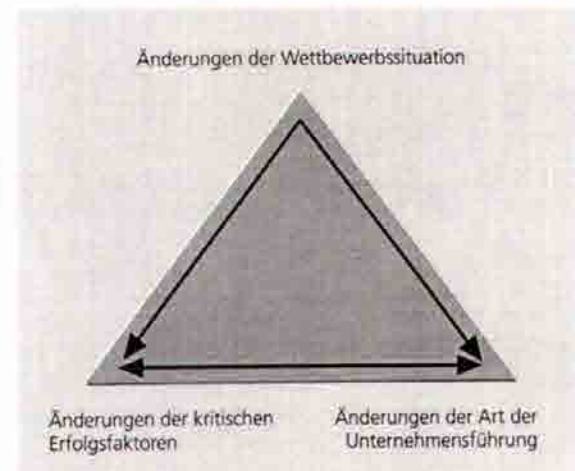


Abb. 1: Modell des Veränderungsbedarfs

der Wettbewerbssituation. Tradierte Marktpositionen erodieren, die Auflösung der politischen Blöcke definiert Märkte neu, emerging markets verändern Prioritäten in der Weltwirtschaft, Informationstechnik und Logistik lassen räumliche Distanzen unbedeutend werden. Wer in diesem Umfeld erfolgreich überleben will, muß sich auf ganz neue Erfolgsfaktoren einstellen. Es reicht nicht mehr, das beste Produkt zu besitzen oder die Karte der economies of scale zu spielen. Differenzierung und Kostenführerschaft sind längst keine Alternativen mehr, sondern müssen integriert werden. Flexibilität, Schnelligkeit und Lernfähigkeit gewinnen als Erfolgsfaktoren eine ganz neue, eigenständige Bedeutung. Wer sich auf diese neuen Zielgrößen der Unternehmensführung nicht einstellt, verliert.

Mit Ergänzungen des Zielsystems ist es aber nicht getan. Andere Ziele an die Seite des Betriebsergebnisses zu stellen, führt leicht zur Frustration, wenn sie in den gegebenen Führungsstrukturen nicht erreicht werden können. Wer ein Unternehmen schnell und wandlungsfähig machen will, muß zu grundlegenden Veränderungen von Organisation, Planung und Personalführung bereit sein. Detaillierte Planungsprozesse über Monate hinweg kann man sich nur bei weitgehend konstantem Umfeld leisten; gleiches gilt für tiefgegliederte Hierarchien. Bürokratische Regeln und Dynamik sind unvereinbar.

Just an dieser Stelle sind wir bei den Perspektiven der Controllerarbeit angelangt. Controller leisten Führungsunterstützung. Wenn sich das Aufgabenfeld der Manager dramatisch ändert, kann das Aufgabenfeld der Controller nicht davon unbeeinflusst bleiben. Diese Idee im Hinterkopf, wollen wir im folgenden den Grundzusammenhang der Abb. 1 aufgreifen und stärker differenzieren. Die Abb. 2 gibt einen ersten Eindruck über das in den folgenden Abschnitten gewählte Vorgehen:

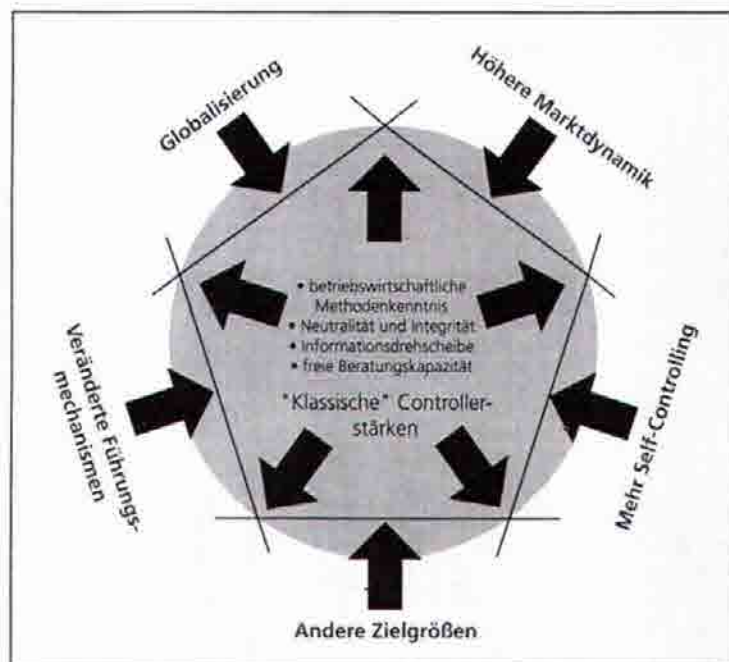


Abb. 2: Wichtige Einflußgrößen für die Veränderung der Controlleraufgaben

- Die höhere Marktdynamik und die Globalisierung greift zwei zentrale Veränderungen der Wettbewerbssituation heraus.
- Mit den anderen Zielgrößen betrachten wir den Wandel der Erfolgsfaktoren.
- Der reduzierte Stellenwert detaillierter Pläne und das betriebswirtschaftliche Empowerment der Manager beleuchten zwei für die Controllerposition wichtige Änderungen der Führungsbedingungen.

Rein visuell drückt die Abbildung schließlich die Grundbotschaft dieses Beitrags aus: Controller können sich nicht auf ihren Lorbeeren ausruhen; Verdienste der Vergangenheit helfen Unternehmen für die Zukunft wenig weiter!

Höhere Marktdynamik

Es kommt einem bereits gänzlich überflüssig vor, darauf zu verweisen: Die Dynamik in den Märkten nimmt immer mehr zu. Ich kenne Unternehmen, die mehr als 2/3 des Umsatzes mit Produkten machen, die weniger als ein Jahr alt sind. Die time to market von Neuentwicklungen wird immer kürzer. Der ungebrochene technologische Fortschritt beschert ständig neue Produktionsverfahren. Die rasante DV-Entwicklung läßt ganz neue Wirtschaftsformen zu (virtuelle Unternehmen, Netzwerke).

Controller sind stärker von dieser Entwicklung betroffen, als ihnen zumeist selbst klar ist. Schnelligkeit, Flexibilität und Anpassungsfähigkeit als neue, zentrale Zielgrößen sind nur eine Konsequenz – auf sie werde ich später noch gesondert eingehen.

Als weitere Konsequenz läßt sich die Notwendigkeit zu einem „Sichtwechsel“ festhalten. Controller haben in der Vergangenheit primär nach innen geschaut – und dort lag ihr Fokus durchweg auf der Produktion. Effizienz stand im Vordergrund, nicht Effektivität. Mit Effizienz allein ist aber heute kein Blumentopf mehr zu gewinnen; nicht erst der Siegeszug der Kundenorientierung (Customer Care, Kundenzufriedenheit, ...) zeigt die Notwendigkeit, die Anforderungen des Marktes in das Zentrum des Management zu stellen. Für Controller bedeutet dies zweierlei:

1. Unterstützung von Marketing und Vertrieb

Controller müssen sich deutlich mehr als in der Vergangenheit damit beschäftigen, wie Erlöse entstehen und wie diese beeinflußt werden können. Das zu beackernde Feld ist weit. Noch relativ nahe am traditionellen Controllergeschäft liegt der Aufbau von kunden- und/oder marktbezogenen Ergebnisrechnungen. Die Frage, welcher Deckungsbeitrag mit einem Schlüsselkunden tatsächlich erzielt wird, erfordert mehr Know how als Fakturierungsdaten nach einer Kundennummer zu sortieren. Kundenspezifische

Geschäftsprozesse (z. B. Erlösschmälerungen, Betreuung, gemeinsame Entwicklung) sind zu erkennen und zu berücksichtigen. Oft fehlt vorab eine tragfähige Kundensegmentierung, die der Controller anzustoßen bzw. an der er mitzuwirken hat. Kunden und Märkte wie Erfolgsreservoirs zu betrachten, deren Potential es abzuschätzen gilt („customer value“), weist den möglichst bald zu beschreitenden Weg.

2. Unterstützung des „market into company“

Controller – und die meisten anderen Bereiche des Unternehmens ebenso – haben sich in der Vergangenheit zu sehr auf ihre eigenen Stärken verlassen, zu wenig die Sicht der Märkte eingenommen. Controller können zur Überwindung dieser partiellen „Blindheit“ insbesondere zwei Instrumente anstoßen, fördern und einsetzen:

- **Target Costing:** Dieses Instrument ist weit mehr als die Umbenennung der gewohnten marktbezogenen Kalkulation; es geht vielmehr um eine konsequente Berücksichtigung der Kundenwünsche in der Gestaltung eines Produkts. Entsprechend sind Entwickler, Produktionsfachleute und Marketing&Vertrieb an einen Tisch zu bringen. Das Wissen der Kunden muß über entsprechende Marktforschungsinstrumente (z. B. Conjoint Measurement) oder „persönlich“, durch unmittelbare Mitwirkung, in den Prozeß eingebunden werden. Primäre Aufgabe des Controllers ist nicht das Rechnen (z. B. Einbringen der Kostenhistorie von Vorprodukten), sondern Moderation der heterogenen Gruppe (zumindest) bis zur Fertigstellung des Produkts.
- **Benchmarking:** Auch dieses Instrument ist nicht mit vermeintlichen Vorgängern („Betriebsvergleich“) zu verwechseln. Benchmarking lebt gerade durch die Unterschiedlichkeit der beteiligten Partner, durch die Bereitschaft, die Gründe für die Unterschiedlichkeit offenzulegen. Unsere Erfahrung aus einem dreijährigen Benchmarking-Arbeitskreis für das Controlling bestätigen Erkenntnisse anderer Benchmarking-Initiativen: Auch der vermeintlich Beste lernt noch vom vermeintlich Schlechtesten! Controller haben die Aufgabe, die Benchmarkingidee im Unternehmen bekannt zu machen und voranzutreiben. Sie sind prädestiniert, um die Prozesse zu moderieren und die Umsetzung der gewonnenen Ergebnisse zu unterstützen.

Eine weitere zentrale Folgerung der hohen Marktdynamik läßt sich kurz mit „**Entwertung von Erfahrung**“ beschreiben; und dies trifft tief! Controller haben in der Vergangenheit stets großen Wert darauf gelegt, die Vergangenheit richtig und detailliert aufzuzeichnen. Es wäre falsch, ihnen reines Dokumentationsinteresse zu unterstellen („Zahlengräber“). Einem guten Controller ging es stets darum, aus der Vergangenheit Schlüsse für die Zukunft zu ziehen. Abschätzung der Kostenentwicklung, Vergleich der Wirtschaftlichkeit (im Zeitverlauf und/oder bezogen auf Referenzen [z. B. Betriebsvergleich]) oder Erkennen von Trends und Auslösen von Gegenmaßnahmen mögen als Beispiele genügen. **Was aber nützt akribisch aufgebaute Ergebniserfahrung, wenn das,**

was in der Vergangenheit war, in der Zukunft nun keine nennenswerte Relevanz mehr besitzt? Vordenken wird wichtiger als nachrechnen, Strukturgestaltung wichtiger als nachträgliche Optimierung innerhalb der gegebenen Struktur.

Hiermit wird schließlich eine weitere Konsequenz der hohen Marktdynamik deutlich: Es macht **immer weniger Sinn, detaillierte operative Pläne aufzustellen, die im besten Fall schnell Makulatur werden**, im schlechtesten Fall das Management zum Verharren in der alten Struktur veranlassen. Wir haben in den vergangenen Jahren sehr eingehend die Planungssysteme in Großkonzernen untersucht. Das Ergebnis ist ernüchternd (vgl. die Literaturangaben am Ende des Beitrags). Sie leisten längst nicht mehr das, was sie versprechen. Sie erweisen sich zunehmend als formales Korsett, in dem ein Tabellenkalkulationsprogramm zuweilen das beste Instrument ist, um den Informationsanforderungen der Controller zu genügen. Der Handlungsbedarf ist groß und dringend. Die operative Planung muß entfeinert, der strategischen Planung zu tatsächlichen, nicht nur formalem Leben verholfen werden.

Globalisierung

Globalisierung trifft das Aufgabenfeld der Controller auf ganz andere Weise. Zunächst erhöht sie oftmals die Aufgabenlast für eine geraume Zeit: Derzeit sind viele Unternehmen damit beschäftigt, ihre Berichtsstrukturen über alle Töchter und Beteiligungen in den weltweiten Märkten zu vereinheitlichen. Nur so ist eine zeitnahe Gesamtsicht über die vielfältigen Aktivitäten möglich. Leistungsfähige Standardsoftware ist häufig Anlaß und Hilfsmittel zugleich – der eigentliche Treiber liegt aber zumeist in den Anforderungen des Kapitalmarkts: Investoren sind laufend und schnell über die Ergebnisentwicklung zu unterrichten. Deutsche Unternehmen müssen sich an diese Spielregeln des Weltmarkts gewöhnen.

Eine weitere Folge der Globalisierung betrifft das bevorzugte Informationsinstrument der deutschen Controller: die Kostenrechnung. Seit Anfang dieses Jahrhunderts sind wir die Trennung von externem und internem Rechnungswesen gewohnt. Nur letzteres hielten unsere Controller dafür geeignet, das Management mit relevanten Steuerungsinformationen zu versorgen. Das Betriebsergebnis wurde als das „richtige“ Ergebnis angesehen, der Jahresüberschuß als von Gläubigerschutz und Bilanzpolitik „verfälscht“. Diese Einschätzung teilten Controller im angelsächsischen Raum – auch wegen der viel stärker marktorientierten Bewertungsphilosophie – nie. Die Vielfältigkeit kalkulatorischer Kosten ist eine deutsche Spezialität. Viele unserer global tätigen Konzerne passen sich gerade an den internationalen Standard an. Dies hat auch Konsequenzen für die Organisation des Rechnungswesens. Zwei getrennte Abteilungen machen nun wenig Sinn. Die spannende Frage lautet: Wer übernimmt wen?

In dieselbe Richtung geht schließlich noch ein weiterer Aspekt der Globalisierung. Obwohl gleich benannt, unterscheidet sich ein amerikanischer Controller von seinem deutschen Kollegen in Aufgaben

und Aufgabenverständnis nicht unerheblich (vgl. die empirischen Befunde bei *Stoffel* 1995). Insbesondere das Mitwirken in der Entscheidungsfindung bzw. Planentstehung fällt dort geringer aus, zugunsten einer umfassenden Verantwortung für das Rechnungswesen. Gerade auf die Rolle des *advocatus diaboli* und des aktiven Koordinators der gesamten Ergebnisplanung legt der deutsche Controller aber großen Wert. Erstreckt sich die Standardisierung als Folge der Globalisierung auch auf Berufsbilder, so ist zum einen die vorab für das Rechnungswesen gestellte Frage beantwortet; zum anderen wird dieser Aufgabenzuwachs nicht ohne das Abgeben wesentlicher Mitwirkungs- und Unterstützungsaufgaben im Führungsprozeß vonstatten gehen. Es wird spannend.

Neue Steuerungsgrößen

Controller verstanden und verstehen sich verantwortlich für die Ergebnistransparenz im Unternehmen. Hiermit stiften sie ohne Zweifel erheblichen Nutzen. Allerdings wird zunehmend deutlich, daß der Fokus auf Kosten und Erlöse dem Management bei dessen Führungsaufgabe heute nur noch beschränkt weiterhilft. Die wesentlichen Managementinnovationen der letzten Jahre sind alle ohne die klassischen betriebswirtschaftlichen Zahlen ausgekommen:

- **Lean Production** vermeidet Verschwendung insbesondere durch eine prozeßnahe Einbindung der Mitarbeiter.
- **Total Quality Management** stellt die Anforderungen des (externen und internen) Kunden in allen Gliedern der Prozeßkette in den Vordergrund.
- **Time based Management** richtet sich auf die Verkürzung von Prozeßzeiten auf allen Ebenen der Wertschöpfung.
- **Systems Reengineering** reorganisiert rigoros das gesamte Prozeßsystem des Unternehmens; Kostenreduzierungen sind Folge, nicht Anlaß von Verbesserungen.

Kurz: Die Schlacht um Wettbewerbsfähigkeit wird nicht durch akribische Kostenplanung und Abweichungsanalysen, sondern durch prozeßorientierte Strukturveränderung gewonnen. Controller müssen sich deshalb sobald als möglich auf ungewohnte neue Steuerungsgrößen einstellen und im Spiel der Prozeßorientierung kräftig mitmischen. **Die Aufgaben, die auf sie zukommen, lassen sich kurz und knapp in sechs Punkten zusammenfassen** (vgl. ausführlich *Weber* (1997a):

1. Zerlegen des Unternehmens in Kernprozesse bzw. -prozeßketten.
2. Definition der zentralen kundenbezogenen Anforderungen für die Kernprozesse.

Werden diese beiden Schritte schon von anderen gegangen (z. B. im Rahmen eines TQM-Projekts), muß der Controller (lediglich) die Rolle eines kritischen Gesprächspartners einnehmen; fehlt Erfahrung

im Unternehmen, kommen Controller in die Rolle des Initiators und Promotors.

3. Umsetzung der wichtigsten Anforderungen der Kunden in meßbare Größen.

Hierbei sind Fragen von Meßgüte und Meßgenauigkeit ebenso relevant wie solche der Beeinflußbarkeit des Meßergebnisses und der Standardisierung von Meßverfahren und Meßvorschriften.

4. Optimierung des Verhältnisses aus Kundenanforderungen und Kosten ihrer Erfüllung auf der Basis der konkretisierten Meßgrößen.

Hier gilt es, ein „over-engineering“ ebenso zu vermeiden wie eine mangelnde Erfüllung der Anforderungen der externen wie internen Kunden. An dieser Stelle kann der Controller sein großes Bewertungswissen voll zum Tragen bringen.

5. Festlegung der Maßgrößen, über die permanent berichtet wird.

Einige der zur Festlegung der Prozeßstruktur wichtigen Meßgrößen sind zugleich die richtigen Werte zur laufenden Steuerung der einzelnen Kernprozesse. Controller müssen diese Größen herausfiltern (helfen).

6. Aufbau fester Planungs- und Kontrollregelkreise für diese Größen.

Im sechsten Schritt sind diese Größen in die laufende Planung und Berichterstattung zu integrieren. Letztere wird dadurch für den einzelnen Linienverantwortlichen erheblich „griffiger“, näher an seinen täglichen Führungsproblemen. Und schnell wird sich auch beim Controller die Erkenntnis durchsetzen: Kosten werden nicht durch ihre Dokumentation in Berichten, sondern durch konkrete Verbesserungen im Prozeß gesenkt. Geeignete Mengen-, Zeit- und Qualitätsdaten helfen dem Management hier unmittelbar; eine Übersetzungsleistung durch die Controller ist nicht erforderlich.

Mit der Ausrichtung auf nicht-monetäre Steuerungsgrößen ist es aber nicht getan. Veränderungsbedarf besteht auch innerhalb der Informations-Domäne der Controller. Die „Shareholder-Value-Bewegung“ definiert den Begriff „Ergebnis“ neu.

Ausgangspunkt dieser Entwicklung (vgl. ausführlich *Knorren/Weber* [1997a, 1997b]) war die Erkenntnis, daß Aktionäre aus den veröffentlichten Jahresabschlüssen nur sehr begrenzt Einblick in die tatsächliche Erfolgsposition der Unternehmen erhalten. Neben den bekannten Bewertungsspielräumen wurden die Vergangenheitsorientierung und die Vernachlässigung der Risikoposition als Gründe erkannt. Zugleich änderte sich die Einschätzung der Position der Eigentümer im Kreis der anderen Stakeholder des Unternehmens: Ähnlich wie eine Bank Zinsen für ihre Kredite und ein Mitarbeiter Geld für seine Arbeitsleistung in jeweils vorher festgelegter Höhe erhalten, soll der Anteilhaber „vorab“ eine marktübliche Rendite bekommen; Gewinn entsteht erst dann, wenn auch seine Ansprüche abgegolten sind. Alles zusammen führt zu einem Erfolgskonzept, das

- auf Cash-Flows aufbaut,
- Eigenkapitalkosten in Höhe der Einschätzung des Kapitalmarkts ansetzt und
- den Shareholder-Value mittels Verfahren der Investitionsrechnung ermittelt.

Die Erfolge derjenigen Unternehmen, die sich der Wertorientierung voll verschrieben haben, zeigt die ökonomische Potenz dieses Ansatzes. Was bedeutet dies für Controller? Auch hier seien einige konkrete Handlungsanweisungen formuliert:

1. Wertorientierung wird alle Unternehmen erreichen. Es ist für Controller unabdingbar, Konzept- und Methodenkenntnis zu erwerben.
2. Die „instrumentelle Hoheit“ über die Wertermittlung erreichen Controller nur dann, wenn sie das kapitalmarktbezogene Denken in die bisherige operative und strategische Planung und Berichterstattung integrieren können.
3. Wertorientierung ist nur vordergründig ein anderer Ansatz der Ergebnisermittlung. Im Kern bedeutet es eine veränderte Art des Denkens. Controller müssen damit neben den Instrumenten auch die Philosophie der Wertorientierung im Unternehmen einpflanzen helfen.
4. Wertorientierung muß nicht nur in der Grundausrichtung, sondern auch in allen Teilbereichen der Unternehmensführung verankert werden. Controller müssen dafür Sorge tragen, daß z. B. Organisations- und Personalführungsfragen bei der Implementierung der Wertorientierung nicht vernachlässigt werden.
5. Jedes Instrument läßt sich mißbrauchen. Dies gilt auch für die Bestimmung des Shareholder Value. Controller müssen sicherstellen, daß die Wertermittlung nicht zur unverbindlichen oder – schlimmer – gestaltbaren Rechenpflicht degeneriert.

Wertorientierung ist folglich ein potentiell überaus attraktiver (interner) Markt für Controller. Attraktive Märkte ziehen schnell Wettbewerber an (Corporate Finance, Unternehmensentwicklung...). Es gilt, Stärken auszuspielen und Schwächen auszugleichen – und dies umgehend: „Time to market“ ist auch ein Thema für Controller

Internes Unternehmertum statt Planungs-bürokratie

Wir kommen an dieser Stelle auf einen Aspekt zurück, der bereits kurz angesprochen wurde: Die Marktdynamik schleift hochgemauerte Planungsburgen! Um diesen Aspekt besser einschätzen zu können, sei ein kurzer Blick in die Führungstheorie erlaubt.

Unternehmen lassen sich auf sehr unterschiedliche Art führen. Die einschlägige Literatur versucht, einige Idealtypen zu differenzieren. Eine häufig verwendete Unterscheidung ist die in folgende vier Typen:

- **Bürokratie:** Hier wird den Mitarbeitern durch feste Regeln vorgegeben, was sie zu tun und zu

lassen haben. Wenn die Regeln sorgfältig festgelegt wurden, ermöglicht Bürokratie hohe Effizienz. Allerdings birgt die enge Gängelung des Einzelnen Motivationsprobleme und – dies ist der zentrale Nachteil – die Regeln sind anfällig gegenüber Veränderungen. Je dichter das Regelnetz wird, desto schlechter läßt es sich an neue Anforderungen anpassen.

- **Selbstabstimmung:** Am anderen Ende des Spektrums steht das unhierarchische Zusammenwirken von Führungskräften zur situationsbezogenen Festlegung dessen, was getan werden soll. Ein derartiges Führungsprinzip bindet am stärksten dezentrales Wissen ein und ermöglicht hohe Flexibilität. Allerdings erfordert es zugleich einen hohen Kommunikationsaufwand und viel Disziplin, um trotz der fehlenden Über- und Unterordnung schnell zu Lösungen zu kommen.
- **Persönliche Weisungen:** Hier haben wir den mittelständischen Unternehmer vor uns, der sehr informal „durch den täglichen Sattelbefehl“ (Deyhle) regiert. An seiner Person hängt der Großteil der Führungsaufgabe, von seinem unternehmerischen Gespür das Wohl und Wehe der Firma ab. Hohe Flexibilität und geringe Kosten werden durch starke Personenabhängigkeit und Grenzen des Umfangs der von einer Person bewältigbaren Führungsaufgabe kontrastiert.
- **Pläne:** Der vierte und letzte Typ entspricht dem Usus „normaler“ Großunternehmen. Die Führungskräfte auf den unterschiedlichsten Ebenen werden durch die gemeinsame Planung und die koordiniert verabschiedeten Budgets auf dem Kurs der Unternehmensziele gehalten. Dezentrales Detailwissen kann genutzt werden, ohne auf zentrales Überblickswissen verzichten zu müssen. Grenzen werden bei zu hoher Komplexität des Unternehmens ebenso sichtbar wie bei zu hoher Dynamik.

Läßt man diese vier Führungstypen Revue passieren, so sollte der oben konstatierte Veränderungsbedarf innerhalb der Führung nicht mehr verwundern: Controller finden sich bevorzugt bzw. weit überwiegend in durch Pläne geführten Unternehmen. Geraten diese unter immer höhere Wettbewerbsdynamik, werden ausgefeilte Planungssysteme schnell obsolet. Angesichts der Größe der Unternehmen böte sich als Alternative allein die Bürokratie an. Diese ist aber noch weit inflexibler und scheidet damit aus. Also bleibt nur der Weg, Pläne als Rahmen beizubehalten, sie aber zu entfeinern und mit personenbezogener Führung die Lücken zu füllen. Just dieses passiert – unter den unterschiedlichsten Stichworten:

- **Intrapreneur:** Gefordert wird der Unternehmer im Unternehmen.
- **Dezentralisierung:** Die Kontrolle der Zentrale über dezentrale Einheiten wird immer stärker reduziert.
- **Interne Märkte:** Leistungsbeziehungen werden durch frei ausgehandelte Verrechnungspreise geregelt, nicht durch übergeordnete Budgets.

Für Controller bedeutet dies zunächst einen (signifikanten) Aufgabenrückgang: Wenn statt einer detaillierten, kostenartenbezogenen Kostenstellenplanung nur noch ein bestimmter Profit festgelegt – und kontrolliert! – werden muß, wird das Leben der Controller einfacher. Allerdings kommen neue Aufgaben auf sie zu. Der immer stärkere Verzicht auf eine hierarchische Führung schafft zwar schlagkräftige, flexible dezentrale Einheiten. Allerdings geraten schnell die Vorteile einer gemeinsamen Ausrichtung ins Hintertreffen. Kunst der Controller sollte es sein, das Zusammenspiel aus Rahmenplänen und dezentraler Kompetenz ständig auf seine Effizienz und Effektivität hin zu überprüfen und korrigierend dann einzugreifen, wenn Fehlentwicklungen sichtbar werden – wahrlich eine herausfordernde, anspruchsvolle Aufgabe!

Self-Controlling: Das beste Controlling ist das ohne Controller?

Der letzte Veränderungsaspekt, den ich hier beleuchten will, läßt sich zum Teil auf die soeben angesprochene neue Führungssicht, zum Teil auf gute Controllerarbeit in der Vergangenheit zurückführen. Die Rede ist vom „Self-Controlling“. Dieser Begriff drückt anschaulich aus, daß Controlleraufgaben im Zuge der Veränderung nicht nur gänzlich entfallen, sondern auch den Träger wechseln können. Ein guter „Intrapreneur“ ohne fundierte betriebswirtschaftliche Kenntnisse läßt sich heute kaum noch denken; die Vorstellung, ökonomisches Methodenwissen könne allein in den Köpfen der Controller Platz haben, entbehrt zunehmend jeder Grundlage. Zu lange haben Controller diese Methoden mit ihren Führungskräften am „lebenden“ Beispiel durchexerziert und eingeübt, zu lange haben Controller nicht nur Zahlen geliefert, sondern sie auch ihren Kunden erklärt, zu einfach sind die controlling-Basics, um sie nicht nach kurzer Zeit der Zusammenarbeit mit dem Controller selbst zu verstehen.

An dieser Stelle wird die Führungskraft vom Kunden zum Wettbewerber. Für Controller bedeutet dies die – zuweilen unbequem empfundene – **Notwendigkeit, nach ungefährdeten Aufgaben ebenso zu suchen, wie nach neuen Aufgaben Ausschau zu halten.** Weitgehend ungefährdet scheint mir die Funktion, daß Controller durch ihre Neutralität und Unvoreingenommenheit Fehlentscheidungen vermeiden helfen. Das „Vier Augen“-Prinzip fordert zwangsläufig ein zweites Augenpaar. Ob der Controller dagegen dem Management Abweichungen in alle Zukunft wird erklären müssen, sei sehr bezweifelt. Auf neue Aufgaben schließlich bin ich in diesem Beitrag schon an mehreren Stellen eingegangen.

Nur eines sei an dieser Stelle ergänzt: Controller werden aus dem Aufgabenwandel nur dann hinreichend ungeschoren hervorgehen, wenn sie sich viel stärker als bislang um ihre Führungskräfte als interne Kunden kümmern werden – und damit sind wir bereits beim letzten Punkt meiner Argumentation angekommen.

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
01	05	06	G	F	P

Controller sind Dienstleister – der lange Weg zur (internen) Kundenorientierung

Controller sind – so zeigen die bisherigen Ausführungen – erheblichen Veränderungen ausgesetzt. Nur wenige von ihnen haben sich auf diese Entwicklung ausreichend vorbereitet. Schade eigentlich: **Dr. Albrecht Deyhle predigt schon seit langem den Dienstleistungsgedanken des Controllers.** Ein Dienstleister sollte seine Kunden und deren Bedarfe genauso gut kennen wie seine eigenen Produkte und Stärken. Derzeit kann aber kaum ein Controller fundiert antworten, wenn ihn ein Linienmanager nach dem Preis eines Monatsberichts oder einer Investitionskontrolle fragt. Schweigen erst recht auf die Frage, wieviel weniger detailliert ein Bericht ausfallen müßte, **wenn er bei gleichem Preis einen Tag früher als bisher auf dem Tisch zu liegen hätte.** Den meisten Controllern ist selbst der Ausdruck „Produkt“ für die von ihnen erfüllten Aufgaben gänzlich fremd; nicht alle sehen das Management als ihre „Kunden“; nur spärlich kommt das Wort „Wettbewerber“ (z. B. die Abteilungen Unternehmensentwicklung oder Corporate Finance) über die Lippen – und das, obwohl in vielen Unternehmen seit geraumer Zeit TQM-Projekte Platz greifen.

Controller müssen in (internen) Produkten und Märkten, in Wettbewerbsvorteilen und Erfolgsfaktoren, in Geschäftsfeld- und Funktionalstrategien denken; **Controller müssen wissen, wie man die Zufriedenheit ihrer Kunden mißt und sie erhöht;** Controller müssen lernen, daß man ein Produkt, dessen Nutzen ein Kunde genau kennt (Suchgut), anders verkaufen muß als ein solches, für das diese Eigenschaft nicht gilt (Vertrauensgut); Controller müssen lernen, Preis- und Konditionenpolitik für ihre Produkte im Wettbewerb mit internen und externen Konkurrenten zu betreiben. Wer das beherzigt, braucht sich um den Wegfall seiner Position keine Gedanken zu machen!

Literatur

Hamprecht, M.: Controlling von Konzernplanungssystemen, Wiesbaden 1996.

Knorren, N., Weber, J.: Shareholder-Value – Eine Controlling-Perspektive –, Bd. 2 der Schriftenreihe Advanced Controlling, Vallendar 1997.

Knorren, N., Weber, J.: Implementierung Shareholder-Value, Bd. 3 der Schriftenreihe Advanced Controlling, Vallendar 1997.

Stoffel, K.: Controllership im internationalen Vergleich, Wiesbaden 1995.

Weber, J.: Prozeßorientiertes Controlling, Bd. 1 der Schriftenreihe Advanced Controlling, Vallendar 1997a.

Weber, J.: Marktorientiertes Controlling, Bd. 4 der Schriftenreihe Advanced Controlling, Vallendar 1997b.

Weber, J., Hamprecht, M., Goedel, H.: Integrierte Planung – Nur ein Mythos?, in: Harvard Business Manager, 19. Jg. (1997), H. 3, S. 9-13.

Weber, J., Goedel, H., Schäffer, U.: Zur Gestaltung der strategischen und operativen Planung (erscheint in Heft 9/1997 der Zeitschrift „Die Unternehmung“).

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
	05	09	G	R	

NIHON WA DOU DESU KA? (WIE IST JAPAN?)

日本はどうですか

von Jörg **Tanger**, Tokyo

Wie jeden Morgen befinde ich mich auch heute pünktlich um 9.00 Uhr zusammen mit einem englischen, einem irischen und einem österreichischen Klassenkameraden in unserem Klassenraum der Sprachschule "The Tokyo School of the Japanese Language". Gerade schaue ich mir noch einmal die vorzubereitenden japanischen Vokabeln an, als unsere Lehrerin erscheint und uns mit einem fröhlichen "Ohayo Gozaimasu" begrüßt, bevor der tägliche Drill in der japanischen Grammatik beginnt.

„Was macht denn ein Mitarbeiter der LTS LOHMANN Therapie-Systeme GmbH in einer Sprachschule in Tokyo?“ Diese Frage möchte ich in diesem Bericht gerne beantworten und auch einige der Eindrücke wiedergeben, die ich seit Mai vergangenen Jahres im Lande der aufgehenden Sonne gewonnen habe.

Die Europäische Union bietet Unternehmen, die langfristig planen, Produkte nach Japan zu exportieren, die Gelegenheit, sich für ein spezielles Förderprogramm zu bewerben und so die Möglichkeit zu erhalten, einen ihrer Mitarbeiter für 18 Monate nach Japan zu entsenden. Als der Geschäftsführer der LTS GmbH mich vor einiger Zeit auf dieses Ausbildungsprogramm ansprach, habe ich mich dazu entschlossen, mich dieser Herausforderung zu stellen. An dem sog. Executive Training Programme, das in diesem Jahr zum sechzehnten Mal von der Europäischen Union durchgeführt wird (daher ETP 16), sind in meinem Jahrgang 44 Europäer zwischen 25 und 39 Jahren beteiligt. Darunter bilden die Deutschen mit neun Teilnehmern die größte Gruppe, aber auch beispielsweise Finnland ist mit zwei und Griechenland mit einem Teilnehmer dabei. Inhalt des Programmes ist ein einjähriger Sprachkurs und dar-



Jörg Tanger und Akihiko Fujimori, Geschäftsführer Fa. Fujimori

an anschließend zwei oder drei Praktika bei japanischen Unternehmen. So sollen die Teilnehmer durch Sprachkenntnis und praktische Erfahrung für das Geschäft mit Japan vorbereitet werden. Ziel des Programmes ist es letztlich, die europäischen Exporte nach Japan zu steigern. Nach einem mehrstufigen Auswahlverfahren im Herbst 1995 erhielt ich passenderweise einen Tag vor dem Weihnachtsfest 95 von der bei der EU zuständigen Kommission die Mitteilung, daß ich zu den diesjährigen ETP-Teilnehmern gehöre. Im März 96 fand ein dreitägiges Vorbereitungsseminar in Brüssel statt, in welchem auch ehemalige Teilnehmer von ihren Erfahrungen in Japan berichteten und uns Neulingen natürlich jede Menge Tips geben konnten. Am 02. Mai letzten Jahres bin ich dann, meinen Heimatort Waldbreitbach im Westerwald hinter mir lassend, von Frankfurt nach Tokyo geflogen. Die ersten und zugleich schwierigsten Aufgaben bestanden darin, eine geeignete Wohnung zu finden, die Benutzung der U-Bahn zu erlernen und sich beim Fahrradfahren an den Linksverkehr zu gewöhnen.

Ende Mai begann – nach einer offiziellen Begrüßungsfeier in der Europäischen Delegation – schließlich der Schulalltag.

Der Schulunterricht dauert täglich von neun bis halb eins. Montags, Dienstags und Freitags kommen noch zwei Stunden am Nachmittag dazu, Mittwochs nachmittags hören wir Vorlesungen über wirtschaftliche Themen an der Sophia-Universität Tokyo. Die Schule ist sehr anstrengend, denn vormittags stehen drei Stunden „Drill“ auf dem Programm. Kommt man unvorbereitet in die Schule, ist man verloren. Es wird erwartet, daß man die Vokabeln zu Hause paukt, die

neue Grammatik zu Hause vorbereitet und die Dialoge im Textbuch zu Hause studiert. In der Schule wird dann der Stoff mündlich trainiert. Drill bedeutet, ununterbrochen Japanisch zu sprechen, um so mehr Sicherheit in der Konversation zu erhalten. Das Englischsprechen ist während des Unterrichtes verboten! Da eine Klasse nur aus vier Schülern besteht, kann man es sich nie leisten, mal mit den Gedanken abzuschweifen. Etwas erholsamer ist nur die dritte Stunde, in der wir ein Diktat schreiben und die neuen Kanji-Schriftzeichen lernen. Mittlerweile beherrschen wir neben den beiden aus je 50 Silben bestehenden Silbenalphabeten schon rund 1.000 verschiedene Schriftzeichen, den sog. Kanji, und die Verwirrung wird von Tag zu Tag größer. Ein Kanji besteht aus bis zu 23 einzelnen Strichen, wobei es auch wichtig ist, in welcher Reihenfolge man die Striche zeichnet. Es gibt zwei unterschiedliche Schülertypen: der eine versucht sich die Entstehungsgeschichte des Kanji oder ein entsprechendes Bild zu merken (z. B. für Frühling: 3 Leute gehen in die Sonne), der andere prägt sich durch wiederholtes Aufschreiben die Strichanordnung ein. Ich gehöre zu dem zweiten Typ und sitze demnach täglich am Schreibtisch und „male“ die Schriftzeichen bis zu 50 Mal hintereinander auf, bis man weiß, wie es geht.

Eine Stunde pro Woche ist dem Privatunterricht gewidmet. Meine Privatlehrerin, Yabutasensei, unterhält sich gerne mit mir über meine Heimat. Obwohl sie noch nie in Deutschland war, konnte sie Koblenz direkt dem Deutschen Eck zuordnen und sie sang mir sogar die erste Strophe des Loreley-Liedes vor.

Um uns auch mit dem Business in Japan vertraut zu machen, organisiert die Delegation der EU für uns regelmäßig Besuche bei Unternehmen. Zum einen besichtigen wir bei diesen Anlässen die Produktionshallen der Unternehmen, zum anderen berichten die zuständigen Manager von ihren Erfahrungen mit dem japanischen Markt. So waren wir beispielsweise im Juli bei Bosch in Yokohama, und im September bei Fujitsu, dem zweitgrößten Computerproduzenten der Welt. Interessant war in der historischen Abteilung der älteste noch funktionierende Computer aus dem Jahre 1954. Ein riesiger Raum wurde von seinen „Festplatten“ ausgefüllt, und eine einfache Rechenoperation dauerte mehrere Minuten. Anschließend besuchten wir noch die Firma Fanuc, zu Füßen des Mount Fuji gelegen. Bei der Besichtigung der Produktionshallen (Autozubehör) wurden wir doch sehr still, denn Fanuc ist berühmt für seine Roboterproduktion. In den Hallen waren wir die einzigen menschlichen Wesen, alles wird von Robotern gesteuert. Hinter uns fuhr ein Roboter her, der fegte und den Staub aufsaugte – eine unheimliche Atmosphäre. Soll das unsere von Maschinen beherrschte Zukunft sein?

Zwischen dem Erlernen der japanischen Sprache und den offiziellen Veranstaltungen seitens der Europäischen Delegation bleibt natürlich auch noch Zeit, an den Wochenenden Land und Leute kennenzulernen.

So verbrachte ich beispielsweise ein Wochenende in Nikko, einer 150 km nordwestlich von Tokyo gelegenen kleinen Stadt. Das Sprichwort „Man sollte nicht

kekko sagen, bevor man nicht Nikko gesehen hat“ kann ich nur bestätigen, denn *kekko* steht im Japanischen für „großartig“. Nikko gelangte Anfang des 17. Jahrhunderts zu seinem Ruhm, als der Shogun Ieyasu diesen Ort als Begräbnisstätte für sich und sein Gefolge wählte. Beim Bau des riesigen Tempelgeländes wurden für die Ausstattung der prunkvollen Gebäude 2,4 Hektar Blattgold verwendet. Mit dem Besuch der Schreine kann man einige schöne Stunden verbringen und dabei auch die berühmte Schnitzerei Nikkos, die wohl überall auf der Welt bekannt sein dürfte, entdecken: Unter dem Dach der königlichen Stallungen stehen sie: die „drei Affen“. Ja, das bekannte Trio „Nichts Böses hören, nichts Böses sprechen, nichts Böses sehen“ ist japanischen Ursprungs und hier frei zu besichtigen. Zwar sind die Figuren, ihres Ruhmes ungeachtet, eher klein – doch tut das ihrer Berühmtheit keinen Abbruch.

Westlich der Stadt dehnt sich der große Nikko-Nationalpark aus. Mit mächtigen Bergen, uralten Wäldern, weiten Moorflächen, Seen und Wasserfällen gehört er zu den schönsten Regionen Japans. Besonders eindrucksvoll war die herbstliche Laubfärbung, die dem Indian Summer in Neuengland wohl in nichts nachsteht.

Ein unvergeßliches Erlebnis war auch die Teilnahme an einer japanischen Teezeremonie. So etwas kulturell Schönes und Beeindruckendes habe ich noch nicht oft gesehen. Die Zubereitung des Wassers und des Tees dauerte über eine Stunde, wobei allerdings zwei Probleme auftraten: Zum einen die japanische Sitzvorschrift mit den verschränkten Beinen. Also, bereits nach einer Viertelstunde wird's äußerst ungemütlich und es schlafen einem die Füße ein. Es war recht witzig, als wir nach einer Stunde aufstanden, und alle recht wacklig auf den Beinen standen. Zum anderen war der uns servierte Tee recht bitter. Gemäß der Vorschrift muß man die Tasse in drei Schlucken leeren, und ein Blick in die Augen des Gegenübers genügte, um zu sehen, daß es ihm auch nicht schmeckte.

Aber was zählte war ja die Zeremonie, und die war wirklich sehr interessant. Jeweils 7 ETP-ler nahmen an der Zeremonie teil, die von vier Teemeisterinnen geleitet wurde, daneben gab es noch drei Wasserkocherinnen, also sieben Japanerinnen, um einen Tee zuzubereiten. Nach der Teezeremonie mußte ich an die deutsche Gewohnheit denken, ein Beutelchen Fixminze in einer Tasse heißen Wassers fünf Minuten lang ziehen zu lassen...

Eine schöne Einrichtung in Japan sind die überall anzutreffenden Badehäuser, die sich allerdings sehr stark von den uns bekannten Schwimmbädern unterscheiden. Das japanische Badehaus ist eine gesellschaftliche Institution, hier trifft man sich, bespricht politische Ereignisse oder den neuesten Klatsch und vergißt den Streß des Alltags. Beim ersten Besuch sahen wir uns einem Problem gegenüber: Die Schuhe, welche am Eingang auszuziehen waren, paßten ab Größe 44 nicht mehr in die dafür vorgesehenen Schließfächer. Vor der Benutzung des großen, mit heißem Wasser gefüllten Gemeinschaftsbeckens hat man sich gründlich zu reinigen. Dem Beispiel der Japaner folgend seiften wir uns, auf kleinen Plastikstühlen sitzend, mehrmals ein und schrubbten uns

mit einer Bürste fast die Haut vom Körper, bevor wir uns ins heiße Wasser begaben. Dennoch waren die sich bereits im Wasser befindlichen Japaner wohl nicht so ganz von unserer Reinlichkeit überzeugt, und bestätigten mithin den Satz, den wir in einem Reiseführer gelesen hatten: „Seien Sie dennoch nicht verwundert, wenn die Japaner das Becken verlassen, sobald Gaijins (Ausländer, Fremde) ins Wasser steigen.“

Nach der Abschlußprüfung im Mai diesen Jahres endete die Schulzeit und alle Teilnehmer des Programmes müssen sich der Herausforderung des Praktikums stellen. Diese Praktika werden von der Europäischen Delegation organisiert, wobei jedoch konkrete Wünsche der entsendenden Unternehmen berücksichtigt werden. Hat ein japanisches Unternehmen erst einmal zugesagt, einen Praktikanten für eine gewisse Zeit auszubilden, dann kann man fast sicher sein, daß das Praktikum in hervorragender Weise organisiert ist.

Am 02. Juni dieses Jahres hat mein Praktikum bei der japanischen Firma Fujimori Kogyo begonnen, und es sind wieder ganz neue Eindrücke, die ich nun gewinne. Vor allem ist es sehr ermüdend, sich nur noch auf Japanisch zu unterhalten, bringt aber für die Sprache erhebliche Fortschritte mit sich. Nach zwei Orientierungstagen stieg ich in die betriebliche Praxis ein, was so aussah, daß in der technischen Abteilung acht Stunden jemand neben mir saß, der unentwegt redete, um mich mit den Produkten bekanntzumachen. Man kann sich vorstellen, daß ich nach vier Stunden nicht mehr aufnahmefähig war und nur noch „Hai, hai, hai“ gesagt habe. Mittlerweile halten sich das „Ausbilden“ und „selbständige Arbeiten“ aber in der Waage. Fujimori ist u. a. Hersteller von Verpackungsmaterial, laminiertes und wasserdichtes Folie. Letztere wird als Tunnel folie in Straßen- und Eisenbahntunnels verwendet, um diese wasserdicht zu machen. Ein Erlebnis besonderer Art war die Besichtigung eines Autobahntunnels in der Nähe von Nagano, dem Austragungsort der nächsten Olympischen Winterspiele sowie des Tunnels für eine neue U-Bahnlinie in Yokohama. Glücklicherweise waren die Schienen noch nicht verlegt, eine anrasende U-Bahn hätte doch recht unheimlich gewirkt...

Es gibt aber auch einige Dinge, die sehr japanisch sind. Man muß sich z. B. daran gewöhnen, auf engstem Raum mit 15 anderen Leuten zusammen zu arbeiten, ständig unter den Augen des Bereichsleiters, dessen Schreibtisch so gestellt ist, daß er alles überblicken kann (strenge Hierarchie). Nachdem ich in die Verkaufsabteilung wechselte, teilte ich mir das Büro mit über 50 Japanern. Da manchmal alle gleichzeitig zu telefonieren schienen, war der Geräuschpegel doch recht hoch. Auch in diesem Büro, streng nach hierarchischen Gesichtspunkten aufgebaut, saßen Gruppen-, Bereichs- und Gebietsleiter. Über ein Einzelbüro verfügt nur der Geschäftsführer.

Ich hatte in meinem Praktikum das Glück, daß ich des öfteren bei einem Kundenbesuch teilnehmen durfte. Sehr interessant war der Besuch bei Meiko, dessen Präsident begeisterter Sammler von Bonsai-Bäumen ist. Diese Leidenschaft läßt auch das Bürogebäude erkennen, denn im 9. Stock ist ein Bonsai-Museum untergebracht und ich konnte den kleinen Bäumen, zum Teil über 500 Jahre alt, nur Respekt zollen.

Mit einer Party ging mein erstes Praktikum im September zu Ende, wobei ein anschließendes „Wett-Singen“ in einer Karaokebar nicht fehlen durfte. Nun hat gestern mein zweites Praktikum bei Nikkei Research, einem Marktforschungsinstitut, begonnen und ich bin gespannt, welche Eindrücke ich gewinnen werde.

„Gambatte kudasai!“ würde man in Japan zu den noch vor mir liegenden Wochen sagen, was so viel heißt wie „Viel Erfolg; Kopf hoch und vorwärts streben; Alles Gute!“ Mit diesem Leitmotiv möchte ich auch schließen und alle Leserinnen und Leser herzlichst grüßen. ■

Impressum

ISSN 0939-0359

23. Jahrgang

Herausgeber

Dipl.-Kfm., Dr. rer. pol. Albrecht Deyhle, Gauting
Gründer der Controller Akademie, Gauting/München
E-Mail: Deyhle@T-Online.de

Stellvertreter des Herausgebers

Betriebswirt BA Manfred Grotheer, Tutzing
Internet: http://ourworld.compuserve.com/homepages/Manfred_Grotheer/

Die Zeitschrift ist Organ des Controller Verein e. V., München; und berichtet auch aus dessen Veranstaltungen und Arbeitskreisen.
Internet-Adresse: <http://www.controllerverein.de>

Redaktion

Dr. Albrecht Deyhle, Christa Kießling, StR Sibylle Gänslar
Gundula Váth, Mag. art.
Anschri ft: 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
Internet-Homepage: <http://www.controllermagazin.de>

Herstellung

Druck-Service Karl, Robert-Koch-Str. 2, Rückgebäude 1, Stock
82152 Planegg, Tel. 089 / 85 66 24 20, Fax 089 / 85 66 24 21

Anzeigen

direkt an den Verlag, z. Hd. Frau Kießling, Tel. 089/89 31 34-14

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
Internet E-Mail: magazin@controllermagazin.de

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-9123 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 148,— incl. Porto innerhalb EU,
Einzelheft DM 25,—; die Preise enthalten die USI.

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.

BETRIFFT: CONTROLLER'S STORY

von Manfred **Blachfellner**, Wien

Sehr geehrter, lieber Herr Dr. Deyhle,

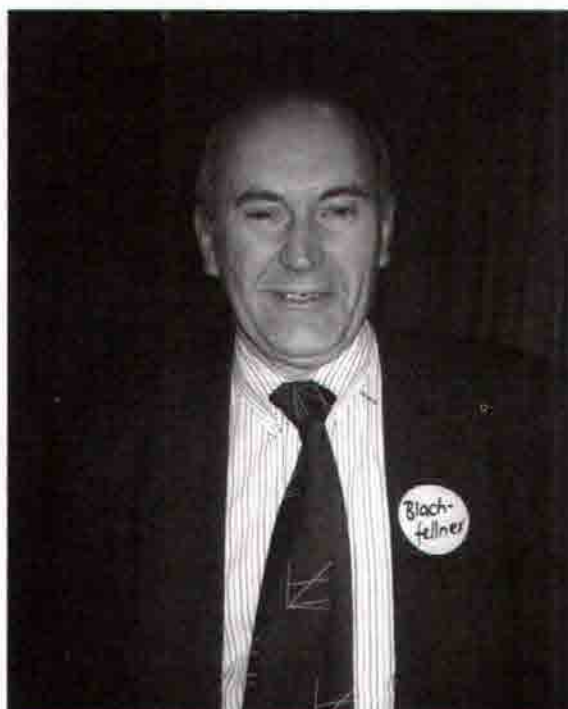
Ihre Aufforderung, etwas zum Thema „Zeitzeuge Controlling“ zu sagen, hat mich natürlich sofort sehr gefreut und angeregt, nach der „Story“ zu suchen. Aber sie ließ sich nicht so einfach finden. Da fehlte immer so der „Neuigkeitswert“, das ist doch alles so „banal“! Ist es das wirklich? Ein aktuelles Erlebnis veranlaßt mich, einfach spontan zur sprichwörtlichen „Feder“ zu greifen:

Der Hintergrund: Ein Unternehmen, das in einer Branche mit starkem internationalem Wettbewerbsdruck arbeitet, gibt sich gerade ein komplett neues Informationssystem. Zum Einsatz kommt ein integriertes Softwarepaket der neuesten Generation. Die Umsetzung der „alten“ Lösungen in der neuen Software ist bereits im Gang. So ist z. B. das Rechnungswesen schon dran, aber das Modul „Controlling“ wollte man als Letztes angehen. Der zuständige Vorstand spürt Unbehagen und fragt um Unterstützung an.

Erste Szene: Tagesgeschäft und in Gang befindlicher Planungsprozeß nehmen dem Vorstandsmitglied die vorgesehene Zeit für ein ausführlicheres, tiefer gehendes Gespräch. Ich überlasse ihm daher ein paar vorbereitete Charts, die ein mögliches Vorgehen für die Erarbeitung eines aktuellen Controlling-Systems, seine Implementierung und Umsetzung skizzieren.

Zentraler Punkt ist dabei die **Festlegung von Grundsätzen durch den Vorstand selbst**, und zwar zu folgenden Fragen: Wie will ich führen, planen, steuern? Welche Schwerpunkte sollen durch mein Management-System verfolgt werden? Wie verstehe ich den Controlling-Prozeß? Auf wieviel „Top-down“ lege ich Wert? Wieviel „Bottom-up“ erwarte ich? Gibt es Prioritäten im Zielsystem? Welche Grundinstrumente will ich benutzen?

Zweite Szene: Nach einer interessanten Führung durch einen ganz spezifischen Teil der Produktion



treffen wir uns zum zweiten Gespräch im Beisein des Controllers. Also, mein Vorschlag wäre ja wirklich interessant, aber er fürchte, dieses umfassende Vorgehen würde zu zeitaufwendig werden. Es stünden derzeit nicht die notwendigen Kapazitäten zur Verfügung. Man sei mit der Planung beschäftigt, dann folge der Quartalsbericht und der Jahresabschluß sei auch nicht mehr fern. Ob es da nicht eine „pragmatische“ Lösung gäbe? Ich sollte mir einfach die bestehenden Instrumente anschauen und meinen „fachmännischen“ Beitrag zur Verbesserung und vielleicht Vereinfachung leisten. Letzteres wäre ihm ein besonderes Anliegen.

Um es kurz zu machen: ich habe mich breitschlagen lassen und zwei Folgetermine mit der Fachabteilung vereinbart. Allerdings nicht ohne dem Herrn Vorstand „anzudrohen“, er werde von mir noch deutliche Signale erhalten, was mir im Sinne eines „Controlling-Systems“ alles abgehe.

Ist es wirklich Zufall, daß schon auf unserer Krawatte aus den 70er Jahren das „WEG“-Symbol in dezentler Stickerei, Farbe in Farbe, ausgeführt war, während das Break-even-Diagramm als Symbol von Controller's Zahlenhandwerk sich deutlich sichtbar präsentierte? Wird es nicht Zeit, unsere vornehme Zurückhaltung aufzugeben und unsere Anliegen auch mit Hilfe unserer Vertretung, dem Controller Verein e.V., noch vernehmlicher zu artikulieren. Unser Anspruch an die Kollegen Manager, den **ganzen** Weg gemeinsam durchzudenken und gemeinsam zu realisieren, sollte nicht mehr in Frage gestellt werden können.

Dabei kann uns ein Phänomen zu Hilfe kommen, das ich seit Anfang der 70er beobachtete: Alles, was wir von Ihnen, sehr geehrter Herr Dr. Deyhle, lernen durften, hat in einem unwahrscheinlichen Ausmaß seine zeitlose Gültigkeit bis heute bewiesen. Dazu ein paar mir wesentlich erscheinende Beispiele:

Wachstum als Ziel, zeitweilig verpönt und nur mehr mit dem Mäntelchen „qualitativ“ salonfähig, feiert fröhliche Auferstehung über den Erfolg des amerikanischen Weges. Das Kapital sucht und findet ganz einfach immer wieder Wachstumsmärkte, da der geforderte Wertzuwachs ohne Wachstum auf Dauer nicht gesichert bleibt.

Entwicklung ist als Programm für Unternehmen wie für Menschen aktueller denn je. Innovation auf Basis entwickelter Kernfähigkeiten, wir nannten sie seinerzeit Potentiale, ist das Gebot der Stunde im globalen Wettbewerb. „The Knowledge-creating Company“¹¹⁾ im „Wettlauf um die Zukunft“²⁾ von neudefinierten Branchen stattet diesen Sektor der Unternehmenssteuerung mit einem bisher nicht gekannten Umfang und Gewicht aus. Knowledge-Management versucht eine methodische Antwort auf diese Herausforderungen zu geben.

Unser **Gewinnbegriff** als Return oder Rendite des eingesetzten Kapitals (Vermögens) gemessen am Ergebnis vor Zinsen und Steuern ist eine der tragenden Säulen jedes wertorientierten (Value-)Managements. Bei der Formulierung der Zielrendite haben wir außer den Zinsen-, Dividenden- und Steueransprüchen immer schon die ausreichende Risikodeckung durch zu verdienende Eigenmittelzuflüsse mitberücksichtigt.

Das gute alte Dupont-Schema des **ROI-Baumes** hat als Kennzahlgebäude zur Verfolgung von Kapital- und Ergebnis-Pflegeprogrammen nichts an Aktualität eingebüßt. Daß dabei der **Cash-flow** als Ergebnisgröße immer mehr Gewicht bekommt, ist nicht überraschend. Beeinflussen kann man eben nur Bewegungsgrößen und nicht Stichtagswerte. Wenn die einmal in den Büchern stehen, dann ist es schon passiert. Die Cash-Generierung und damit die Vermögensveränderung interessiert im Sinne des Wert-Managements hinunter bis auf die Geschäftsebene.

Das **Umsatzkostenverfahren** der **Management-Erfolgsrechnung** wird auch hierzulande noch reüsilieren. Die Kundenorientierung läßt sich auf Dauer auch aus dem Rechnungswesen nicht verbannen. BiRiLiG und RLG sind daher nicht eine ausschließliche Domäne für Steuer- und Rechtsexperten! Wer hat in der Diskussion über unsere Wirtschaftsstandorte schon einmal die Rolle unserer eigenartigen Rechnungslegung ins Kalkül gezogen? Die vergleichende Diskussion mit IAS und US-GAAP mag wissenschaftlich interessant sein. Die internationalen Investoren kümmert das als „Kunden“ der Bilanzinformationen aber herzlich wenig.

Das Einstellen des **Returnzieles** in die Erfolgsrechnung war der erste Schritt in Richtung **Target-Costing**, die nächsten Schritte waren die **stufenweisen Soll-Deckungsbeiträge**. Daß wir unsere bereitzustellende „Performance“ inzwischen durch die Bewertung der „Standards“ als **Prozesse** besser beurteilen und gestalten können, ist ein erfreulicher Fortschritt.

Die **integrierte Unternehmensplanung** ausgehend von der Vision, über Strategie und operative Umsetzung erlebt gerade die jüngste Renaissance. Wir hatten auch schon die **Priorität der Finanzziele**, ob

in **Controller's Dreifelder-Wirtschaft** oder im Modell der „**Vorsteuer-Größen**“ zum **Cash-Ziel** (nach Rudolf Mann). Jetzt sind es vier Felder in den „**Balanced Scorecard**“³⁾ nach Prof. Kaplan aus Harvard (Finanzwirtschaft, Kunden, Interne Prozesse, Innovation und Wachstum).

Die **Zielvereinbarung** als Kern eines gelebten **Top-down/Bottom-up-Planungsprozesses**, die **Vorschau-rechnungen** als Ausdruck des „**Wie-geht-es-weiter-Denkens**“, **Anreizsysteme** über erfolgsorientierte Entlohnung und **Motivation** durch die **Einbeziehung** in Planungs- und Entscheidungsprozesse können nur blitzlichtartig **Verhaltensweisen** beleuchten, die als Erfolgsrezepte noch immer verkauft werden. Die Liste ließe sich endlos fortsetzen.

Was hindert uns bis heute daran, daß „**Management by Controlling**“ **das anerkannte Führungs-System** ist? Warum wird es vom Top-Management (wie andere Management-Systeme auch) ganz selten umfassend gelebt? Ich finde nur eine Antwort darauf: weil wir alle Menschen sind. Wir haben die Gabe, Spielregeln zu überlegen und zu vereinbaren, aber leider auch die Neigung, sie wieder zu verletzen und das nicht nur aus sportlichem Ehrgeiz. Das erhöht aber auch die Spannung und bereitet immer wieder den Markt auf für neue Spielformen (Management by's). Welche Kernkompetenz können wir als Controller dann den Kollegen Managern anbieten? Wie wäre es mit Koordinieren und Integrieren?!

Mit freundlichen Grüßen
Ihr

Manfred Blachfellner

¹¹⁾ „The Knowledge-creating Company“, Ikujiro Nonaka, Hirotaka Takeuchi, Oxford University Press, 1995, ISBN 0-19-509269-4

²⁾ „Wettlauf um die Zukunft“, Gary Hamel, C. K. Prahalad, Überreuter, Wien, 1995, ISBN 3-7064-0318-8, amerik. Original „Competing for the future“

³⁾ „Balanced Scorecard“, Robert S. Kaplan, David P. Norton, Handelsblatt-Reihe, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 1997, ISBN 3-7910-1203-7. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
01	07	09	G	F	S

In der Krawatte, die Herr Blachfellner trägt, ist das WEG-Symbol – drei Buchstaben im Kreis – in den blauen Stoff eingewebt; deshalb als „sanfteres Signal“ nicht so deutlich sichtbar. Und dies war immer schon, seit den 60er Jahren, ein „balanced scorecard“.

CONTROLLING – WOHER UND WOHIN?

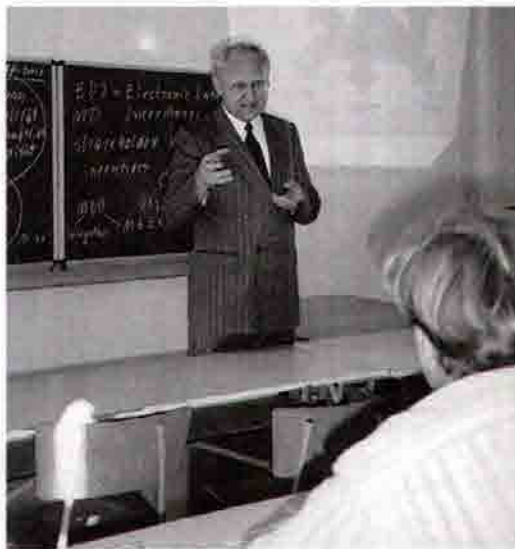
von Dieter W. Schoeppner, Mittweida

Beim Studium der aktuellen Literatur zum Thema Controlling entsteht der Eindruck, daß sich einige Wissenschaftler von der Unternehmenspraxis entfernen. Andere werfen den Praktikern vor, daß sie ohne theoretische Fundamente arbeiten. Mit diesem Beitrag soll versucht werden, dem Praktiker saubere Abgrenzungen zu liefern, mit denen er arbeiten kann (und vielleicht schon arbeitet). Für die Theorie von Bedeutung ist vielleicht der Ursprung des Controlling. Einfache Sachverhalte bedürfen nicht z. B. einer historisch konstruierten Ableitung. Sie sollten so einfach, wie sie sind, hingenommen werden.

Ursprung von „Controlling“

In der Literatur herrscht zum Ursprung des Begriffs „Controlling“ eine gewisse Hilflosigkeit. Wir wollen versuchen, zu eindeutigen Begriffsbezeichnungen zu kommen, um der Unternehmenspraxis eine solide theoretische Basis zu bieten. Dazu sollen aktuelle Ergebnisse der Controlling-Forschung herangezogen werden.

So unterliegt zum Beispiel neben vielen anderen Sjurts einem Mißverständnis, wenn sie Controlling behandelt und dann fortfährt: „Die historischen Wurzeln dieses Begriffs lassen sich bis in das 15. Jahrhundert zurückverfolgen, als am englischen Königshof der Titel eines Controllers demjenigen zukam, der mit der Überprüfung von Aufzeichnungen über ein- und ausgehende Güter und Gelder betraut war.“¹ Der Praktiker, der sich mit Controlling auseinandersetzen will, muß zur Auffassung kommen, daß der Begriff „Controlling“ bis in das 15. Jahrhundert zurückdatiert. Dies ist aber nicht der Fall. So spricht Horváth, auf den sich die meisten Arbeiten in diesem Punkt stützen, von der Stelle eines „Countroullour“ am Königshof im 15. Jahrhundert.² Er bezieht sich auf die Darstellung von Jackson, „Controllership in Modern Management“³. Jackson weist darauf hin, daß die Bezeichnung „comptroller“ im 16. Jahrhundert dadurch entstand, daß das französische Wort für „Rechnen“ = „compter“ Basis der



Prof. Dr. Dieter W. Schoeppner, St.-Magdalenen-Str. 6, 50226 Frechen, ist Professor an der Hochschule für Technik und Wirtschaft, Mittweida

Schreibweise wurde.⁴ Es macht Sinn anzunehmen, daß der Ursprung des Begriffs „Controller“ letztlich auf das lateinische „contra rolatus“ zurückzuführen ist.

Von „Controlling“ ist bisher noch an keiner Stelle die Rede. Dagegen konnte der Begriff „Controller“ sprachhistorisch abgeleitet werden und – im Artikel von Jackson aus dem Jahre 1950 – tauchte der Begriff „controllership“ auf, den wir später in seinen Zusammenhängen zu „Controlling“ und „Controller“ untersuchen werden.

Die Unklarheiten zum Controlling-Begriff⁵ äußern sich u. a. wie folgt:

- Controlling wird abgeleitet von „to control“;
- Controlling wird mit Kontrolle gleichgesetzt oder es wird gesagt, Controlling ist nicht gleich Kontrolle;
- Es wird „Controlling“ geschrieben, aber gemeint ist die betreffende Abteilung im Unternehmen;
- Controlling wird theoretisch abgehandelt, wobei zwischendurch immer von der Abteilung gesprochen wird, ohne daß dieser Unterschied zwischen Controlling als theoretischem Begriff und Controlling als Institution präzisiert wird.⁶

Controlling ist nichts von dem. **Controlling ist vielmehr ein Kunstbegriff, der augenscheinlich von Deyhle in Anlehnung an den Begriff „Marketing“ zu Beginn der 70er Jahre erfunden oder gefunden wurde.** Deyhle selbst formuliert das wie folgt: „Es sieht so aus, als sei das Wort „Controlling“ deutschsprachig geprägt worden. Wenn ich selber dazu einen Beitrag geleistet haben sollte – an den Anfängen der Controller Akademie um 1970 – so würde ich heute sagen, daß es sich parallel entwickelt hat zum Marketing.“⁷

Anfang der 70er Jahre hat der Verfasser (Schoeppner) die Gründung der ESTEL N. V. (Zusammenschluß des deutschen Stahlkonzerns HOESCH AG, Dortmund, mit dem niederländischen Stahlkonzern HOOGOVENS B. V., Ijmuiden) als Mitarbeiter im Konzernsekretariat (in Nimwegen, Niederlande)

erlebt. Sowohl in der deutschen als auch in der holländischen Übersetzung der neuen Organisationsstruktur wurde von „controllership“ gesprochen (US-amerikanische Beratungsfirma). Dagegen wurden Controller für die einzelnen Koordinationsgruppen „Stahl“, „Stahlverarbeitung“, „Handel“ und „Diversifikation“ namentlich als Controller benannt. Auch der deutsche und niederländische Kaufmann im Vorstand wurde namentlich als Controller benannt.¹⁰

In einem amerikanischen Standardwerk zur „Controllingship“ taucht das Wort „Controlling“ im Index nicht ein einziges Mal auf; bei den Verweisen – „controller, see controllership“ und „controllership, see controller“ wird aber offensichtlich ein deutlicher Zusammenhang zwischen der Controllingship-Funktion und den Aufgaben des Controllers gesehen.¹¹

Controlling hat sich nach und nach in Deutschland als Kunstbegriff durchgesetzt. Zuerst über die von Deyhle 1970 gegründete Controller Akademie und den 1975 gegründeten Controller Verein, dann auch über den seit 1975 stattfindenden Congress der Controller. Der Ursprung des Begriffes „Controlling“, im Sinne einer Beschreibung von Aufgaben des Controllers und (im Sinne) der Beschreibung eines Theorieverständnisses scheint also in Deutschland zu liegen. Aufsetzend – insbesondere auf den Forschungen von Horváth – hat sich eine Schule entwickelt, in der die Koordination als wesentliche Aufgabe des Controllers und als zentrale Funktion des Controlling-systems gesehen wird.¹²

Die Bedeutung der Koordinationsaufgabe ist im deutschsprachigen Schrifttum wohl erstmals von Müller hervorgehoben worden: „Die Koordinationsaufgabe besteht darin, in innovativer Weise ständig den Informationsbedarf der Planungs- und Entscheidungsträger der Unternehmung mit den Aktivitäten der innerbetrieblichen Informationserfassung und -verarbeitung möglichst effizient aufeinander abzustimmen.“¹³

Die Notwendigkeit der Koordinationsaufgabe des Controlling (des Controller-Dienstes) begründet Müller mit den vielfältigen Diskrepanzen zwischen Informationsbedarf und Informationsbeschaffung, die in der Praxis zu finden sind. Müller weist darauf hin, daß

- die vom Rechnungswesen erfaßten und verarbeiteten Informationen sich vielfach als unbrauchbar für die Planungs- und Entscheidungsaufgaben der Unternehmensführung erweisen,
- die konzeptionelle Vorbereitung von Informationsbearbeitungsprozessen durch automatisierte Datenverarbeitungsanlagen noch immer große Schwierigkeiten bereite und
- bei der Verwirklichung neuer Führungskonzepte sowie der Implementierung von Management-Informationssystemen große Probleme auftreten¹⁴.

Die Probleme lassen sich nach Müller nur dadurch beheben, daß möglichst alle Informationsprozesse in der Unternehmung durch eine Institution, nämlich „Controlling“ – besser durch den Controller-Dienst – koordiniert werden. Die von Müller geschilderten Probleme der 70er Jahre bestehen heute aufgrund

des Fortschrittes der EDV-Technik und der Möglichkeit, eine integrierte Standardsoftware einsetzen zu können, grundsätzlich nicht mehr. Im Detail ist diese Abstimmungsproblematik aber nach wie vor vorhanden, und damit auch die Frage, welche Institution diese Koordinationsaufgabe übernimmt.

Es ist heute im deutschsprachigen Raum unstrittig, daß Controlling als Institution diese Koordinationsaufgabe wahrnehmen sollte. Allerdings sind die Aufgaben der Controlling-Institution heute mit Unterstützung der Unternehmensführung durch Informationen nicht mehr hinreichend zu beschreiben.

Controlling als Institution muß neben der „Information“ weitere Aufgaben übernehmen.

Für die Praxis ist festzuhalten: Die Begriffe „Controlling“ und „Controller“ sollten nicht beliebig vertauscht werden.

Controlling ist vor etwa 25 Jahren im deutschen Sprachraum geprägt worden. Ohne daß von Autoren diese Unterscheidung getroffen wird, ist darunter entweder die Institution im Unternehmen oder die Lösung eines Controlling-Prozeß-Problems zu verstehen. Der Aufgabenträger ist der Controller.

Seit etwa 100 Jahren spricht man in den USA von „controllership“ und bezeichnet damit die Aufgaben des US-amerikanischen Controllers.¹⁵

Eine Abgrenzung: „Controlling“ und „controllership“

Der Begriff „Controlling“ als Beschreibung von Aufgaben des Controllers und im Sinne eines Verständnisses, was Controlling sein kann, wurde Anfang der 70er Jahre in Deutschland geprägt. Somit hat „Controlling“ eine Geschichte von 25 Jahren. In dieser Zeit hat „Controlling“ eine eigenständige Entwicklung genommen. In Österreich, der Schweiz und teilweise auch in Italien, Frankreich und Polen wurde und wird diese Controlling-Entwicklung begleitet.

Die Geschichte von „controllership“ beginnt an der Wende zum 20. Jahrhundert in den Vereinigten Staaten von Amerika. „In this period, the birth and development of the separate controllership function occurred.“¹⁶ Die Funktion „controllership“ hat also eine nahezu 100-jährige Geschichte, die auch zum Begriff „controller“ führte und zum Verständnis der Aufgaben des „controller“. „In this book, controller is the title used to signify the position of the chief accounting officer responsible for financial statistics and control.“¹⁷

100 Jahre Entwicklung von controllership in den USA haben teilweise in andere Richtungen geführt als rund 25 Jahre Controlling in Deutschland. An diesem Punkt verwirrt auch Horváth, wenn er in seinem Standardwerk feststellt, er werde den Begriff „Controlling“ verwenden, aber „dabei immer 'Controllership' meinen“¹⁸. Folgerichtig kommt Horváth dann auch zur Auffassung, daß Unterschiede zwischen dem amerikanischen und dem deutschen Controller heute nicht mehr bestehen.¹⁹

Wir sind – aus einem anderen Blickwinkel – der Auffassung, daß Unterschiede in der Aufgabe des deutschen und des amerikanischen Controllers bestehen, genauso wie es Unterschiede zwischen „Controlling“ und „controllership“ gibt.²⁰

Unsere Analyse wird durch die Ergebnisse einer aktuellen Dissertation²¹ zweifach bestätigt:

Zum einen wird auf Unterschiede zwischen der deutschen und US-amerikanischen „controllership-Praxis“ hingewiesen²² und dann weiter ausgeführt: „Bereits die Analyse der in den USA und Deutschland durchgeführten Controlling-Erhebungen hat jedoch nicht nur deutlich werden lassen, daß die US-amerikanischen Controllerbereiche über ein sehr viel breiteres und heterogeneres Aufgabenspektrum als die deutschen Controllerbereiche verfügen, sondern auch gezeigt, daß sich aus den vorliegenden, primär in den sechziger und siebziger Jahren durchgeführten US-amerikanischen Erhebungen kaum differenzierte Erkenntnisse über die Bedeutung von planungssystembezogenen Koordinationsaufgaben im Aufgabenspektrum der US-amerikanischen Controllerbereiche gewinnen lassen.“

Die vorliegende ländervergleichende Controlling-Erhebung läßt jedoch erkennen, daß in der US-amerikanischen Unternehmenspraxis entgegen der im deutschsprachigen Raum vertretenen These anstelle der Controllerbereiche gegenwärtig primär andere Servicebereiche für die Koordination auf der operativen und strategischen Planungsebene eingesetzt sind.²³

Zum anderen wird aufgrund der Ergebnisse der vorgenommenen Querschnitterhebung die Vermutung geäußert, „daß sich Controlling in der deutschen wie auch in der französischen Unternehmenspraxis weitgehend unabhängig vom US-amerikanischen Controlling entwickelt hat.“²⁴

„Controlling“ und „Controller“ – Wer macht Controlling?

„Der Controller macht selbst kein 'Control' bzw. 'Controlling', er unterstützt vielmehr die Führung dabei.“²⁵ Diese These von Horváth wird durch die Unternehmenspraxis in Deutschland widerlegt. Controlling wird von Controllern „gemacht“. In vielen deutschen Konzernen nehmen Controller heute Vorstandspositionen, sogar die Position des Vorsitzenden des Vorstandes ein. In diesen Fällen wird man sagen können, daß Controlling von Controllern und Managern betrieben wird. Dies wird anschaulich von Deyhle in einem Bild zweier sich schneidender Kreise gezeigt. Der Manager ist verantwortlich für das Ergebnis, der Controller für die Ergebnistransparenz. Controlling findet in der Schnittstelle beider Kreise statt. Manager und Controller „machen“ Controlling.



Controlling als Schnittstelle zwischen Manager und Controller²⁶

Zusammenfassend ist zu sagen: Controlling existiert seit etwa 25 Jahren in Deutschland. Damit werden die Aufgaben des Controllers in der Unternehmenspraxis (Controlling als Institution) oder die Vorstellung, was Controlling theoretisch sein könnte (Controlling als Prozeß), beschrieben.

Die große „Antinomie“ des Controlling²⁷

Im Sprachgebrauch von heute kann Controlling zum einen eine Institution, d. h. eine Einrichtung/Stelle im Unternehmen oder in einer Organisation sein: eine Abteilung, Hauptabteilung oder ein Vorstandsbereich. Wir finden Controlling als Zentralcontrolling, Bereichscontrolling, Länder-, Sparten- und SGE-Controlling, Werkscontrolling und Tochtergesellschaftencontrolling. Schließlich gibt es Controlling in einzelnen Unternehmensbereichen auch z. B. als Finanz-, Personal-, F&E-, Produktions-, Logistik-, Instandhaltungs-, Verkaufs- oder Marketingcontrolling. **Die Stelleninhaber werden als Controller bezeichnet.** Controller und Manager führen Controlling-Aufgaben aus. Controller und Manager „machen“ Controlling.

In der Mehrheit der großen und mittelgroßen Unternehmen Deutschlands **findet sich in den 90er Jahren Controlling als Institution.**²⁸ Diese Unternehmen unterscheiden sich durch eine Vielzahl von Kriterien: z. B. durch Branchenzugehörigkeit, Größe – ausgedrückt in Umsatz oder Zahl der Mitarbeiter –, Gesellschaftsform, Art der Produkte, Anzahl und Qualität des Managements, Ziele, Umfeld und Umwelt. Daraus folgt, **daß sich Controlling als Institution in jedem dieser Unternehmen anders darstellen wird.**

Diese Tatsache – Controlling als Institution ist in jedem Unternehmen anders ausgestaltet – wird von vielen, die sich unter theoretischen Aspekten mit „Controlling“ beschäftigen, nicht gesehen. Nur so ist es zu erklären, daß in einer Dissertation eingangs etwas hilflos gesagt wird: „Gleichzeitig herrscht in der Praxis eine große Meinungsvielfalt darüber, was konkret unter Controlling zu verstehen ist.“²⁹

In einer anderen Dissertation wird resümiert: „So wird ... das 'Controlling' in fast jedem größeren Unternehmen praktiziert, ohne daß die theoretischen Grundlagen dieser Aufgabe schon hinreichend geklärt wären. Elementare begriffliche Fehlinterpretationen (Management Control = Controlling) und entsprechende konzeptionelle Unklarheiten sind die Folge.“³⁰

Es ist den Unternehmenspraktikern sicherlich nicht vorzuwerfen, daß sie Controlling bereits praktizieren, obwohl theoretische Grundlagen noch nicht geklärt sind. **Der Verfasser kann aus eigener Erfahrung berichten, daß die Unternehmenspraxis hervorragend mit Controlling (als Institution) und mit Controlling-Instrumenten arbeitet.**

Unklarheiten und Unstimmigkeiten finden sich dagegen in der Controlling-Literatur:

- Wenn nicht erkannt wird, daß Controlling ein in Deutschland geprägter Begriff ist, der sich vom amerikanischen Begriff „controllership“ unterscheidet;

- wenn nicht zwischen Controlling als Institution und Controlling als Funktion/Prozeß unterschieden wird;
- wenn nicht davon ausgegangen wird, daß sowohl Controller als auch Manager Controlling ausüben.

Die Unternehmen, die mit Controlling-Abteilungen arbeiten, verbessern im Zeitablauf, d. h. monatlich und jährlich ihre Erfahrungen in der Controlling-Arbeit. Controlling als Institution hilft somit immer mehr, die Unternehmensziele zu erreichen. Da Controlling als Institution von Menschen ausgeführt wird, folgt weiter: Die Institution Controlling kann nur so gut sein wie die Mitarbeiter und Manager, die Controlling betreiben.

Dies ist eine wichtige Erkenntnis für die Unternehmenspraxis. Controlling-Abteilungen gehören in einem gegebenen Moment zu Unternehmen/Organisationen, die wiederum Bestandteil der Wirtschaft sind. Wirtschaften ist aber immer auch Teil der Geschichte, hat also eine historische Dimension. Von daher läßt sich ableiten, daß auch Controlling als Institution in Unternehmen/Organisationen als Bestandteil der Wirtschaft ebenfalls eine historische Dimension hat. Dies bedeutet, daß Controlling als Institution bei Bayer oder Siemens im Jahre 1990 eine andere historische Dimension hatte als beispielsweise im Jahr 1996.³¹

Dies ist die historische Seite der großen Antinomie des Controlling: Controlling als Institution ist Bestandteil der Geschichte, weil Controlling zu einer gegebenen Zeit eine bestimmte Ausprägung in Unternehmen/Organisationen hat. Insofern gilt die Einmaligkeit des historischen Augenblicks auch für Controlling-Institutionen. Dies bedeutet: Allein durch Betrachten von Controlling-Institutionen können keine allgemeinen Aussagen über Controlling gewonnen werden.

Unter dem historischen Aspekt des Controlling können aber Antworten z. B. auf die folgenden Fragen gefunden werden: „Wie sah die Controlling-Organisation im Daimler Benz-Konzern im Jahre 1995 und nach der Umorganisation des Konzern aus?“ oder: „Seit wann gibt es in Deutschland ein Krankenhaus-Controlling?“ oder: „Findet sich 1997 ein Hochschul-Controlling in Deutschland?“.

Controlling kann auch als ein theoretisches Problem gesehen werden.³² Dies ist der zweite Aspekt der großen Antinomie des Controlling und bedeutet, **Controlling ausschließlich als theoretische Funktion zu sehen. Hier geht es darum, allgemeingültige Aussagen über Controlling zu finden** und die unterschiedlichen Aussagen in ein möglichst geschlossenes theoretisches System einzubinden, dessen Grundsätze widerspruchlos sein sollten.

Die große Antinomie des Controlling liegt darin, daß eine reine Beschreibung dessen, was ist (historische Betrachtung) an der Erkenntnis von „Controlling“ genauso vorbeigeht, wie eine rein theoretische Betrachtung.

Literaturverzeichnis

Amshoff, Bernhard: Controlling in deutschen Unternehmen. Realtypen, Kontext und Effizienz, 2. A., Wiesbaden 1993

Deyhle, Albrecht: Entwicklungsperspektiven des Controlling, Congress der Controller, München 1991

Deyhle, Albrecht (Hrsg.) / Steigmeier, Beat und Autorenteam: Controller und Controlling, Bern/Stuttgart/Wien 1993

Eschenbach, Rolf (Hrsg.): Controlling, 2. A., Stuttgart 1996

ESTEL N.V., Einführung der neuen Organisation, Bergen Dal, 4.9.1972

ESTEL N.V., Information über den Stand der Arbeiten bei der Einführung der Organisation, Bergen Dal, 14.3.1973

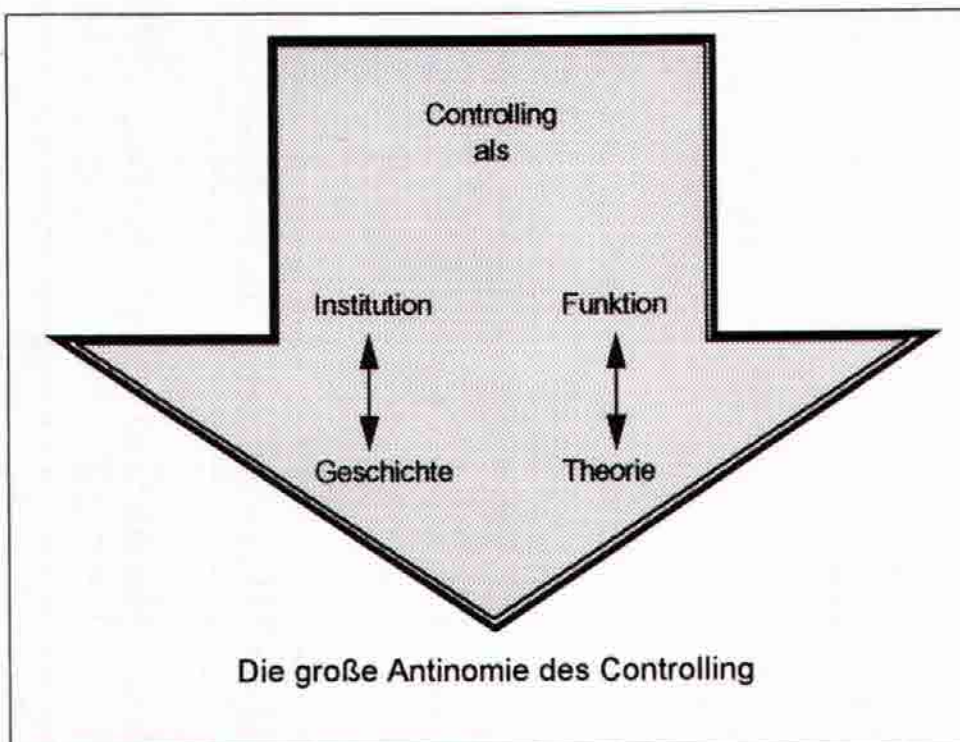
ESTEL N.V., Bericht Stadthalle, Kleve, 4.10.1973

Hahn, Dietger: PuK. Controllingkonzepte, 5. A., Wiesbaden 1996

Horváth, Péter: Controlling, 5. A., München 1994

Jackson, J. H.: The Growth of the Controllership Function, in: Bradshaw, T. F., Hull, Ch. C. (Ed.), Controlling in Modern Management, Chicago 1950, S. 11-27

Kosmider, Andreas: Controlling im Mittelstand, 2. A., Stuttgart 1994



Küpper, Hans-Ulrich: Controlling, Stuttgart 1995

Müller, W.: Die Koordination von Informationsbedarf und Informationsbeschaffung als zentrale Aufgabe des Controlling, in: ZfbF, 26. Jg., 1974

Peemöller, Volker H.: Controlling, 3. A., Herne/Berlin 1997

Reichmann, Thomas: Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten, 3. A., München 1993

Sjurts, Insa: Kontrolle, Controlling und Unternehmensführung, Wiesbaden 1995

Stoffel, Kurt: Controllershship im internationalen Vergleich, Wiesbaden 1995

Walter Eucken: Grundlagen der Nationalökonomie, 7. A., Berlin/Göttingen/Heidelberg 1959

Weber, Jürgen: Einführung in das Controlling, 6. A., Stuttgart 1995

Willson, James D./Roehl-Anderson, Janice M./Bragg, Steven M.: Controllershship. The Work of the Managerial Accountant, 5. A., New York et al. 1995

12 Horváth, Peter: a.a.O., S. 112ff.

13 Müller, W.: Die Koordination von Informationsbedarf und Informationsbeschaffung als zentrale Aufgabe des Controlling, in: ZfbF, 26. Jg., 1974, S. 683-693, hier S. 686f.

14 ebenda, S. 689

15 Analog werden die Aufgaben des treasurers als treasurership bezeichnet. Siehe „Aufgaben im Financial Management“ des „Financial Executives Institute“ (FEI) der USA, aus dem Jahre 1962. Z. B. abgedruckt bei Horváth, Péter, a.a.O., S. 32

16 Willson/Roehl-Anderson/Bragg, a.a.O., S. 20

17 ebenda, S. 21

18 Horváth, Péter, a.a.O., S. 26

19 ebenda, S. 68

20 Küpper ist der Ansicht, daß die Controlling-Entwicklung in Deutschland teilweise anders verlaufen sei als in den USA und auch zu anderen Schwerpunkten geführt habe. Küpper, Hans-Ulrich, a.a.O., S. 5

Anmerkungen

1 Sjurts, Insa: Kontrolle, Controlling und Unternehmensführung, Wiesbaden 1995, S. 163

2 Horváth, Péter: Controlling, 5. A., München 1994, S. 28

3 Jackson, J. H.: The Growth of the Controllershship Function, in: Bradshaw, T. F., Hull, Ch. C. (Ed.), Controllershship in Modern Management, Chicago 1950, S. 11-27

4 ebenda, S. 22

5 Die „Gegenrolle“; eine Bezeichnung, die in der mittelalterlichen Wirtschaft für Kontrollaufzeichnungen (Zweit-aufzeichnungen) bei ein- und ausgehenden Gütern und Geldern üblich war. Diese "contre rôle" wurde in Frankreich vom "contre rôleur" wahrgenommen. In England war es die "counter roll", die vom "counterroller" geführt wurde. Horváth, Peter: Controlling, 5. A., München 1994, S. 28; Jackson, J. H.: The Growth of the Controllershship Function, in: Bradshaw, T. F., Hull, ch. C. (Ed.), Controllershship in Modern Management, Chicago 1950, S. 22

6 siehe auch Weber, Jürgen: Einführung in das Controlling, 6. A., Stuttgart 1995, S. 3ff.; Reichmann, Thomas: Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten, 3. A., München 1993, S. 1 ff.; Küpper, Hans-Ulrich: Controlling, Stuttgart 1995, S. 1 ff.; Peemöller, Volker H.: Controlling, 3. A., Herne/Berlin 1997, S. 28ff.; Eschenbach, Rolf (Hrsg.): Controlling, 2. A., Stuttgart 1996, S. 49 ff.

7 siehe z. B. Hahn, Dietger: PuK. Controllingkonzepte, 5. A., Wiesbaden 1996, S. 175

8 weitere Definitionen siehe: Sjurts, Insa, a.a.O., S. 165ff.

9 Deyhle, Albrecht: Entwicklungsperspektiven des Controlling, Congress der Controller, München 1991, S. 366

10 ESTEL N.V., Bericht Stadthalle, 4.10.1973, S. 7ff.; ESTEL N.V., Information über den Stand der Arbeiten bei der Einführung der Organisation, Berg en Dal 1973, S. III-9ff.

11 siehe Willson, James D./Roehl-Anderson, Janice M./Bragg, Steven M.: Controllershship. The Work of the Managerial Accountant, 5. A., New York et al 1995, S. 145ff.

21 Stoffel, Kurt: Controllershship im internationalen Vergleich, Wiesbaden 1995

22 ebenda, S. 209 ff., S. 251

23 ebenda, S. 253

24 ebenda, S. 254

25 Horváth, Péter: a.a.O., S. 26

26 siehe Deyhle, Albrecht (Hrsg.) / Steigmeier, Beat und Autorenteam: Controller und Controlling, Bern/Stuttgart/Wien 1993, S. 26

27 In Anlehnung an Walter Eucken, der von der großen Antinomie der Nationalökonomie spricht. Derselbe, Grundlagen der Nationalökonomie, 7. A., Berlin/Göttingen/Heidelberg 1959, S. 21f.

28 siehe z. B. die Dokumentation von Amshoff, Bernhard: Controlling in deutschen Unternehmungen. Realtypen, Kontext und Effizienz, 2. A., Wiesbaden 1993, S. 479ff.; Kosmider, Andreas: Controlling im Mittelstand, 2. A. Stuttgart 1994, S. 88ff.

29 Stoffel, Kurt: Controllershship im internationalen Vergleich, Wiesbaden 1995, S. 1

30 Sjurts, Insa: Kontrolle, Controlling und Unternehmensführung, Wiesbaden 1995, S. 361

31 Eine Erkenntnis von Amshoff gipfelt in der zutreffenden Aussage: „Realtypen sind demzufolge zeitlich bedingt und unterliegen einem Wandel.“, Amshoff, Bernhard: a.a.O., S. 477

32 z. B. in der Dissertation von Sjurts, Insa: a.a.O., S. 163ff. wird versucht, Controllingauffassungen in alternativen theoretischen Ansätzen darzustellen. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau				
01	06	09	G	

BETRIEBLICHE AUSWIRKUNGEN DER UMSTELLUNG AUF DEN EURO

- ein Gespräch mit KPMG

Alfred **Biel**, nebenberuflicher Mitarbeiter des Controller Magazins, führte auf Einladung der **KPMG-Gruppe** eine Diskussion über die betrieblichen Auswirkungen der Umstellung auf den EURO. Seitens der KPMG-Gruppe waren an diesem Dialog beteiligt: Frau Dipl.-Kfm. Birgit **Heilmann**, Wirtschaftsprüferin und Steuerberaterin der KPMG Düsseldorf; tätig in Prüfung, Beratung und im Bildungswesen. Ferner Herr Dr. Karl-Heinz **Lemnitzer**, Wirtschaftsprüfer und Steuerberater, Koordinator für EWU-Fragen der KPMG-Gruppe, Frankfurt; Mitherausgeber des Buches „EURO in der Unternehmenspraxis“, erschienen in der Handelsblatt-Reihe im Schäffer-Poeschel-Verlag.

CM: Meine Dame, meine Herren, Ihr Haus, sowohl die KPMG-Unternehmensberatung als auch die KPMG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, befaßt sich intensiv mit den vielfältigen Fragen der Umstellung auf den EURO. Daher erlauben Sie bitte eingangs die Frage, wo stehen nach Ihrem Eindruck die Unternehmen in ihren Vorbereitungen auf den EURO. Überlagert vielleicht die politische Diskussion um den EURO die Bemühungen um Vorbereitung und Anpassung? Könnte es sein, daß viele operative Aufgaben und „operative Hektik“ den Blick auf die strategischen Notwendigkeiten verbauen? Wie positionieren Sie dieses Thema bzw. dieses Projekt aus Ihrer Sicht als bedeutende internationale Prüfungs- und Beratungsgesellschaft?

KPMG: Zunächst einmal ist festzuhalten, daß sich die KPMG-Gruppe für die Bereiche Wirtschaftsprüfung sowie Unternehmensberatung in einer interdisziplinären EURO Task Force bereits seit etwa zwei Jahren mit den Umstellungsfragen auf den EURO beschäftigt. Seit dieser Zeit sind wir in vielfältiger Weise konkret durch Projekte sowie durch Präsentationen, Seminare, Diskussionsveranstaltungen und ähnliches umfassend mit verschiedenen Bereichen von Unternehmen und Organisationen in Kontakt. Zu dem Stand der Vorbereitungsarbeiten ist generell festzuhalten, daß **naturgemäß die Banken am weitesten fortgeschritten sind**, da sie aufgrund ihrer besonderen Relevanz für den Umstellungsprozeß unmittelbar von Beginn der Übergangphase an gefor-

dert sein werden. Versicherungen sowie eine Reihe von industriellen Großunternehmen stehen hier kaum nach. In diesen Unternehmen wird sich sehr umfassend und mit hohem Einsatz dem Thema EURO gewidmet. Ganz anders sieht die Situation dagegen im Bereich der mittelständigen und kleineren Unternehmen aus. Hier läßt sich nach wie vor feststellen, daß sehr häufig mit konkreten Vorbereitungen noch nicht begonnen wurde. Allerdings ist zu verzeichnen, daß zunehmend auch die Relevanz der praktischen Umstellungsthemen erkannt wird und entsprechendes Informationsinteresse besteht. Ursache hierfür ist die vielfach verbreitete Meinung, daß der EURO doch nicht kommen werde und insofern zu frühe Vorbereitungen umsonst sein könnten. Weiterhin hat das Fehlen von Umstellungsregularien zu einer verzögerten Beschäftigung mit den anstehenden Fragen geführt. Dies gilt nicht zuletzt für den Bereich der strategischen Auswirkungen der in der Sichtweise vieler Unternehmen – und nicht nur der kleineren – häufig noch nicht in ausreichender Weise zur Kenntnis genommen wird. Dies liegt naturgemäß auch daran, daß das Thema „Umstellung auf den EURO“ vielfach allein in technisch-organisatorischer Hinsicht gesehen wird und daher viele Unternehmensleitungen die Umstellungsarbeiten auf die Bereiche EDV/Organisation, Controlling reduziert haben. Gerade aus diesem Grunde haben wir die Doppelgleisigkeit der EURO-Auswirkungen nämlich in strategischer und in technisch-organisatorischer Hinsicht in unseren Beratungskonzepten besonders

herausgestellt. Wir glauben, daß ohne eine ausreichende Würdigung der strategischen Auswirkungen auch eine adäquate technisch-organisatorische Umsetzung kaum sinnvoll und effizient möglich sein wird. Dies bedeutet zugleich, daß eine laufende Einbindung der Geschäftsleitungen in die Umstellungsprozesse zwingend geboten ist.

CM: Bevor wir über die Fragen der betrieblichen Auswirkung des EURO näher diskutieren, erlauben Sie bitte einige grundsätzliche Fragen zu Ihrer Vorgehensweise und zu Ihrem Beratungskonzept. Wie sollten die Unternehmen aus Ihrer Sicht vorgehen? Wann und in welcher Weise sollte man Beratungsleistungen in Anspruch nehmen? Wie sollte sich die Zusammenarbeit mit den Wirtschaftsprüfern gestalten?

KPMG: Zunächst einmal ist wichtig die Themenstellung als solche zu erkennen und im Unternehmen aufzugreifen. Das heißt, bei allen relevanten Mitarbeitern eine **ausreichende Sensibilisierung herzustellen**. Dies kann durch interne Veranstaltungen, Sensibilisierungsworkshops, Präsentationen, die auch wir natürlich anbieten, geschehen sowie durch Teilnahme an Veranstaltungen externer Seminaranbieter, Banken, der Industrie- und Handelskammern etc. Parallel dazu muß die Definition und Organisation des EURO-Projektes im Unternehmen erfolgen, d. h. es muß zumindest eine klare Festlegung getroffen werden, wer in welcher Weise für die anfallenden Tätigkeiten verantwortlich sein wird. Im nächsten Schritt sollte dann erfolgen, was wir unter der EURO-Diagnose verstehen, nämlich die Erarbeitung einer ersten Statusanalyse:

- Wo steht das Unternehmen im Verhältnis zum EURO?
- Welche Bereiche sind vordringlich betroffen?
- Welche Fragestellungen sind zwingend und unmittelbar zu lösen und wo sind die wesentlichsten Umstellungsschwachstellen zu erkennen?

Auf dieser Basis kann dann die Durchführung der Detailmaßnahmen sowohl in sachlogischer als auch zeitlicher und kapazitätsmäßiger Hinsicht erfolgen.

Die Zusammenarbeit mit Wirtschaftsprüfern bzw. Beratern zu diesem Thema kann natürlich in all diesen Phasen erfolgen. Das hängt im Einzelfall von den jeweiligen Fähigkeiten und Kapazitäten eines Unternehmens selbst ab. Wir machen die Erfahrung, daß Informationsangebote selbst in großen Unternehmen gerne angenommen werden.

CM: Wir haben es wohl mit einem recht vielschichtigen Thema und einer komplexen Aufgabenstellung zu tun. Wir dürfen die EURO-Problematik keineswegs, wie manchmal zu hören ist, auf einige dv-technische oder organisatorische Aspekte reduzieren, sondern müssen eine erhebliche strategische Bedeutung ins Kalkül ziehen. Wie müssen die Unternehmen die Auswirkungen des EURO auf die Unternehmensstrategie analysieren und möglicherweise ihre Strategie neu definieren?

KPMG: Wir begrüßen, daß Sie die strategische Komponente hier in den Vordergrund stellen, gerade weil wir erfahren haben, daß diesen Aspekten häufig zu wenig Bedeutung beigemessen wird. Es ist nicht zu verkennen, daß strategische Auswirkungen nicht

für alle Unternehmen in gleichem Umfang von Bedeutung sind. Dies darf jedoch nichts daran ändern, daß zumindest gewisse Grundüberlegungen von jeder Geschäftsleitung zu Beginn des Umstellungsprozesses vorzunehmen sind. Inhaltlich verbergen sich hinter dem Begriff „strategische Auswirkung“ eine Vielzahl von relevanten Aspekten, die einzeln zu analysieren sind. Besonders plastisch wird das Problem am Beispiel **der durch den EURO schlagartig steigenden Preistransparenz**, die bisherige Preis- und Vertriebsstrategien möglicherweise hin-fällig werden läßt. Gleichzeitig eröffnet sich eine Neubestimmung relevanter Märkte: Sind die heutigen Vertriebsräume noch die für die Zukunft relevanten oder bieten sich Auswirkungen in bisher nicht bedienten Regionen durch den EURO an und nicht zuletzt natürlich die Fragestellung: was macht der Wettbewerb? **Wird sich der Wettbewerb verstärken** und welche Strategien aktiv bzw. reagierend sind hier gefordert? Auch die Frage nach möglichen neuen Produkten, relevant insbesondere im Bank- und Finanzdienstleistungsbereich, ist hier zu stellen. Wichtig ist darauf hinzuweisen, daß diese Fragestellungen nicht allein für Unternehmen in EURO-Ländern von Bedeutung sind, sondern für alle Unternehmen, die in diesen Märkten operieren. Interessanterweise sind die ersten strategischen Beratungsprojekte, die unser Haus durchführt, von japanischen Unternehmen beauftragt, die sich u. a. mit der Ausrichtung ihrer Vertriebsstrukturen im künftigen europäischen Markt beschäftigen.

CM: Die Unternehmen haben einen gewissen Spielraum in der Umstellung, d. h. sie können bereits zu Beginn am 1.1.1999 den EURO als Hauswährung einführen, wobei aber eine gewisse Währungsflexibilität im Außenkontakt (Kunden, Lieferanten, Behörden, etc.) sicherzustellen ist, wie es bereits einige große internationale Unternehmungen – wie z. B. die Daimler Benz AG – angekündigt haben, oder später, ggf. erst am Ende der **Doppelwährungsphase** umstellen. Wozu raten Sie? Von welchen Kriterien ist das abhängig zu machen? Bedeutet dies nicht, daß jedes Unternehmen individuell sein Umstellungsszenario erstellen muß?

KPMG: Letzteres ist zutreffen. Es gibt keine Generalregeln, die für alle Unternehmen verbindlich sein können.

Lassen Sie uns einige relevante Aspekte ohne Anspruch auf Vollständigkeit herausstellen: Zunächst einmal sind hier geschäftspolitische Aspekte maßgebend. Wenn ein Unternehmen wie Daimler Benz eine entsprechende Entscheidung getroffen hat, sind dadurch natürlich alle anderen Unternehmensbereiche entsprechend geprägt. Liegen solche Vorprägungen nicht vor, stellt sich die Frage, welche Entscheidungskriterien relevant sein können. **Als Faustregel läßt sich z. B. festhalten, daß eine frühe Umstellung immer dann sinnvoll ist, wenn von Beginn mit einer Vielzahl von EURO-Geschäften zu rechnen ist**, umgekehrt würde sich eine späte Umstellung begründen lassen. Andererseits müssen Unternehmen aber auch das Verhalten ihrer Kunden oder Lieferanten berücksichtigen. Soweit hier relevante Abhängigkeiten bestehen, kann auch dies bedeuten, daß eine entsprechende Anpassung in der Umstellung erforderlich sein kann. Negativ wirkt

sich in diesem Zusammenhang die **angekündigte späte Umstellung des öffentlichen Bereiches** aus. Ergänzend muß man aber auch sehen, daß es gleichzeitig auch denkbar ist, daß im Unternehmen gewisse Bereiche frühzeitig umgestellt werden können, während andere durchaus nachziehen können. Die gegenwärtig bekannten Regularien erlauben eine solche Flexibilität und insofern läßt sich hier eine unternehmensindividuelle Szenariengestaltung zweckmäßig vornehmen.

CM: Wenn die Unternehmen wissen, wie und wann sie grundsätzlich umstellen wollen oder müssen, stellt sich die Frage nach einem Umstellungskonzept. Dabei erweist sich die EURO-Umstellung als eine gewaltige Querschnittsaufgabe, die nicht nur nachhaltig das Finanz- und Rechnungswesen berührt, sondern fast alle Unternehmensbereiche durchzieht. Im Zusammenhang mit der Umstellung auf den EURO ist oft die Rede von einer „**Betroffenheitsanalyse**“. Wie sieht hierzu Ihr Konzept aus? Empfehlen Sie z. B., daß man klassisch Funktionsbereich für Funktionsbereich durchgeht oder geben Sie z. B. einem prozeßorientierten Ansatz den Vorzug, z. B. die Analyse und ganzheitliche Umstellung des Beschaffungsprozesses?

KPMG: Zunächst einmal ist in der Tat festzuhalten, daß nahezu alle Bereiche eines Unternehmens mehr oder weniger durch die EURO-Umstellung betroffen werden und insofern eine umfassende Analyse erforderlich ist. Allerdings muß auch gesehen werden, daß es sich inhaltlich dabei sehr weitgehend um relativ banale Sachverhalte handelt, deren Problematik nicht in ihrer sachlichen Schwierigkeit, sondern mehr in der Frage der vollständigen Erfassung und sachgerechten Organisation liegt. Mit der vielbeschworenen Betroffenheitsanalyse haben Sie letztlich das angesprochen, was in einem KPMG-Tool als **EURO-Diagnose** bezeichnet wird. Hierunter ist üblicherweise noch keine umfassende Komplettanalyse, sondern lediglich eine Grobübersicht, ein erster **EURO-Betroffenheitsstatus**, zu verstehen, der dann als Grundlage der weiteren Detailanalyse anzusehen ist. Ob man dabei nach Funktionen bzw. Prozessen vorgeht, läßt sich letztlich auch wieder nur unternehmensindividuell festlegen. Hierbei spielt die Frage der Organisation von Unternehmen sowie naturgemäß auch die Frage der Ausgestaltung von vorhandenen Dokumentationen eine wesentliche Rolle. Eine fest Vorgabe – pro oder contra – ist von daher zumindest a priori aus unserer Sicht nicht sinnvoll.

CM: Wir können hier im Rahmen unseres Gespräches dieses komplexe und umfassende Thema nur anreißen. Bitte lassen Sie uns versuchen, für unsere Leserinnen und Leser sozusagen einen kleinen EURO-Raster zu erstellen, d. h., woran ist zu denken, z. B. Fragen der technisch-organisatorischen Umstellung, der fachlich-konzeptionellen Umstellung, Fragen des sicher in den Unternehmen notwendigen Kommunikationsprozesses, Fragen der Projektorganisation, Auswirkungen auf das Handels-, Steuer- und Vertragsrecht, Auswirkungen auf die Unternehmensstrategie etc. Wie setzen Sie die Akzente? Welche sachlich-zeitliche Reihenfolgen sehen Sie?

KPMG: Sie haben hier bereits eine komplexe Auflistung relevanter Aspekte dargestellt. Lassen Sie uns deshalb zunächst versuchen, die Dinge in ein gewisses Grundraster zu stellen. Auf der einen Seite stehen hier die möglichen Aspekte der Auswirkungen der Unternehmen; hierunter fassen wir sowohl die strategischen Gesichtspunkte als auch die technisch-organisatorischen Auswirkungen zusammen. Beide Bereiche – das hatten wir bereits betont – stehen in einem zwingenden Zusammenhang und dürfen auf keinen Fall isoliert voneinander gesehen werden. Über die strategische Ausrichtung wird letztlich die künftige Marktpositionierung eines Unternehmens bestimmt, während die technisch-organisatorische Seite die erforderliche neue Infrastruktur widerspiegelt. Zwischen beiden Gesichtspunkten gibt es klare Querverbindungen. So würde es z. B. wenig Sinn machen, zunächst die naheliegenden technisch-organisatorischen Umstellungen vorzunehmen, solange die strategischen Grundüberlegungen nicht abgeschlossen sind, weil diese ja durchaus dazu führen könnten, daß sich betriebliche Abläufe, Produkte, Funktionen etc. verändern können mit der Folge, daß hieraus Rückkoppelungen auf den technisch-organisatorischen Bereich entstehen. Um hier Ineffizienzen zu vermeiden, muß eine klare Synchronisation beider Bereiche hergestellt werden.

Daneben stellt sich natürlich für jedes Unternehmen die Frage des Kommunikations- bzw. Informationsprozesses. Sie beinhaltet zum einen die Fragestellung des Erlangens von erforderlichen Informationen, zum anderen jedoch die Kommunikation innerhalb des Unternehmens, d. h. die Einbindung der Mitarbeiter sowie aber auch externe Aspekte, nämlich das Verhalten und die Darstellung in den Außenbeziehungen. Diese Gesichtspunkte haben natürlich je nach Bedeutung und Größe von Unternehmen unterschiedliches Gewicht, erfordern jedoch eine klare Ausrichtung und Organisation. Für die sachgerechte Durchführung all dieser Aspekte ist natürlich auch eine entsprechende Projektorganisation erforderlich. Allein die inzwischen schon durchgängig üblich gewordene Ernennung eines Euro-Beauftragten löst nicht die vielfältigen Sachaufgaben. Der **EURO-Beauftragte** muß darüber hinaus mit klarer Kompetenz ausgestattet sein und er muß das ausreichende Backing der Unternehmensleitung besitzen. Je nach Dimension der Aufgabenstellung müssen zusätzliche Stäbe zur Unterstützung gebildet werden. In jedem Fall sind die Fachabteilungen in ausreichender Weise einzubinden. Darüber hinaus ist die Frage nach dem zeitlichen Gestaltungsraster wiederum stark unternehmensindividuell abhängig von der gewählten zeitlichen Struktur der Vorgehensweise, d. h. ein frühes oder ein spätes Umstellungsszenario. Im letzteren Fall darf dies nicht bedeuten, daß sämtliche Überlegungen nach hinten geschoben werden, sondern zumindest eine **EURO-Diagnose** sollte durchaus sehr frühzeitig erarbeitet werden. Als ergänzender Gesichtspunkt sei zu der zeitlichen Komponente darauf hingewiesen, daß ein naturgemäß wesentlicher Umstellungsbereich die Anpassung der DV-Systeme darstellt, bei denen es sich anbieten kann, diese mit den ähnlich gelagerten Funktionen im Zusammenhang mit der Anpassung an die Erfordernisse des Jahres 2000 durchzuführen.

CM: Bitte erlauben Sie eine Ergänzungsfrage: Mit welchem Anpassungsbedarf muß ein Unternehmen rechnen, ist mit nachhaltigen Korrekturen der betrieblichen Organisation zu rechnen? Und die Einführung des EURO ist ja auch ein Budget- und Planungsthema. Können Sie Anhaltspunkte für den Umstellungsaufwand nennen?

KPMG: Die Frage nach dem Ausmaß des Anpassungsbedarfs läßt sich leider auch nicht in generalisierender Weise beantworten. Auch sie ist letztlich abhängig von unternehmensindividuellen Strukturen. Im Regelfall wird sicherlich davon auszugehen sein, daß sich für jedes Unternehmen ein gewisser Grundbedarf an Anpassungsmaßnahmen ergeben wird, die sich sicherlich nicht nur in der Umstellung der Währungskennzeichnung erschöpfen wird. Die Rechnungslegung insgesamt ist anzupassen. Zahlungsverkehrssysteme sind an die geänderten banktechnischen Bedingungen anzugleichen, Formulare sind zu ändern etc. Insofern wird auch schnell deutlich, daß die Euro-Umstellung nicht kostenfrei zu erlangen ist. Es werden zum Teil erhebliche Umstellungskosten anfallen, die natürlich – und insofern ist Ihr Hinweis sehr wesentlich – auch in entsprechende Planungen eingebunden werden müssen. Die Frage wiederum, wie hoch Umstellungsaufwendungen sein können, läßt sich wiederum allgemein kaum beantworten. In der Presse sind eine Reihe von Überlegungen und Zahlenangaben diverser Unternehmen bekanntgeworden. Hier stehen die Kreditinstitute, was die Höhe der Umstellungskosten angeht, sicherlich in vorderster Front, andererseits können sie auch nicht als typisch für die Fragestellung der Gesamtkosten angesehen werden.

Insofern sind wir sehr vorsichtig, generelle Maßgrößen für den Umstellungsaufwand zu nennen. Hierbei spielt auch eine Rolle, welche Lösungswege durch Unternehmen gewählt werden. Wenn Sie sich z. B. vorstellen, daß in der Übergangsphase, in der der EURO neben nationalen Währungen existiert, Systemabläufe determiniert werden, können diese etwa eine duale Abbildung aller Transaktionen zum Gegenstand haben oder aber auch lediglich weiterhin ein Ein-Währungsmodell abbilden. So läßt sich auch daran ableiten, daß entsprechend der erforderliche Aufwand sehr unterschiedlich sein wird. Andererseits stehen zumindest für eine Reihe von Unternehmen den Umstellungskosten auch Einsparungseffekte gegenüber. Es ist zum einen an den Wegfall der Transaktionskosten durch den EURO zu denken, zum anderen auch an die nicht zu unterschätzende Möglichkeit, bei der Durchforstung der betrieblichen Strukturen auch Effizienzsteigerungen und Flurbereinigungen vornehmen zu können. Insofern bietet der Euro die historische Chance, durch Prozeßoptimierung einen Quantensprung in der Qualität von Abläufen und Kontrollsystemen zu realisieren. Dies setzt jedoch zum einen die erforderlichen Ressourcen sowie ein entsprechendes Bewußtsein des Management voraus.

CM: Welche grundsätzlichen Schwierigkeiten und Probleme sind während der Vorbereitungs- und Umstellungsphase zu erwarten? Teilen Sie die Meinung, daß die Tücke im Detail steckt?

KPMG: Natürlich steckt auch bei dem EURO die Tücke im Detail. Wir neigen jedoch nicht dazu, diese Aspekte zu übertreiben. Nehmen Sie als Beispiel das Stichwort **Rundungsdifferenzen**. In den Diskussionen des Themas gerade in Deutschland kann man sich gelegentlich des Eindrucks nicht erwehren, daß man hier mit Begeisterung ein Problem hochstilisiert, das natürlich besteht und eine ordnungsgemäße und konsequente Berücksichtigung und Behandlung erfordert, allerdings in seinen Dimensionen weit überstrapaziert wird. Unter generellen Gesichtspunkten möchten wir auf die folgenden Aspekte zumindest vordringlich hinweisen:

Ohne klare Kompetenz und ohne klaren Support durch die Geschäftsleitung läßt sich kein EURO-Projekt sachgerecht durchziehen. Sehr häufig erschöpfen sich die Tätigkeiten von EURO-Beauftragten in der Schaffung von Aufwand, ohne daß dadurch die sachliche Umstellungsarbeit zielgerichtet vorwärtskommt. Hierin liegt mit Sicherheit ein erheblicher und verbreitet festzustellender Mangel. Ein weiteres Grundproblem stellt sich, wie gesagt, nicht durch den besonderen Schwierigkeitsgrad der Aufgabenstellung, sondern durch die Komplexität des Aufgabenumfanges. Hier ist die Gefahr relativ groß, daß Teilaspekte unberücksichtigt bleiben bzw. vergessen werden. Auch hier ist als Konsequenz eine stringente Projektorganisation zu fordern. Andererseits – und damit wollen wir das EURO-Umstellungsthema sicherlich nicht dramatisieren – ist aber auch eine vielfach zu verzeichnende Unterschätzung der Probleme durch Unternehmensleitungen zu erkennen. Hier ist eine realistische Sicht und Betrachtungsweise zwingend geboten. Diese Problemstellungen werden in vielen Unternehmen dadurch ergänzt, daß die erforderlichen personellen Ressourcen nicht in ausreichendem Umfang bestehen. Soweit können wir auch hier nur empfehlen, für eine rechtzeitige Klärung des Ressourcenbedarfes und ggf. auch für eine rechtzeitige Sicherung ergänzender externer Unterstützung Sorge zu tragen.

CM: Die Doppelwährungsphase mit in vielen Fällen drei Währungen, nämlich der Haus- oder Buchwährung, z. B. EURO, der Transaktionswährung für die Geschäftsvorfälle in der anderen Währung, z. B. DEM; und weiteren Fremdwährungsbeständen, z. B. USD, die besagten Rundungsdifferenzen, das Umsetzen sowohl von historischen Daten oder auch laufenden Verkehrszahlen und Vorgängen, z. B. noch nicht abgeschlossene Bestell- oder Auftragsbestände usw., um nur einige Aspekte zu nennen, lassen befürchten, daß die Unternehmungen eine erhebliche zusätzliche Belastung zu erwarten haben, daß die Fehlerrate steigt, aber auch die Arbeit des Abschlußprüfers schwieriger wird. Welche Erwartungen haben Sie? Welche Hinweise können Sie den Unternehmungen geben? Bekommt das IKS (Internes Kontrollsystem) eine neue, größere Bedeutung?

KPMG: Auch an dieser Stelle neigen wir dazu, das Thema nicht zu dramatisieren. Die von Ihnen aufgezeigten Aspekte sind zwar sicherlich sachlich zutreffend, sie vermögen jedoch zumindest in Teilen den Eindruck einer Dimensionierung zu erwecken, die so tatsächlich nicht besteht. Wir hatten bereits eine

relativierende Sichtweise der Rundungsthematik angesprochen, auch das Umsetzen von historischen Daten ist aufgrund von vorgegebenen unwiderrüflichen Umrechnungskursen letztlich nicht so ganz dramatisch. Andererseits ist nicht zu verkennen, daß die mit den Umstellungen verbundenen Unsicherheiten sowie zusätzlichen Erfordernissen auch das Thema des Fehlerrisikos ansprechen. Insoweit wird naturgemäß auch für den Abschlußprüfer die Arbeit nicht einfacher. Es liegt auf der Hand, daß die Umstellung auf den EURO in den Jahresabschlußprüfungen sachgerecht verarbeitet werden muß. Die ordnungsgemäße Umrechnung der Daten bzw. die vollständige und korrekte Übernahme umgerechneter Bestände muß in der Übergangsphase zwingender Bestandteil der Abschlußprüfung sein und wird entsprechende Anforderungen an die Abschlußprüfer stellen. Ergänzend steht die Frage im Raum, inwieweit die Einhaltung der EU-Rechtsverordnungen zur Euro-Umstellung auch Gegenstand der Abschlußprüfung sein werden. Im Detail sei hierbei auf die Frage der Zulässigkeit „alternativer“ Umrechnungsverfahren hingewiesen. Im Rahmen der Sorgfaltspflichten des Abschlußprüfers ist weiterhin der Hinweis auf erforderliche Umstellungsmaßnahmen zu sehen; nach Ablauf der Übergangsphase ist zu prüfen, welche Konsequenzen aus nicht bzw. unvollständig umgesetzten Umstellungen zu ziehen sind. In diesem Zusammenhang sind natürlich auch adäquate interne Kontrollsysteme von besonderer Bedeutung. Die Euro-Umstellung – insbesondere, wenn sie mit der Einführung neuer Systeme verbunden ist – wirkt jedoch auch als Katalysator im generellen Prozeß der stärkeren Betonung systembezogener Ausrichtung. Damit geht zwangsläufig die Zunahme der Bedeutung des IKS einher. Man muß sich hier allerdings die Frage stellen, inwieweit der einmalige Sondervorgang der Umstellung bzw. die dreijährige Übergangsphase für sich genommen eine besondere Umstellung bzw. Ausgestaltung von IKS-Systemen begründen kann. Hier ist zu sehen, daß es sich zum einen um einen einmaligen und zum anderen zumindest um einen zeitlich begrenzten Übergangsvorgang handelt, der nach Abschluß der Übergangsphase abgeschlossen sein wird.

CM: Lassen Sie uns eine Zusammenfassung versuchen: Aus Ihrer Sicht ist es zunächst notwendig, eine hinreichende Sensibilisierung im Unternehmen zu erreichen. Sie betonen die besondere Rolle und Verantwortung des oberen Management. Sie halten ein gutes Projektmanagement für einen kritischen Erfolgsfaktor. Sie machen darauf aufmerksam, daß die strategischen Aspekte nicht vernachlässigt werden dürfen. Sie weisen darauf, daß der EURO in vielfacher Hinsicht auch eine Chance sei, so insbesondere auch für die Optimierung der internen Prozesse und internen Kontrollsysteme. Nicht zuletzt rufen Sie die Unternehmen auf, den hohen Grad der Komplexität derartiger Projekte nicht zu verkennen. Haben Sie vielen Dank für dieses interessante und gute Gespräch. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
	33	37	G	F	R

Wirtschaft im Taschenbuch



Witt Lexikon des Controlling

Von ABC-Analyse bis ZVEI-Kennzahlensystem
Von Prof. Dr. Frank-Jürgen Witt

dtv-Band 5830
1997. XII, 397 Seiten. Kartoniert DM 29,90

Das Lexikon des Controlling zeigt von ABC-Analyse bis ZVEI-Kennzahlensystem, wie schlankes, modernes und effizientes Controlling aussieht. Mit diesem kompakten und verständlichen Nachschlagewerk für die Ausbildung und die tägliche Controllingarbeit verstehen Studenten, Controller und Manager

- Controllingbegriffe,
- Controllingstandards und
- Controllingzusammenhänge.

»Das Lexikon begleitet durch die boomende Controllingwelt und zeigt die wesentlichen Facetten, aber auch das gesamte Spektrum eines modernen und schlanken Controllings...«

(Handelsblatt vom 24. 3. 1997)

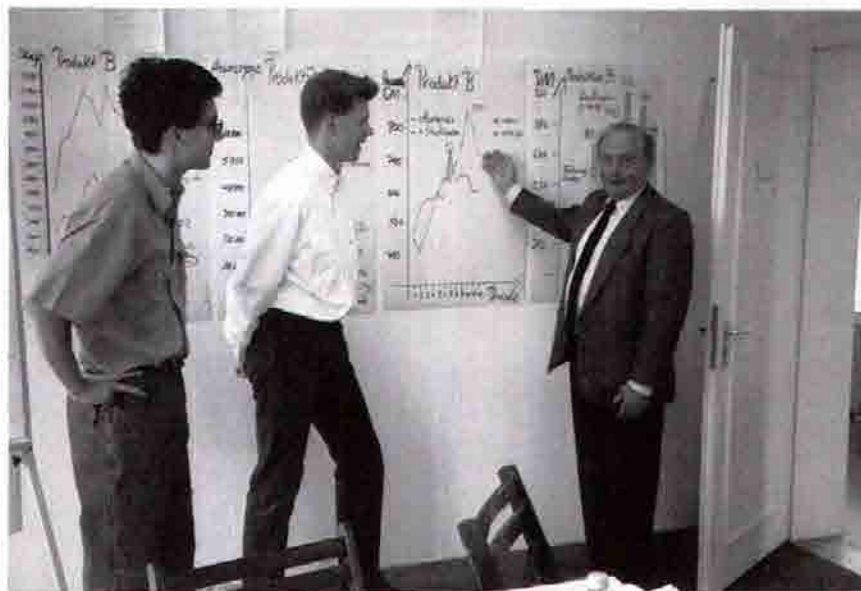
Prof. Dr. **Frank-Jürgen Witt** ist Leiter des *Transfer-Instituts Management & Controlling (TI M&C, KENZINGEN bei Freiburg)*.

Das *TI M&C* ist ein speziell auf Controllingkonzepte – insbesondere im Mittelstand – ausgerichtetes Beratungsinstitut mit Projekterfahrung in einer Vielzahl von Branchen.

**Beck-Wirtschafts-
berater im**

dtv

101800/A 2689



MEHR BETRIEBSAUTONOMIE WIRD ANGESTREBT

von Prof. Dr. Ernst Zander, Universität Hamburg ¹⁾

In den letzten Tarifabschlüssen sind endlich Forderungen der Praxis verwirklicht worden, um Verantwortung für Entgelt und Arbeitsbedingungen stärker in die Betriebe verlagern zu können. Kostenlage, Wettbewerbsdruck und Zurückdrängen vieler Funktionärsvorstellungen haben dies ermöglicht.

In den sozialpolitischen Diskussionen wird seit langem der Begriff **Subsidiarität** verwendet. Sowohl die evangelische als auch die katholische Kirche haben in ihrem kürzlich veröffentlichten gemeinsamen Papier für eine Zukunft in Solidarität und Gerechtigkeit diese Tendenz angesprochen. Dabei ist mit Subsidiarität auch eigene Verantwortung gemeint. Dazu zählt auch mehr betrieblicher Gestaltungsspielraum bei der Arbeitsregelung und beim Lohnabschluß. Es darf nicht zu viel verbindlich für alle vereinbart werden. Die unteren Ebenen sind den betroffenen Menschen näher und können zu sachgerechteren und menschengerechteren Lösungen kommen. Subsidiarität ist nach seinem ursprünglichen Sinn ein Prinzip, das die Einzelperson und die kleinen und mittleren Einheiten davor schützt, daß ihnen entzogen wird, was sie aus eigener Initiative und mit eigenen Kräften leisten können.

Viele große Firmen boten früher ihren Mitarbeitern besondere Vergünstigungen wie Werkwohnungen, Urlaub in Firmenheimen, Betriebsrenten an. In den ehemals kommunistischen Ländern, wo alle mit der Arbeit zusammenhängenden Bedingungen stärker

geregelt waren, ufernte die „Betriebsfürsorge“ besonders aus. Der verstärkte internationale Wettbewerb und in manchen Ländern der steigende Wohlstand führen dazu, die stark anwachsenden Personalkosten zu überprüfen und danach in vielen Fällen zu reduzieren.

Eine von manchen Sozialpolitikern und Gewerkschaften gewünschte Harmonisierung der Arbeitsbedingungen und der Entgelte stößt überall auf Widerstand. Während der letzten Weltwirtschaftskonferenz in Singapur weigerten sich die Schwellenländer und erst recht die Entwicklungsländer, ihre Bedingungen mit den Industrieländern zu harmonisieren.

In Deutschland, wo noch die Flächentarife vorherrschen, laufen die Mitglieder den Verbänden weg, die kostspielige Vereinbarungen nicht erfüllen können. Manche Gewerkschaftler, die für Haustarife kämpften, sind jetzt um den Flächentarif besorgt. Andererseits bekämpfen sie das Ausscheiden mancher Firmen aus den Haustarifen und wollen nicht auf die bisher ungünstigeren Flächentarife eingehen. Das ist insofern verständlich, da die neuen betrieblichen Vereinbarungen unter den großen Abschlüssen liegen oder zumindest nach Leistung anders differenzieren. Die bestehenden Firmentarife wurden von den Gewerkschaften aufgrund einer „Übermitbestimmung“ der zum Teil staatlichen Eigentumsverhältnisse durchgesetzt und lagen über den Branchentarifen. Die neue Wettbewerbslage zwingt die Unternehmensleitungen, diese Sonderleistung abzubauen.

Sogar die Gerichte befassen sich vermehrt mit der Frage, wann ein Firmentarifvertrag durchzusetzen ist.

¹⁾ Prof. Dr. Zander war früher im Vorstand von Reemtsma zuständig für das Personalwesen; davor Personal-Chef bei HEW (Hamburgische Electricitätswerke)

Dabei geht es so weit, daß eine höchstrichterlich noch nicht entschiedene Streitfrage, ob ein Firmentarifvertrag auch dann mit Arbeitskämpfmaßnahmen erzwungen werden kann, wenn der Arbeitgeber Mitglied eines Arbeitgeberverbandes ist.

Tarifpolitik im Wandel

Aus vielen Gründen unterliegt auch die Tarifpolitik einem Wandel. Wird in der Sozialpolitik das Subsidiaritätsprinzip neu entdeckt, werden in der Personalpolitik stärker Aufgaben auf die direkten Vorgesetzten verlagert, so tendiert die Tarifpolitik – besonders in großen Verbänden – stärker zu mehr Betriebsnähe.

Angesichts der registrierten Zahl der Arbeitsplatzlosen und des Wettbewerbsdrucks ist durch die letzten Tarifabschlüsse die Tarifpolitik erneut ins Blickfeld geraten. Was immer an Kritik über die Tarifpolitik und über die Auswirkungen der Tarifautonomie geäußert wird, über eines sind sich die Fachleute einig: Bei aller Unvollkommenheit der Tarifpraxis funktioniert sie doch besser, als wenn man sie dem Staate überließe. Ein Bundesamt für das Tarifwesen wäre ein Alptraum.

Der Tarifautonomie drohen daher keine Gefahren vom Staat, wohl aber könnte sie von anderer Seite unter Druck geraten, und das ist die Regelungsautonomie der Betriebe. Zwar schützt das Betriebsverfassungsgesetz die Tarifautonomie und gibt ihr den Vorrang vor der Regelungskompetenz der Betriebsparteien, aber so richtig hat diese Sperre noch nie funktioniert.

Das Betriebsverfassungsgesetz hat schon bisher nicht verhindern können, daß betriebsautonome Regelungen sozusagen verbotswidrig getroffen worden sind. **Als Regelungsabreden oder Betriebsabsprachen haben sie dort Tatsachen geschaffen, wo die Normierung durch die Betriebsvereinbarung schlechthin unzulässig war. Dieser Trend wird sich fortsetzen.**

Ein weiterer Aspekt kommt hinzu: Der Tarifvertrag als Gestaltungsgrundlage ließ schon immer Einzelregelungen durch Betriebsvereinbarungen über die bekannten Öffnungsklauseln zu. Es scheint sich jetzt **die Tendenz zu verstärken, mit Hilfe des Tarifvertrages lediglich noch den Rahmen festzulegen, die Ausgestaltung im einzelnen dagegen den Betriebsparteien zu überlassen.** Einen besonders wichtigen Anwendungsbereich stellt die **Arbeitszeitflexibilisierung** dar. Das Problem ist zuerst in der Metallindustrie aufgetreten. Zwar ist es dort der IG Metall zunächst weitgehend gelungen, die Betriebsräte auf eine Antiflexibilisierungsstrategie festzulegen. Und – wenn die Arbeitgeber sich gegenüber ehrlich sind –, dann tragen sie ein gerüttelt Maß an Mitverantwortung für dieses unbefriedigende Ergebnis. Denn „Flexi-Konzepte“ sind nicht selten an einer Art „großer Koalition“ von mittleren Führungskräften und Betriebsräten gescheitert.

Aber die Tendenzen zu betrieblichen Lösungen in der Arbeitszeitfrage verstärken sich mehr und mehr. Angesichts der größeren Sachnähe der betrieblichen

Regelungspartner ist dies auch nur zu verständlich. **Mag die Dauer der Wochenarbeitszeit im Tarifvertrag stehen;** wie sie zu verteilen ist, regeln besser die Betriebspartner. Dieses Prinzip führt auch bei der Umsetzung tariflicher Arbeitszeitverkürzungen zu sachgerechten Ergebnissen. Ob die Arbeitszeit täglich oder wöchentlich verkürzt werden soll oder ob die Arbeitszeitverkürzung „im Stück“, also als Blockfreizeit gewährt wird, entscheiden am besten Arbeitgeber und Betriebsrat und nicht die Verbände. Beide Sozialpartner sind sich – manchmal unausgesprochen – einig, daß der Flächentarif in der bisherigen Form nicht mehr zeitgemäß ist. Besonders umstritten ist die flächenübergreifende Entgeltregelung.

Allerdings werden bei betrieblicher Regelung der Entgelte die Planungs- und Kalkulationsunsicherheiten größer. Auch können Auseinandersetzungen eher in den Betrieb getragen werden.

Stärkung der Betriebsräte?

In vielen Betrieben haben die Betriebsräte seit eh und je eine sehr selbstbewußte Eigenständigkeit – auch gegenüber „ihrer“ Gewerkschaft – an den Tag gelegt. Sie verhielten sich – allerdings nicht ohne Ausnahme – regelmäßig so, als würden sie als Beispiel für das Rollenspiel gebraucht, für das der Gesetzgeber in seinem „Modell Betriebsverfassung“ eine Art Drehbuch geschrieben hat. Denn – vom Gesetz her betrachtet – spielen Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände in der Betriebsverfassung bekanntlich nur Nebenrollen. Sie sollen Hilfsorgane der Betriebsverfassung sein. Die Betriebsparteien – Arbeitgeber und Betriebsrat – genießen demgegenüber den Vorrang. Den Gewerkschaften hat dieses Rollenspiel nie recht gefallen; manche ihrer Vertreter betrachten Betriebsräte als Funktionsstellen der Organisation in den Betrieben. Auch gibt es Betriebsräte, die sich als verlängerten Arm „ihrer“ Gewerkschaft begreifen.

Manche Betriebsräte waren schon immer recht selbstständig. So ist es in vielen Unternehmen üblich, selbst schwierige und emotionsbelastete Verhandlungen der Betriebspartner, wie sie etwa im Zusammenhang mit einer Betriebschließung entstehen, ohne Beteiligung von Gewerkschaftsfunktionären zu führen. Das gilt auch für Betriebsräte, deren Mitglieder überwiegend gewerkschaftlich organisiert sind. Freilich kommt es besonders in Mittelbetrieben durchaus vor, daß dem einen oder anderen Betriebsrat auch einmal ein sogenannter „Umorganisierter“ vorsteht.

Die Eigenständigkeit von Betriebsräten ist besonders groß, wenn sie als gleichberechtigte Partner von ihrem Unternehmen anerkannt werden. Denn die Art und Weise des Umgangs des Unternehmens mit seinem Betriebsrat bestimmt maßgebend dessen Selbstgefühl, seine Souveränität und die innere Unabhängigkeit. Wer dagegen als Arbeitgeber seinen Partner nicht ernst nimmt oder ihn – wie man heute sagt – über den Tisch ziehen will, darf sich nicht wundern, wenn der Betriebsrat mißtrauisch und unsicher bleibt oder wird und Halt und Stütze bei Dritten sucht. Das kann dann die Gewerkschaft sein; es werden in zunehmendem Maße allerdings auch

Rechtsanwälte, die in der Beratung von Betriebsräten eine wohldotierte Pfründe entdeckt haben und häufig der Freude am Streit den Vorzug vor der Sacherledigung geben, sehr zum Mißvergnügen übrigens durchaus auch der Gewerkschaften.

Eine vom Unternehmen gut informierte und geachtete Betriebsvertretung wird ihre Entscheidungen in der Regel selbst treffen, häufig genug in Sachübereinstimmung mit der sie beratenden Gewerkschaft.

Eine entsprechende Unternehmenspolitik ist notwendig. Sie ist nicht gegen die Gewerkschaft gerichtet, sondern beruht auf einer Überzeugung, daß kenntnisreiche, eigenständige und selbstbewußte Betriebsräte prinzipiell auch im Interesse der Gewerkschaften liegen.

Zukünftige Bedeutung der Gewerkschaften

Die selbstbewußte Unabhängigkeit von Betriebsräten gründet sich in den alten Bundesländern auf eine seit Jahrzehnten angehäufte Erfahrung gegenüber den Gewerkschaftsvertretern. Außerdem besitzen sie wie auch die Betriebsräte in den neuen Bundesländern die größere Unternehmensnähe.

Die Gewerkschaften als Kampforganisationen, als Koalition aller Arbeitnehmer, unabhängig von Betrieb und Region, sind – idealtypisch gesprochen – auf die Gesamtwirtschaft hin orientiert. Sie denken eher volkswirtschaftlich als betriebswirtschaftlich. Den Betriebsräten hingegen ist das Hemd näher als der Rock. Sie stellen nicht selten das Geschick des Betriebes oder des Unternehmens oben an und entscheiden sich im Zweifel für das Unternehmen und notfalls gegen die Gewerkschaft. Die Gewerkschaften bekämpfen solche Haltung als Betriebs-syndikalismus, ohne sie bisher grundsätzlich verändert zu haben; eher scheint das Gegenteil der Fall.

Der gewerkschaftliche Einfluß in unserer sozialen Ordnung hat seinen Zenit erreicht oder eventuell sogar überschritten. Im Verhältnis zu den Betriebsräten werden sich jedenfalls die Gewichte weiter zu Gunsten der Betriebsräte verschieben. Die Betriebsautonomie gewinnt tendenziell zu Lasten der Tarifautonomie an Boden. Diese Tendenz wird zu einer Reihe von bedeutsamen Änderungen im Verhältnis der Tarifautonomie zur Betriebsautonomie, der Gewerkschaften zu den Betriebsräten führen.

Eine Ausprägung zeigt sich **im weiteren Vordringen betriebskollektivrechtlicher Regelungen zu Lasten tarifvertraglicher Vereinbarungen.** Der Tarifvertrag als Gestaltungsgrundlage ließ schon immer Einzelregelungen durch Betriebsvereinbarungen über die bekannten Öffnungsklauseln zu. Es scheint sich jedoch die Tendenz zu verstärken, mit Hilfe des Tarifvertrages lediglich noch den Rahmen festzulegen, die inhaltliche Ausgestaltung dagegen den Betriebsparteien zu überlassen. Einen besonders wichtigen Anwendungsbereich stellt die Arbeitszeitflexibilisierung dar.

In diesen Zusammenhang gehört auch die Beachtung eines anderen Aspekts. Der sich in den §§ 77 Abs. 3

und 87 Abs. 1 Einleitungssatz des Betriebsverfassungsgesetzes niederschlagende Gedanke der Priorität der Tarifautonomie vor der Betriebsautonomie hat schon bisher nicht verhindern können, daß betriebsautonome Regelungen auch sozusagen verbotswidrig getroffen worden sind. Als Regelungsabreden oder Betriebsabsprachen haben sie dort Tatsachen geschaffen, wo die Normierung durch die Betriebsvereinbarung schlechthin unzulässig war. Auch dieser Trend wird sich fortsetzen.

Es steht zu erwarten, daß sich die Betriebsräte unter dem Eindruck der ersichtlichen Schwäche der Gewerkschaften weiter „emanzipieren“ und sich auch in geringerem Umfange „disziplinieren“ lassen. Auch auf der Arbeitgeberseite gibt es analoge Tendenzen.

Allerdings besteht für Arbeitgeber keinerlei Veranlassung zum Frohlocken, denn die größere Selbständigkeit und Unabhängigkeit oder auch Distanz der Betriebsräte gegenüber den Gewerkschaften birgt eine Reihe von Problemen und Risiken auch für die Arbeitgeber in sich. Gewerkschaften vertreten eben nicht nur schlicht und einfach Organisationsinteressen, sie sind auch ein nicht zu unterschätzender Ordnungsfaktor im wirtschaftlichen und sozialen Leben. Denn der Grundsatz der Tarifautonomie besagt, daß Arbeitgeber und Gewerkschaften in einem von staatlicher Normsetzungsbefugnis freigehaltenen Raum eigenverantwortlich materielle Arbeitsbedingungen in erheblichem Umfang für die Arbeitnehmer oft einer ganzen Branche gestalten.

Politisch ist die Tarifautonomie als Instrument zur Lösung von Verteilungskonflikten zu verstehen. Zwar gelten die Tarifverträge zunächst nur für diejenigen, die tarifgebunden sind, jedoch werden die Tarifnormen in der betrieblichen Praxis regelmäßig auf alle Arbeitnehmer eines tarifgebundenen Arbeitgebers angewandt.

Ein nachlassender Einfluß der Gewerkschaft wird es ihr demzufolge erschweren, ihre Ordnungsfunktion zukünftig im erforderlichen Umfange wahrzunehmen. Das kann zu größerer Zersplitterung und zur Entwicklung des Betriebsrats zum Ersatz-Tarifpartner führen. Damit würde der lohnpolitische Streit in die Betriebe hineinverlagert.

Dem Arbeitgeber würde es zugleich schwerer fallen, übergeordnete Gesichtspunkte geltend zu machen. Heute hilft ihm dabei gelegentlich durchaus auch die Gewerkschaft, und wer kennt nicht die Situation, in der ein betrieblicher Konflikt erst mit Hilfe erfahrener und kundiger Gewerkschaftsvertreter entschärft und gelegentlich auch einmal ein Betriebsrat auf den Boden der Tatsachen zurückgeholt wird. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
11	12	26	G	P	F

DIE EINGLIEDERUNG EINER ERTRAGSSTARKEN, INHABER- GEFÜHRTEN MITTEL- STÄNDISCHEN BETEILIGUNG

aus psychologischer Sicht und die Konsequenzen
für den Konzern-/Holdingcontroller

von Dipl.-Betriebswirt Udo Zimmer, Trier



Dipl.-Betriebswirt Udo Zimmer ist
Finanzcontroller bei der AUGUSTA
Beteiligungs-AG, Wilhelm-Leuschner-
Str. 9 - 11, 60329 Frankfurt/M.

Die Zahl der Beteiligungserwerbe an mittelständischen Unternehmen ist in den letzten Jahren stetig gestiegen und wird im Zuge der angekündigten Steueränderung (Veräußerungsgewinne) in 1997 wohl einen neuen Rekord erreichen. Oftmals ist der Grund für die Veräußerung des „Lebenswerkes“ nach wie vor das Erreichen eines Alters, wo man daran denkt, sein Lebenswerk zu „versilbern“. Häufig sind es dann Konzerne oder Holdinggesellschaften, die das Unternehmen vom Gründer erwerben.

Der Grundfall

Vor vielen Jahren wurde ein Unternehmen gegründet, dessen Leben zunächst einmal aus einer Idee bestand. Die Idee wurde (meist von einem Neu-Unternehmerehepaar) geboren und mit dem Schritt in die Selbständigkeit war die 1. Stufe der Umsetzung getan. Traditionsgemäß übernahm der „Mann“ den Vertriebsbereich und die „Frau“ wurde mit den kaufmännischen/administrativen Aufgaben betraut. Nachdem die erste Stufe überstanden ist, laufen die Geschäfte besser und besser. Nach zwei Jahren ist die erste Umsatzmillion erreicht und die nächsten Jahre lassen den Umsatz kontinuierlich anwachsen. Es wurde die Rechtsform einer GmbH gewählt, wobei der Hintergrund der beschränkten Haftung durch die Politik der Banken eigentlich nicht existent ist. Denn mit steigendem Umsatz und höherem Finanzbedarf wird unser Unternehmerehepaar Teile oder auch das Gros ihres Privatvermögens als Sicherheit den Banken geben müssen (Wachstumsfinanzierung).

Nun ist es in Unternehmen dieser Art üblich, daß Vertrieb und ggf. Produktion (falls vorhanden) mit der steigenden Nachfrage personell und organisatorisch mitwachsen. Die kaufmännische Seite bleibt jedoch sehr häufig in der Anfangsstruktur, denn die Aufstockung dieses Bereiches würde „ja nichts bringen“.

Controlling oder der Aufbau eines auch nach vorne denkenden Rechnungswesens kostet nur Geld. Die Kalkulation der Produkte erfolgt mit viel Erfahrung. Das ist ja schließlich auch in den letzten zwanzig

Jahren immer aufgegangen und der Steuerberater hat das mit den Datev-Auswertungen auch wirkungsvoll unterstreichen können.

Der Schritt des Verkaufs

Nun kommt der Zeitpunkt, wo man, meist im Alter zwischen 50 und 60, über das weitere Leben des Unternehmens nachzudenken beginnt. Ein geeigneter Nachfolger aus der Familie fehlt und auch aus dem eigenen Saft scheint kein potentieller Kandidat da zu sein. Man wendet sich an einen M & A Berater, der seinerseits einen geeigneten Käufer lokalisiert und die erste Beschnupperung findet statt.

Da Wohl und Wehe in der Zukunft von Unternehmen dieser Art sehr stark vom Gründer abhängen, wird der Verkäufer (in diesem Fall der Gründer) per Geschäftsführervertrag meist für einen mittelfristigen Zeitraum gebunden. Dies ist übrigens eine Politik, die von den meisten Beteiligungsgesellschaften erfolgreich praktiziert wird. Der Gründer und GF ist, zumindest mittelfristig, Erfolgsfaktor Nr. 1 für die zukünftige Ertragsstärke. Dies liegt häufig an den zentralisierten Strukturen der Vergangenheit, Stichwort: Entscheidungsgewalt und Informationspolitik.

Konsequenzen für das Controlling

Bereits während der Akquisitionsphase kommt der Konzern-/Holdingcontroller ins Unternehmen und nervt mit seinen Fragen den „Chef und die Chefin“ (i.d.R. ist das Befragen von anderen Mitarbeitern aufgrund der Geheimhaltung in dieser Phase noch nicht möglich). Parallel dazu belastet der WP mit seinem Auftrag zur Erstellung einer Due-Diligence den Betriebsablauf.

Um auch in den nächsten Jahren die Ertragsstärke für eine Kaufpreisbemessung festzustellen, soll nun auch noch eine Drei-/Fünfjahresplanung erstellt werden. Ein Ding, was bis dato nie notwendig war.

- ✓ **Der Controllertipp hierzu:**
Packen Sie die letzten Jahre in eine einfache, nach Gesamtkostenverfahren gegliederte Excel-Tabelle und kommen Sie erst nach einer Woche wieder, um dann gemeinsam mit dem Verkäufer seine Planung durchzusprechen.

Vermeiden Sie dabei die Worte:

- Strategische Ausrichtung
- Deckungsbeitrag
- Return on investment
- Cash Flow

Statt dessen wählen Sie:

- der Markt, die Kunden, das Produkt
- Rohertrag
- Rendite
- Gewinn in Geldfluß

Versuchen Sie mit viel Geduld an die gewünschten Infos ranzukommen. Ich weiß, daß dies nicht immer einfach ist.

Controller's 2. Auftritt

Nachdem der Kauf erfolgt ist, kommt der Controller und bringt das Reporting mit, das ganz sicher ganz toll ist, aber der neuen Beteiligung äußerstes Befremden und Unbehagen bereitet.

- ✓ **Der Controllertipp hierzu:**
Machen Sie etwas Einfaches, etwas, was der Unternehmer kennt und vor allem versteht. Ein einfaches Blatt mit einer GuV-Gliederung nach GKV (siehe Anlage), in das er seine Datev-Auswertungen leicht umsetzen kann. Auch Personalzahlen, Investitionsmeldung und Auftragszugang und -bestand machen Sinn, denn das waren auch in der Vergangenheit Daten, die greifbar waren. Lassen Sie sich die Summen-/Saldenlisten mitschicken. Machen Sie nach dem 1. Reporting einen Hausbesuch hin und machen ihn sensibel für Ihre Sichtweise. Setzen Sie dann dieses „Keep it simple“ Reporting um in Ihr „Scharfes Reporting“. Vgl. Abbildung.

Ich weiß, daß das Umtopfen dieses Reportings in das Konzernreporting einen größeren Zeitaufwand bedeutet, aber tun Sie es, um später überhaupt Akzeptanz für Ihr Reporting zu finden.

Finanzcontroller's Auftritt

Häufig haben die Unternehmen der vorbeschriebenen Art Geld auf dem Geschäftskonto und sind stolz darauf. Der Finanzcontroller möchte natürlich die neue Beteiligung in das konzernweite Cash-Pooling-System einbinden. Und plötzlich hat der Unternehmer auf seinem Kontoauszug immer eine „Null“. Ich weiß, wirtschaftlich sinnvoll im Gesamtkonzern, aber psychologisch für den „Neuen“ ein Schock.

- ✓ **Der Controllertipp hierzu:**
Lassen Sie die neue Beteiligung erst mal aus dem Cash-Pooling raus. Fragen Sie ihn doch mal, was seine Hausbank an Guthabenzinsen zahlt und sagen ihm, was Sie ihm zahlen könnten. Sensibilisieren Sie ihn für die Maßnahme des Cash-Poolings, aber zwingen Sie ihn nicht rein. Die Einsicht kommt schneller als Sie denken.

Nach etwa drei bis sechs Monaten können Sie Ihr „scharfes“ Controlling einführen und die Konzernpolitik umsetzen. Glauben Sie mir, wenn Sie es zu früh versuchen „per ordre“ einfach durchzusetzen, gibt es Konflikte, die tiefe Narben auf beiden Seiten zurücklassen können.

Der psychologische Effekt wirft den Controller weit zurück, daß er es womöglich nie mehr aufholen kann.

Bedenken Sie auch eines: Der Verkäufer und jetzige GF ist von seinem Unternehmen überzeugt und will es auch in der neuen Umgebung weiterhin erfolgreich führen (Ehrensache).

Wenn der Controller ihm aber den Eindruck vermittelt, daß alles, was in der erfolgreichen Vergangenheit war, schlecht war, wird er schnell blockieren. Und wenn er das Handtuch wirft, ist der Erfolg der neuen Beteiligung in Frage gestellt.

- **Deshalb Controller's Rezept:**
In wirklich kleinen Schritten, die verbunden sind mit viel persönlichem Kontakt, die Idee und Sinn des Controllings rüberbringen. Nur so können Sie sicherstellen, daß eine fruchtbare und motivierte Zusammenarbeit in der Zukunft möglich ist.

Ich habe diese Erfahrungen gemacht. Klar war der Arbeitsaufwand höher, aber das, was an Vertrauen in der ersten Zeit gebildet wird, ist lang anhaltend und entschädigt den Controller für viele Stunden mühevoller Aufklärung und Sensibilisierung für die Sichtweite des Konzerns/Holding und Aktionäre.

Controlling hat in Unternehmen dieser Art eben doch noch einen sehr hohen Erklärungsbedarf.

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
04	22	26	Z	F	S

MONATSERFOLGSRECHNUNG

Berichtsmonat: Gesellschaft:	1		2		3		4		5		6		7		8		9	
	IST Berichts- monat	PLAN Berichts- monat	IST kum. lfd. Jahr	PLAN kum. lfd. Jahr	Abw. Plan/list kumuliert	IST kum. Vorjahr	PLAN Jahr gesamt Erstfassung	Zielerreichung in % Ist kum/Plan J	Letzte Erwartung									
Beträge in TDM 000																		
Umsatz																		
- Erlösschmälerungen																		
= UMSATZERLÖSE																		
+/- Bestandsveränderung																		
+ aktivierte Eigenleistung																		
= GESAMTLEISTUNG																		
+ so. betriebliche Erträge																		
= BETRIEBL. ERTRÄGE GESAMT																		
- WES/Materialaufwand/bez. Leistungen																		
= ROHERTRAG																		
% von Gesamtleistung																		
- Personalaufwand																		
% von Gesamtleistung																		
- Abschreibungen																		
- so. betriebliche Aufwendungen																		
% von Gesamtleistung																		
= Ergebnis vor Zinsen u. Steuern																		
% von Gesamtleistung																		
+ Zinsen und ähnliche Erträge																		
- Zinsen und ähnliche Aufwendungen																		
= Ergebnis gew. Geschäftstätigkeit																		
% von Gesamtleistung																		
- Gewerbesteuer																		
- KSt und sonstige Steuern																		
= Jahresüberschuß/-fehlbetrag																		
% von Gesamtleistung/Umsatzerlöse																		
CASH FLOW nach Steuern																		
(Jahresüberschuß zzgl. Abschreibungen)																		
getätigte Investitionen																		
% von Abschreibungen																		

NACHRUF

Wissenschaftler, Berater und Unternehmer



Prof. Dr. Werner Medicke (70), Vorsitzender des Beirates der Beratungsgruppe Plaut, ist am 29. 11. 1997 verstorben. Er gehörte dem Unternehmen seit 1953 an. Mit seinen wissenschaftlichen Thesen und Theorien, dokumentiert in mehr als 20 Veröffentlichungen, hat er maßgeblich zum heutigen Stand der Betriebswirtschaftslehre in Deutschland beigetragen. Auch als Berater machte sich Professor Medicke einen Namen. Als Vordenker moderner Controlling-Lösungen setzte er auf die Verbindung von innerbetrieblichem Rechnungswesen und Datenverarbeitung. Mehr als 30 Jahre war er zunächst Mitglied der Geschäftsleitung und dann Gesellschafter. Schließlich übernahm er 1994 den Beiratsvorsitz der Beratungsgruppe Plaut. Durch seine unternehmerische Initiative prägte er die Entwicklung von Plaut zu einer weltweit operierenden Beratungsgruppe mit heute mehr als 800 Mitarbeitern in zehn Landesgesellschaften. Beirat, Geschäftsführung und die Mitarbeiter von Plaut betrauen den Verlust dieser herausragenden Führungspersönlichkeit und vorbildlichen Kollegen.

Alles aus einer Hand!

Das Leistungsangebot der Beratungsgruppe Plaut

Gerade ein Unternehmen, das sich seit über 50 Jahren als Dienstleister versteht, der höchst anspruchsvolle Wünsche seiner Klientel termin- und sachgerecht zu erfüllen gewohnt ist, muß sich selbst klare strategische Ziele setzen. Die regionale Sicht auf die zu erschließenden Märkte, die qualitative Sicht auf das bereitzustellende Produktportfolio und daraus abgeleitet die Anforderungen an den Mitarbeiterstab sind dabei als erstes zu nennen.

Die globale Expansion der Beratungsgruppe Plaut in den letzten Jahren, die Erschließung der Märkte in Europa und Amerika, war das Ergebnis einer gezielten Mitarbeiterpolitik. Alle neuen Landesgesellschaften wurden von Managern aus dem eigenen Stab – unterstützt durch hervorragende Quereinsteiger – aufgebaut. Der Schwerpunkt der Beratung liegt in diesen Ländern bei der Projektarbeit mit unseren Klienten bei der Einführung prozeßorientierter Software der Firma SAP, mit der uns eine langjährige Entwicklungspartnerschaft verbindet.

In unseren Kernländern im deutschsprachigen Raum arbeiten wir intensiv und innovativ am Ausbau eines ganzheitlichen Produktportfolios, das es unseren Klienten ermöglicht, alle Fragestellungen – von der strategischen Zielfindung bis zu deren konsequenter Umsetzung – mit Beratern unseres Hauses zu lösen.

Diese Plaut-Produktlinien werden durch eine Abbildung visualisiert, die sich inzwischen als „Wigwam-Symbol“ in den Köpfen unserer Mitarbeiter fest verankert hat:

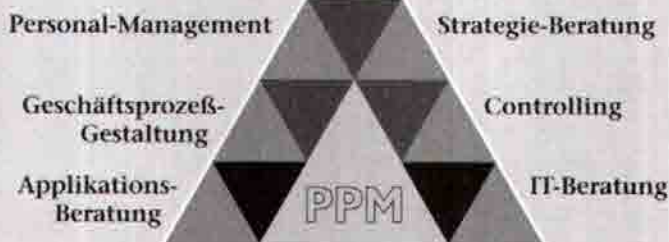
liche Aufgabenbereiche erschlossen und durch bewährte Methoden – wie branchenspezifische Vorgehensmodelle – und Tools – wie DAVInCI, einem PC-gestützten Verfahren zur Geschäftsprozeß-Gestaltung – dokumentiert.

So sind wir heute in der Lage, der Unternehmensspitze in den aktuellen und heiklen Fragen einer kundenorientierten Marketingstrategie, der optimalen Standortwahl im globalen Umfeld und dem Problembündel beim Zusammenschluß von Unternehmen als Sparringpartner zu Seite zu stehen. Beruhigend ist es dann, zu wissen, daß die Umsetzung dieser Maßnahmen sowohl im Hinblick auf die damit verbundene Herausforderung des Change Managements – also die Auswahl, Motivation und Schulung der Mitarbeiter – als auch die organisatorisch-technische Lösung bei Plaut in guten Händen liegt.

Dazu bietet die Produktlinie **Personal-Management** neben dem etablierten Personalrecruitment unserer eigenen Personalberatungen in Deutschland und Österreich auch entsprechende Unterstützung in den Bereichen Personalorganisation und -führung. Geeignete Motivations-, Lern- und Umsetzungsmethoden begleiten die organisatorischen und technologischen Veränderungen. Ein europaweit tätiges HR-Center of Expertise sorgt für Verbesserungen der Organisation der Personaladministration und optimiert die entsprechende Informationsverarbeitung.

Ein Bündel von Maßnahmen umfaßt die Produktlinie **Geschäftsprozeß-Gestaltung**. Ausgehend von den strategischen Zielsetzungen werden die Kernprozesse des Unternehmens an Hand von branchenspezifischen Prozeßmodellen einer kritischen Würdigung unterzogen und optimiert.

Plaut-Produktlinien



Ausgehend von den jahrzehntelangen Erfahrungen des **Plaut Projekt Managements (PPM)**, das in allen Produktlinien hilfreich zur Seite steht, wurden durch innovative Weiterentwicklung bewährter Kernkompetenzen auf dem Gebiet des Controllings und der IT-Beratung zusätz-

Die traditionelle Produktlinie **Controlling** bietet alle Leistungen, die zur Implementierung aussagefähiger Controlling-systeme für die permanente Planung und Steuerung aller Prozesse benötigt werden. Das Controlling wird durch Einbeziehung zusätzlicher Kriterien, wie der Mengen-,

Zeit- und Qualitätsmerkmale, über die bisher dominierende Wertsphäre hinaus erweitert.

Die Standardsoftware des Hauses SAP dominiert das Leistungsangebot der Produktlinie **Applikationsberatung**, durch die von der Evaluation und Konzeption bis hin zur Einführung und Anlaufunterstützung alle Projektphasen sachkundig und effizient gestaltet werden. Mit „R/3-KOMPAKT“ wurden Lösungspakete entwickelt, die eine wirtschaftliche, funktionsgerechte und praxiserprobte Einführung gewährleisten.

Eine besondere Herausforderung stellt für alle Unternehmen der Bereich der **Informationstechnologie (IT)** dar. Gerade hier treffen die immer kürzeren Entwicklungszyklen der Hard- und Software, verbunden mit externen Einflüssen wie Millennium und EURO, den Nerv des Managements. Von der sinnvollen organisatorischen Gestaltung über technologische Kompetenz, spezifische Controllingtechniken und Migrationserfahrungen bis hin zum Outsourcing aller IT-Dienste reicht hier das Leistungsangebot.

Für alle Produktlinien existieren umfassende **Management-Ausbildungsprogramme**, bestehend aus Fachseminaren, Workshops und Inhouse-Schulungen, die dem Wissenstransfer aus den Erfahrungen in der Projektarbeit an die Teilnehmer sicherstellen.

Mit diesem Leistungsportfolio, in Verbindung mit globaler Präsenz und nicht zuletzt basierend auf einem Stab hochmotivierter Mitarbeiter, sehen wir der weiteren Entwicklung als kompetenter Partner für Manager, die an der Zukunftssicherung Ihrer Unternehmen arbeiten, mit hohen Erwartungen entgegen.

Plaut BeratungsproduktEIS

... um kritische Erfolgsfaktoren zeitnah in den Griff zu bekommen

EIS – Executive Information-Systems

Der Einsatz dieses Produktes führt zu einer Verbesserung der Effizienz der Unternehmenssteuerung und somit zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. Die Grundlage für Verbesserungen wird durch eine Fokussierung auf die steuerungsrelevanten Informationen und die Absicherung von deren Qualität erreicht.

PLAUT hat mit EIS ein Beratungsprodukt entwickelt, das bei der Steuerung des Unternehmens umfassend unterstützt.

- ▲ **Konzentration auf die kritischen Erfolgsfaktoren**
... Transparenz der Entscheidung.
- ▲ **Erhöhung der Entscheidungsgeschwindigkeit**
... laufende, aktuelle Informationsbereitstellung.
... ad hoc-Abfragen für Sonderfälle.
- ▲ **Absicherung der Entscheidungsgrundlagen**
... Sicherstellung der Qualität der Daten und deren Konsistenz.
- ▲ **Gesamtheitliche Betrachtung des Unternehmens**
... durchgängige Informationen über alle Organisationseinheiten und Informationssysteme.

- ▲ **Permanentes Benchmarking**
... permanenter Vergleich mit dem Wettbewerb.
- ▲ **Vereinfachte Kommunikation auf der Managementebene**
... gleiche Entscheidungsgrundlagen für alle, auch regional getrennt operierende Einheiten.
- ▲ **Systemgestützter Hinweis auf Entscheidungsbedarf**
... Prozesse mit Überschreitungen von Toleranzgrenzen.

INFORMATION

Interessant... Schon gelesen?

Kostenrechnung: Stand und Entwicklungsperspektiven, Wolfgang Becker, Jürgen Weber (Hrsg.), Wolfgang Männel zum 60. Geburtstag Gabler Verlag, Wiesbaden
Mit Beiträgen u. a. von PLAUT: Prof. Dr. H. Müller, Prof. Dr. K. Vikas, Dr. A. Klein

Controllinggestütztes Produktmanagement. Integration von Produktplanung und ergebnisbezogenem Rechnungswesen Dr. A. Klein (PLAUT) Gabler Verlag, Wiesbaden 1997

Wichtig für den Controller Tomorrow: INFOS.LERNEN.WISSEN

Die Erfolgsfaktoren der Geschäftsprozess-Gestaltung	10.-12.02.98, München
Controlling der Informationsverarbeitung	11.-12.02./13.-14.05.98; München
Entscheidungsorientierte Informationssysteme (EIS)	12.02.98, Köln
Persönliches Kommunikations-Training	16.-18.02.98, Düsseldorf 04.-06.05.98 Frankfurt/M.
Migration von R/2 nach R/3	03.03.98, Frankfurt/M.
Monitoring von R/3- und GPG-Projekten	04.03.98, Frankfurt/M.
Activity Based Costing im R/3-4.0	05.03.98, Frankfurt/M.
Neue Führungsqualitäten für Controller/Manager	10.-11.03./12.-13.05.98, Schliersee
Persönliche Arbeitstechniken	16.-19.03.98, München
78. Plankostenseminar / T-1: Unternehmensplanung	23.-27.03.98, München

dialog & wandel

Themenübersicht Ausgabe 1/98
des Plaut Unternehmens-Magazins

- ▲ **Einzelhandelsmarkt**
Hyperwettbewerb im Kampf um Kunden
 - ▲ **Anwenderbericht**
SAP IS-Retail-Pilotprojekt
 - ▲ **Die kreativen Potentiale der deutschen Unternehmen**
Interview mit Nikolas Hayek
 - ▲ **ABC-Controlling**
Anwenderbericht Anheuser Busch Enthüllte Kostentreiber
 - ▲ **Electronic Commerce**
Mehr als ein Computerspiel
 - ▲ **Auslandsengagement**
Ungarn/Osteuropa
- Interesse? Bitte anfordern



PLAUT & MORE
The Company

Information

Veranstaltungen

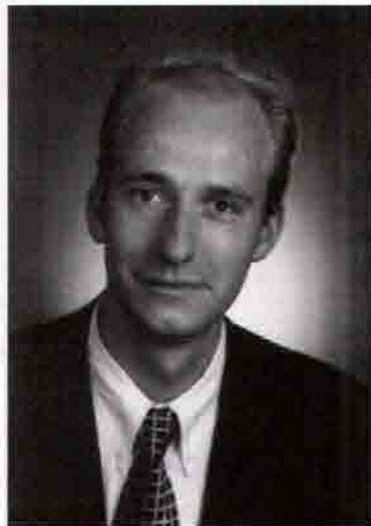
informationsservice

Beratungsgruppe Plaut Deutschland, Zentrale Ismaning/München
Telefon 089/9 62 80-0, Fax -111, <http://www.plaut.de>, e-mail: plaut@plaut.de
Presse- und Öffentlichkeitsarbeit im Marketing
Monika Kretschmar (-410), Heinz-Peter Schneider (-126), heinz.schneider@plaut.de
Plaut Management Training GmbH, Alexander Sieverts (-400)

DATA WAREHOUSING - TURNING DATA INTO DECISIONS

Ein Konzept zur strategischen
Unternehmenssteuerung

von Stefan Gilmozzi, München



Stefan Gilmozzi, CSC Ploenzke
Consulting GmbH, FAX 089 / 544 91-113

Keine Frage, an Daten mangelt es nicht in den Unternehmen, aber sind diese Daten auch wertvolle Informationen? Nein, in der Regel nicht! Meistens finden sie dezentrale, inkonsistente und kaum handelbare Datenvolumen vor. Welcher Controller oder Manager kennt die Situation nicht der endlos langen Berichte über Soll-Ist-Abweichungen, Überschreitung von Verbrauchs-, Mengen- und Preisabweichungen und Retouren/Reklamationen.

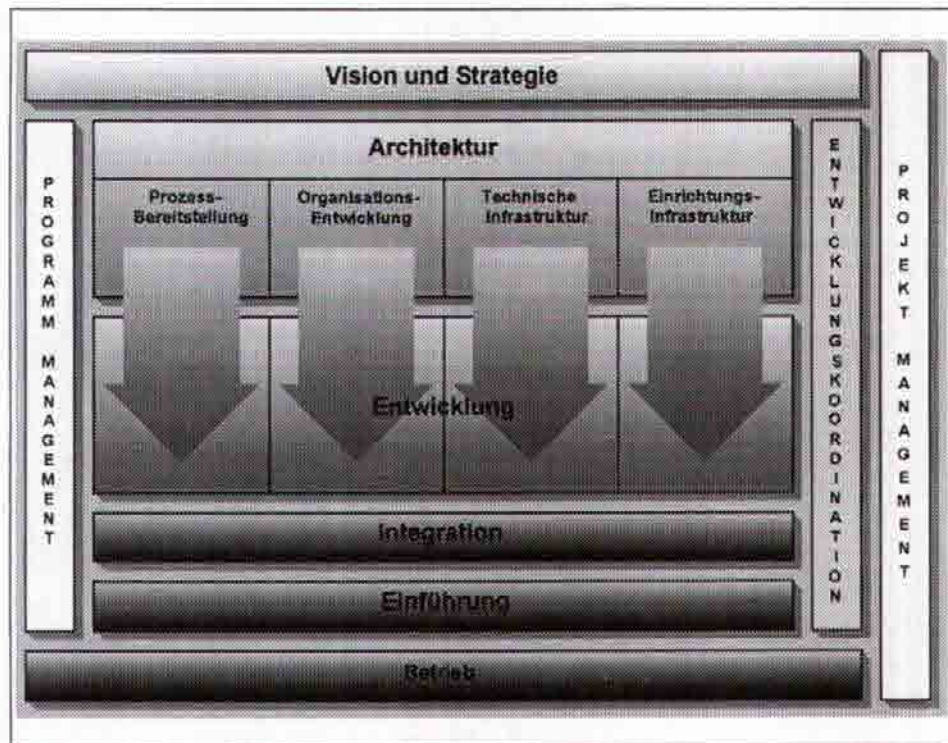
Ich frage Sie, wie soll man aus dieser Fülle von Daten und Berichten erkennen, was von Dringlichkeit und Relevanz ist? Und welche Aktionen mit welchen entsprechenden Maßnahmen sollen daraus abgeleitet werden? Wie können die Controller/Manager in immer schneller und dynamischer wachsenden Märkten, unter ständig verändernden wirtschaftlichen und sozialen Rahmenbedingungen, bei immer kürzeren Innovationszyklen und Entscheidungszeiträumen ihr Unternehmen als Navigator und Steuermann unfallfrei in den Hafen lotsen? Soll der Manager etwa das Unternehmen aus seinem rein subjektiven Gefühlen – praktisch aus dem Bauch heraus – führen?

Problemlösung / Vorgehensweise

Generell ist eine strukturierte und einheitliche Vorgehensweise bei der Lösung von

Fragestellungen und komplexen Problemen erforderlich. CSC Ploenzke AG hat eine Methode namens „Catalyst“ entwickelt, die mehr auf praktischen Erfahrungen als auf theoretischen Spekulationen oder akademischen Betrachtungen basiert. Diese Methode ist geeignet, Fragestellungen von ihrer Initiierung und Begründung bis zur Lösung umzusetzen. Sie startet mit der ersten Phase bei der Entwicklung und Definition von Visionen, Strategien und Zielen. Diese werden in der Phase der Architektur durch Konzeption von Business-Process-Design bzw. Redesign, Organisations- und Technolgieedesign in Arbeitsergebnisse umgesetzt.

Die Grafik zeigt unsere Vorgehensweise bei der Problemlösung mit Hilfe eines integrierten Phasenkonzeptes auf.



Quelle: CSC Catalyst: The Framework

Der Wert einer Methodik kann einzig und allein durch Erreichen von positiven Geschäftsergebnissen nachgewiesen werden.

Vision und Strategie

Nach Catalyst bezieht sich eine Vision auf eine Erwartung hinsichtlich des künftigen Geschäfts in der Vorstellung von Managern und Mitarbeitern, die den geschäftlichen Wandel bewirken. Zum Beispiel: Marktführer für bestimmte Produkte zu werden ist eine Vision.

Aus der Vision wird eine Strategie abgeleitet, die definiert, wie das Unternehmen die gesteckten Visionen erreichen will. Der Kern einer dauerhaft erfolgreichen Strategie besteht darin, sich mit den eigenen Geschäftstätigkeiten von der Konkurrenz zu differenzieren (vgl. M. Porter). In einer abgewandelten Form von M. Porter sprechen F. Wiersema und M. Treacy von einer Fokussierung auf möglichst nur eine Nutzenkategorie. Wie sie behaupten, liegt der Schlüssel zum Erfolg in der Fokussierung auf eine einzige Nutzenstrategie bzw. Wertekategorie. Denn eine Untersuchung in Nordamerika und Europa belegt, daß 84 % der erfolgreichen Unternehmen die Märkte und den Wettbewerb u. a. deshalb dominieren, weil sie in einer der drei Nutzendisziplinen (Kosten-, Produkt- und Kundenpartnerschaft) führend sind und dadurch einen besonderen Mehrwert für den Kunden schaffen.

Kostenführerschaft steht für die Fähigkeit zur Bereitstellung zuverlässiger Produkte oder Dienstleistungen zu konkurrenzfähigen Preisen mit minimalen Schwierigkeiten und Unannehmlichkeiten für den Kunden. Als beispielhaftes Unternehmen kann ALDI genannt werden.

Unter Produktführerschaft versteht man, ein Angebot zu offerieren mit modernsten Produkten und

Dienstleistungen, die konsequent die Anwendung durch den Kunden verbessern. Sony ist typischer Vertreter von Produktführerschaft.

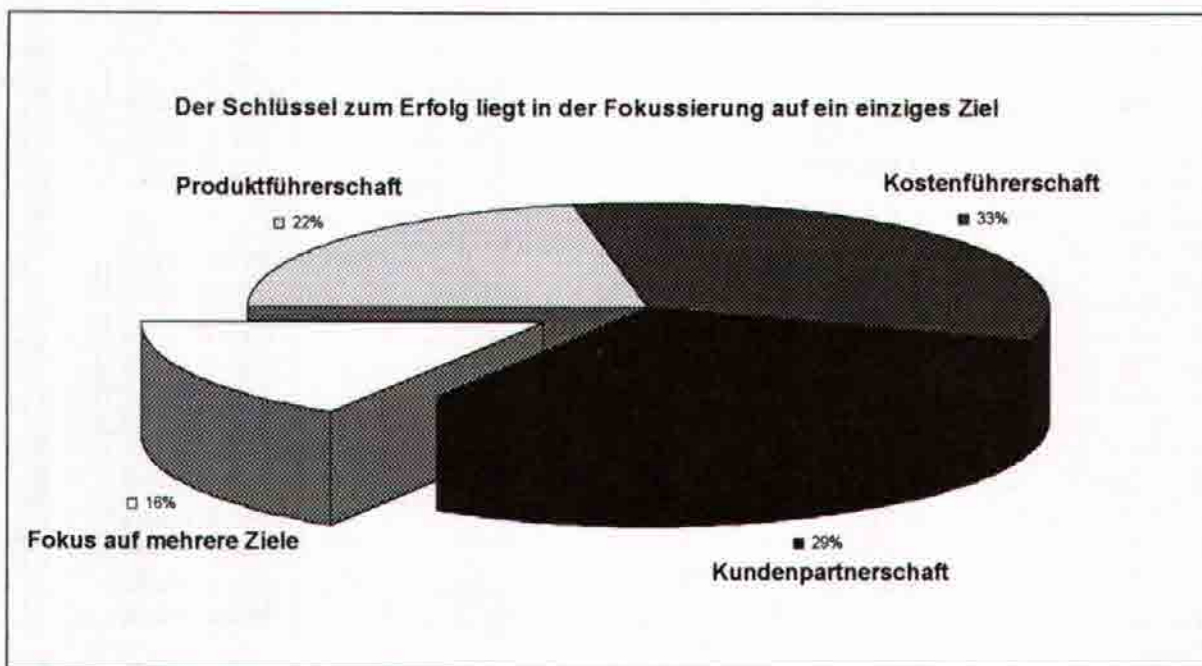
Die Unternehmen, die Kundenpartnerschaft anstreben, bieten eine spezifische Ausrichtung des Angebotes auf die Anforderungen von eingegrenzten Marktsegmenten bzw. Marktnischen. Hier ist die Firma IKEA als Beispiel zu nennen.

Bei allen drei Wertekategorien steht der Kunde im Mittelpunkt aller Prozesse, allerdings sind diese „nur“ unterschiedlich ausgerichtet. Das bedeutet, daß sämtliche Informationen, die den Kunden betreffen, beschreiben, spezifizieren und charakterisieren von absoluter Bedeutung auf die Unternehmensstrategie sind.

Untersuchungen von Michael Treacy und Fred Wiersema haben folgende Unterschiede zwischen den jeweiligen Wertekategorien ergeben und in der Tabelle auf der nächsten Seite (S.32) zusammengefaßt.

Die Unternehmen müssen, im Rahmen des geschäftlichen Wandels, sich an den Wertekategorien ausrichten, die vom Kunden favorisiert als auch von den Unternehmen selbst als besonders bedeutend eingestuft werden.

In den letzten zehn Jahren stand das Streben nach betrieblicher Effektivität durch Methoden wie Benchmarking, Total Quality Management und Re-engineering stark im Vordergrund der Managementstrategien. Dies sicherte letztendlich Effektivität und Ertragsstärke und somit auch einen Wettbewerbsvorteil. **Bis die Konkurrenz zu gleichen Methoden griff.** Dagegen wurde die Entwicklung erfolgreicher Strategien meist vernachlässigt. M. Porter beschreibt die Wichtigkeit, sich auf die Positionierung bzw. Differenzierung als Kernstück der Geschäftsstrategie zu konzentrieren. Eine Grundlage bei der strategischen Positionierung sind die Bedürfnisse des Kunden sowie der Zugang zu ihnen (vgl. M. Porter).



Quelle: CSC Index, Value Leadership Survey Report

	Kostenführerschaft	Produktführerschaft	Kundenpartnerschaft
Wichtige Geschäftsprozesse	- Durchgehend effiziente Lieferkette - Zuverlässige und komfortable Basisdienstleistung	- Erfindung neuer Technologien - Kommerzialisierung der Produkte - Ausschöpfung der Märkte	- Kundenspezifische Produktentwicklung und/oder Basisdienstleistungen zur optimalen Anpassung - Besonderer Service zur Realisierung umfassender Lösungen
Organisation und Fähigkeiten	- Zentrale Autorität, geringer Empowerment-Grad - Ausgeprägte Fähigkeiten im Kern der Organisation	- Ad hoc, organisch, und zellulär - Ausgeprägte Fähigkeiten in lockeren Strukturen reichlich vorhanden	- Empowerment nahe an der Schnittstelle mit dem Kunden - Ausgeprägte Fähigkeiten an der Grenze der Organisation
Managementsysteme	- Rentabilität der Transaktionen - Kommando und Kontrolle, Standardbetriebsverfahren (SOPs) - Qualitätsmanagement	- Belohnung der Innovationskraft einzelner Mitarbeiter - Risikomanagement	- Meßgrößen für den Kundennutzen wie z.B. der Wert auf Lebenszeit - Zufriedenheit, Aktienmanagement
Information und Informationssysteme	- Integrierte, kostengünstige Transaktionssysteme - Das System ist der Prozeß.	- Interpersonelle Kommunikationssysteme - Technologien, die Zusammenarbeit ermöglichen	- Detaillierte Kundendatenbanken zur Verknüpfung interner und externer Informationen - Starke Analysewerkzeuge
„Regeln“ und Normen	- Prozeßorientiert - Einhaltung der Regeln und Normen, Prinzip "gleiche Regeln für alle"	- Konzept, zukunftsorientiert - Experimente und Denken außerhalb vorgegebener Raster	- Kundenorientiert - Variabel, Prinzip: "Wie Sie wollen"-

Quelle: Treacy and Wiersema, „Customer Intimacy and other Value Disciplines“

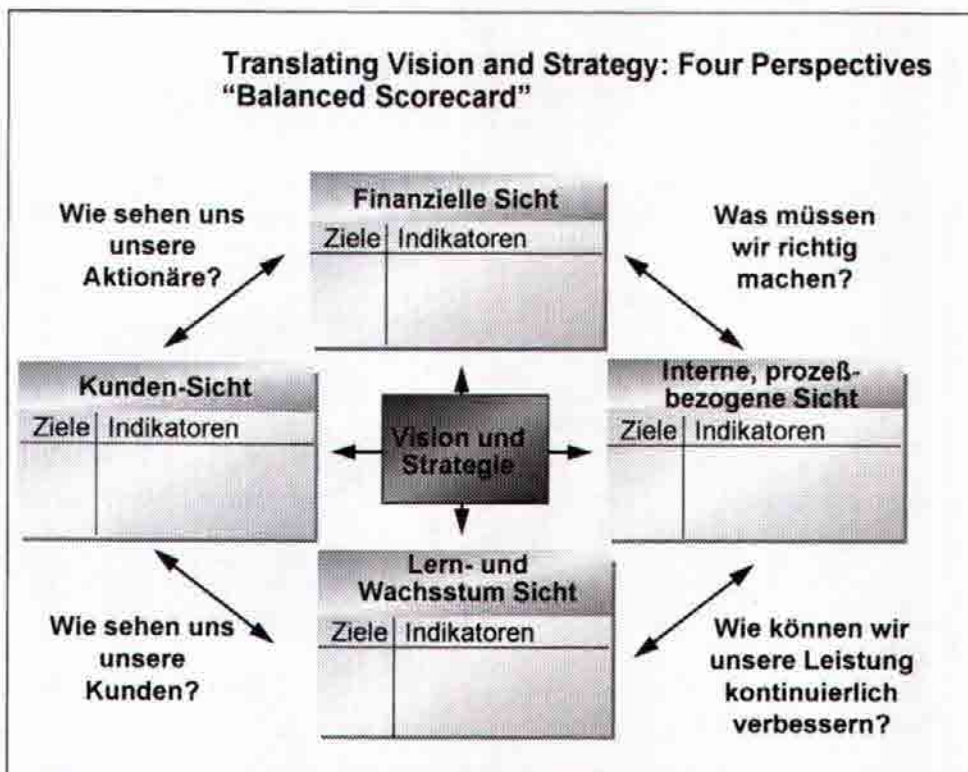
Zieldefinition / Architektur

Sind die ersten Schritte (Festlegung der Vision und Strategie) vollzogen, erfolgt im nächsten Schritt, basierend auf der gewählten Strategie, die Ableitung entsprechender Ziele.

Allerdings werden dabei nicht nur finanzielle Ziele definiert und betrachtet, sondern drei weitere Perspektiven wie die Kundensicht, die interne Sicht und die Lern- und Innovationssicht mit herangezogen. Das bedeutet, daß aus diesen vier Perspektiven, sowohl harte als auch weiche Ziele, kurz- und langfristige Ziele zu einem gewichteten Steuerungsinstrument –

genannt "Balanced Scorecard" – zusammengeführt werden.

Die untenstehende Grafik zeigt den Entstehungsprozeß der Balanced Scorecard, das Übersetzen der Strategien in Ziele:



Quelle: Robert S. Kaplan und David P. Norton: „The Balanced Scorecard“

Um die Zielerreichung bzw. den Grad der Zielerreichung feststellen zu können, müssen die qualitativen Ziele in quantitative Meßgrößen umgesetzt werden. Dies geschieht durch die Definition von Kennzahlen, die den entsprechenden Zielen zugeordnet werden.

Das konsequente Verfolgen und Ausrichten auf eine Nutzenstrategie erfordert zur Steuerung der Geschäfts- und Managementprozesse ein Kennzahlensystem, das auf die entsprechenden Ziele ausgerichtet ist, dementsprechende Aktionen mit den zugehörigen Maßnahmen folgen. Auch R. Kaplan und D. Norton betonen die Wichtigkeit eines effektiven Kennzahlensystems, das ein Teil eines integrierten Managementprozesses ist. Das Balance Scorecard System, zum ersten Mal vorgestellt im Harvard Business Review Februar 1992, verschafft dem Manager und Controller ein integriertes übergreifendes Instrument, das langfristige strategische Ziele in kurzfristige meßbare Kennzahlen umsetzt (vgl. Robert S. Kaplan und David P. Norton, 1993, S. 134).

Ohne die Unterstützung durch entsprechende DV-Systeme sind die benötigten Informationen nicht zu erheben, bzw. werden Daten nicht zu entscheidungsrelevanten Informationen.

Was versteht man unter Data Warehouse?

Data Warehouse bedeutet nicht, wie viele meinen und oft suggeriert wird, „Datenwarehaus“, sondern, wie der Blick in ein Englischwörterbuch verrät, schlicht und einfach „Lagerhaus“.

Unter dem DW-Konzept versteht man die Gesamtheit von Prozessen, die durch verschiedene Technologien und Services unterstützt werden und dabei

- Daten aus verschiedenen Anwendungssystemen sammeln,
- diese in einem logischen Modell integrieren,
- so speichern und zur Verfügung stellen, daß sie für den Endbenutzer zugänglich und verständlich sind,
- und sie unternehmensweit zur Verfügung stellen.

Das bedeutet im wesentlichen, es handelt sich um ein Konzept einer **zentralen** Datenhaltung und Zusammenführung von mehreren verschiedenen **dezentralen** Datenquellen mit dem Zweck, diese gewonnene Informations-Ressource den End-Anwendern als Entscheidungsgrundlage zur Verfügung zu stellen.

Dabei werden die Daten aus allen relevanten Bereichen eines Unternehmens (sowohl strukturiert als auch unstrukturiert wie z. B. Online-Dienste, Images und Maps) angesammelt. Es können nicht nur die Zahlen aus den Finanz- und Rechnungswesensystemen als Datenbasis in diese zentrale Informationsdatenbank integriert werden, sondern selbstverständlich auch die Daten aus der Lern- und Innovationsicht (z. B. Anzahl neu eingeführter Produkte), aus der Kundensicht (z. B. Verhältnis Stammkunden zu Neukunden) und aus der internen geschäftlichen Sicht (z. B. Bearbeitungszeit pro Transaktion) gemäß "balanced scorecard". Das bedeutet eine Inte-

gration von mehreren operativen Systemen in ein einheitliches zentrales Datenhaltungssystem. Bevor die Daten aus den verschiedenen Systemen zusammengeführt werden, d. h. physikalisch redundant gespeichert werden, müssen sie auf ihre inhaltliche und semantische Bedeutung, auf Detaillierungsgrad und -tiefe sowie auf ihre Datenqualität analysiert werden. Diese gewonnenen Informationen werden im Meta-Daten-Repository (= Daten über Daten) bei der Integration gespeichert. Gegebenenfalls ist eine Bereinigung der Daten-Qualität bei der Übernahme erforderlich. Zugleich werden die Daten auf ein höheres Aggregationsniveau transformiert bzw. zusammengefaßt oder gefiltert. Die Speicherung der Daten erfolgt in einer für die Auswertung und Analyse optimierten Form. Das bedeutet, daß kein normalisiertes Entity-Relationship Datenmodell zugrunde gelegt wird, sondern ein denormalisiertes Star- oder Snowflake Schema zum Einsatz kommt, das für die Auswertung optimiert ist.

Die Informationsgewinnung und Präsentation der Inhalte der zentralen Informationsquelle ist eine eigene, sehr bedeutende Komponente des Data Warehouse. Im wesentlichen übernehmen Management Informationssysteme diese Aufgabe. Man faßt diese Analyse-Instrumente auch unter dem Begriff "Business Intelligence" zusammen.

Das Data Warehouse ist eine Architektur als auch eine Technologie, aber kein Produkt. Das Erstellen eines Data Warehouse ist ein Prozeß, der für jedes Unternehmen wiederum unterschiedlich ist, und eine Vielzahl von Variationen bei der Realisierung und Implementierung ausweist. Ein generell einheitliches Vorgehensmodell oder ein Erfolgsrezept gibt es aufgrund der unterschiedlichen Datenstrukturen der Unternehmen nicht. Es gibt somit keine fertige Lösung, die einfach zu kaufen und zu installieren ist, sondern ein Projekt, das eine individuell auf die Unternehmensstruktur abgestimmte Konzeption und Integration von mehreren Produkten verlangt.

Primäres Ziel des Data Warehouse ist es, eine zentrale konsistente Datenbasis zu schaffen, so daß alle an einer Entscheidung beteiligten Personen auf der Basis der selben Entscheidungsgrundlage (= Informationsquelle) handeln und urteilen können.

Dadurch decken sie frühzeitig Trends auf, schätzen Risiken exakter ab, positionieren sich besser am Markt, erkennen Kostentreiber innerhalb der Geschäftsprozesse oder analysieren das Verbraucherverhalten besser. Data Warehousing wird insbesondere dort eingesetzt, wo man in Kundennähe ist und mit dem Kunden arbeitet (am point of sales).

Was sind die Komponenten eines Data Warehouse?

- Daten-Extraktion (Informationsgewinnung aus den einzelnen Datenquellen inklusive Datenbereinigung);
- Daten-Transformation (Denormalisieren, Summierung und Speicherung inklusive Erstellung der Meta-Daten);
- Präsentation (Auswertung und Analyse).

Eine erfolgreiche Implementierung eines Enterprise Data Warehouse erfordert unbedingt die Integration aller dafür notwendigen Produkte. Die meisten großen Softwareanbieter bieten deshalb komplette Lösungen, d. h. Produkte zur Extraktion, Transformation und Präsentation an, um somit Probleme bei der Integration zu umgehen.

Die Gartner Group (eines der führenden Marktforschungsinstitute auf dem Gebiet der Informationstechnik) beschreibt in der Ausgabe von Inside die Einbindung von Produkten in eine Data Warehouse-Architektur wie folgt: Unternehmen, die sich auf nur ein Produkt zur Implementierung eines Data Warehouse konzentrieren, setzen sich dem Risiko eines Scheiterns des Projektes aus.

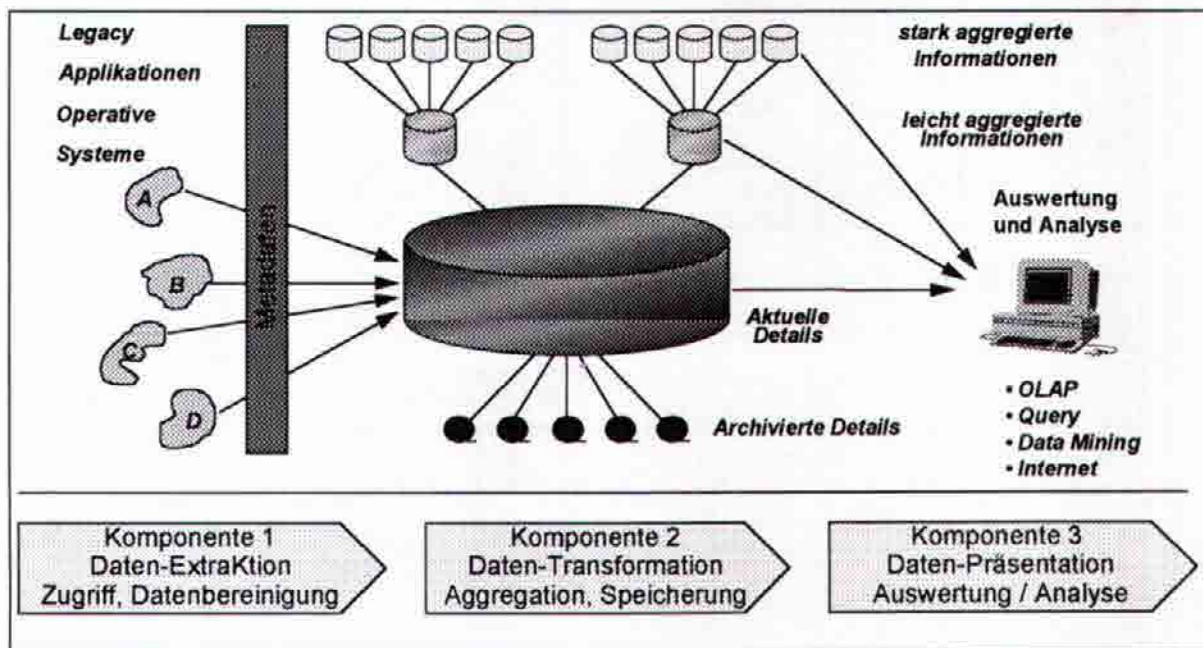
Die Integration eines Data Warehouse mit ihren Quellen und Auswertungsmöglichkeiten verdeutlicht die nächste Abbildung:

Welche Produkte für welche Phasen und in welcher Form der Analyse eingesetzt werden können, wird in der Abbildung auf der Seite 35 oben aufgezeigt.

Die OLAP-Technik (= On-Line Analytical Processing) hat sich in den letzten Jahren enorm weiterentwickelt. Neben den mehrdimensionalen Datenbank-Servern (= M-OLAP) gibt es am Markt auch relationale Datenbankmodelle, die einen mehrdimensionalen View auf die Daten erlauben. Letztere Produkte gehören der Kategorie der R-OLAP (= relational) Technik an und basieren auf relationalen Datenbanksystemen.

Die Grafik auf Seite 35 unten verdeutlicht die Unterschiede dieser beiden OLAP-Ansätze.

Eine andere Art, das Data-Warehouse als Ausgangsbasis für Auswertungen und Analysen zu benutzen ist die Data Mining-Technik. Mit ihr ist es möglich,



Die Präsentationskomponente ist für den Anwender eine der Schlüsselkomponenten, da hier der eigentliche Nutzen des Data Warehouse sichtbar gemacht wird. Die Auswertung und Analyse der Informationen. Hier werden die Information bzw. Meßgrößen auch aus der Balanced Scorecard sichtbar gemacht. Über sehr einfachen Zugang auf die zentrale Datenbank können sich die Endanwender je nach Bedarf ihr Wissen über Steuerungs- und Entscheidungsgrößen stillen. Die Informationen können nach unterschiedlichen Betrachtungs- und Sichtweisen dargestellt werden.

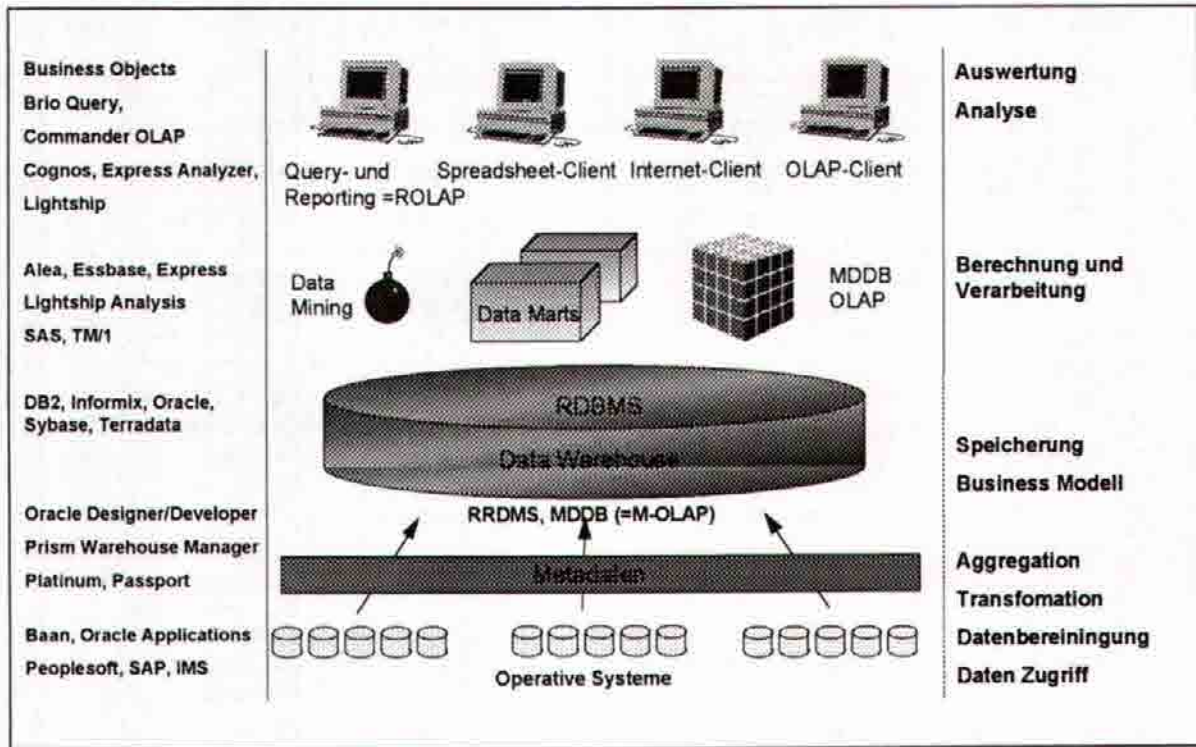
Derzeit zeichnen sich zwei große Trends zur Präsentation der Informationen am Markt ab, zum einen die Mehrdimensionale Auswertung durch sogenannte „OLAP“ Produkte (siehe auch Controller Magazin Ausgabe 6/95), zum anderen das automatische Erkennen von Trends und Verhaltensmuster durch die Data-Mining-Technik.

riesige Mengen von Informationen nicht nur zu untersuchen und zu erforschen, sondern auch daraus Zusammenhänge und Verhaltensmuster zu erkennen und vorherzusagen.

Wo liegt der Ursprung und wie hat sich die Data Mining-Technik entwickelt?

Auch die Data Mining-Technik gibt es schon seit Jahrzehnten. Sie war jedoch als Service oder Dienstleistung nicht weit verbreitet und nur auf Großunternehmen begrenzt. Die damals sogenannten „Wizards“ waren nicht billig und zudem äußerst komplex und somit nur von Experten zu bedienen.

Durch den Einsatz von Data Warehouses wird eine ideale Datenbasis als Informationsgrundlage zur Verfügung gestellt. Aufgaben wie Datensammlung, Bereinigung und Aggregation, die notwendig sind, werden bereits von der Data Warehouse-Technik



übernommen. Zum anderen ist der enorme Preisverfall von Speichermedien als auch von Hochleistungsrechnern (Multiprozessor Rechner), die es ermöglichen, große Datenmengen auch über Jahre hinweg online im Zugriff zu haben, ausschlaggebend. Die komplexen Data Mining-Algorithmen erfordern viel Rechenleistung.

Vorausgegangen ist eine Prozeßkette von Techniken und Produktentwicklungen, die den Start in das Data-Mining erleichtert und fördert. Die Tabelle auf Seite 36 gibt darüber im einzelnen Aufschluß (vgl. Pilot Software, White Paper).

Abkürzungen

- API = Applikation Programming Interface
- BSC = Balanced Scorecard
- DW = Data Warehouse
- MDDB = MultiDimensional Database
- OLAP = On-Line Analytical Processing
- M-OLAP = MultiDimensional-OLAP
- R-OLAP = Relational OLAP
- RDBMS = Relationales Datenbank Management System

Literatur

- Codd, E. F., „Online Analytical Processing“, in Computerworld, 1993
- CSC Catalyst, 1996
- CSC Index, Value Leadership Survey Report, 1995
- Gilmozzi, Stefan, „Olap in anderen Dimensionen“, in Controller Magazin 6/95
- Gilmozzi, Stefan, „Data Mining – Auf der Suche nach dem Verborgenen“, „Data Warehouse und Managementinformationssysteme“, herausgegeben von Uwe Hannig, 1996
- Inmon, W. H., „Building the Data Warehouse“, 1996
- Harjender/Gill, S./Prakash C. Rao, „The Official Client/server Computing Guide to Data Warehousing“, 1996
- Kaplan, Robert S. / Norton, David P., „Putting the Balanced Scorecard to Work“, in Harvard Business Review, 1993
- Kaplan, Robert S. / Norton, David P., „Translating Strategy into action – The Balanced Scorecard“, 1996
- META Group, Research, 1996

M-OLAP	R-OLAP
MDDB	RDBMS
explizite, redundante Datenspeicherung	spezielle Datenmodellierung:
	Star-Schema, Snowflake-Schema
physikalische Würfel	relationaler Würfel (=View)
schnelle Antwortzeiten	mittlere Antwortzeiten
komplexe Analysen	eingeschränkte Analysen
proprietäre API s	objekt-orientierte SQL-Schnittstelle
begrenzttes DB-Volumen	keine DB-Grenzen ==> skalierbar
Alea, Express, Essbase, Lightship, SAS, TM1-Applix	Cognos, Business Object, Informix

Entwicklung	Fragestellung	Verfügbare Techniken	Produkt-Anbieter	Merkmale
Data Collection (1960s)	Wiehoch war mein Umsatz im letzten Jahr	Computer, Bänder, Disketten	IBM, CDC	Zurückblickend, Statische Daten Lieferung
Data Access (1980s)	Wiewiele Einheiten wurden in Italien letzten Monat verkauft?	Relationale Datenbanken(RDB MS), SQL, ODBC	IBM, Informix, Microsoft, Oracle, Sybase	Zurückblickend, Dynamische Daten Lieferung satzorientiert
Data Warehousing und Decision Support (1990s)	"Wieviel Umsatz erzielten die einzelnen Regionen in Italien in der KW 27, 28 über welchen Vertriebskanal im Vergleich zu Planumsätzen?"	Online Analytical Processing (OLAP), Multidimensionale Databanken, Data-Warehouses	Arbor, Business Objects, Comshare, MIS, Cognos, Oracle, Pilot, SAS TM1	Zurückblickend, Dynamische Daten Lieferung multidimensional orientiert
Data Mining (Heute beginnend)	"Welche Umsätze könnten in Italien im nächsten Monat erzielt werden? Und Warum?"	Klassifikation, Zeitreihenmuster, Multiprozessor Computer, Data-Warehouses	Pilot, Lockheed, IBM, SAS, SGI, SNI	Vorausblickend, Datenvorhersage von unbekanntem Verhaltensmuster

Pilot Software, „White Paper“, 1996

Porter, Michael E., „Nur Strategie sichert auf Dauer hohe Erträge“, in Harvard Business Manager, 3/1997

Treacy, Michael / Wiersema, Fred, „Customer Intimacy and other Value Disciplines“, 1995.

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
	24	39	G	T	F

►► Die Overlack-Gruppe ist eine mittelständische Chemikalien-Großhandelsgruppe mit Standorten in Holland, Deutschland, Polen und der Tschechischen Republik. Mit unseren 140 Mitarbeitern vertreiben wir ca. 3.000 chemische Produkte und erwirtschaften einen Umsatz von ca. 100 Mio DM. Für die neu zu schaffende Holding suchen wir einen/eine

VerwaltungsleiterIn Gruppe

- Ihre erste Aufgabe wird es sein, die bestehende Organisation der Overlack-Gruppe in eine Holding als Führungsgesellschaft mit zugeordneten selbstständigen Gesellschaften umzuorganisieren. Gleichzeitig installieren Sie ein eigenständiges Controlling für die gesamte Gruppe.
- Als VerwaltungsleiterIn sind Sie dann verantwortlich für die Abteilungen Finanz- und Rechnungswesen, Controlling, EDV, und Personal. Sie sind Mitglied der Geschäftsleitung und dem Geschäftsführer direkt unterstellt.
- Als Voraussetzung haben Sie ein Wirtschaftswissenschaftsstudium absolviert und entsprechende Berufserfahrungen gesammelt. Ihre konzeptionellen und kommunikativen Fähigkeiten machen Sie zu einer Führungspersönlichkeit. Sie sind offen für neue Wege und Ideen. Ihre Englischkenntnisse sind gut.
- Wenn Sie diese spannende Aufgabe in unserem expandierenden Unternehmen interessiert, freuen wir uns auf Ihre aussagekräftigen Bewerbungsunterlagen.

Overlack Chemische Produkte, Geschäftsleitung, Postfach 100560, 41005 Mönchengladbach

OVERLACK
Chemische Produkte ►►



Der Autor verfügt über langjährige Praxis als Marketing- und Vertriebsmanager im Handel und in der Markenartikelindustrie. Er hat sich als Vertriebsberater (Fiesser & Partner, Langenfeld/Rhld.) auf die Problembereiche Key-Account-Management, Konditionensysteme und die Entwicklung von Verhandlungs- und Verhaltenskonzepten für Jahresgespräche spezialisiert.

EFFICIENT CONSUMER RESPONSE „ECR“ – EIN FAST NOCH NEUES SCHLAGWORT IM VERTRIEBS-CONTROLLING

von Dipl.-Kfm., Dipl.-Ing. Günther **Fiesser**, Langenfeld/Rhld.

Als erfolgversprechende Strategie in gesättigten Märkten gilt: Das tun, was der Kunde will; sich von den **Bedürfnissen des Kunden steuern lassen**. Fragt man den Konsumenten, den Endverbraucher nun nach seinen Wünschen, stehen ganz oben auf seiner Wunschliste: günstige Preise, gute Sortimentszusammenstellung und die Qualität der Produkte.

Ganz offensichtlich haben diese Endverbraucherwünsche zwei Adressaten: die Herstellerunternehmen, die Industrie einerseits und den Handel andererseits. Nur beide zusammen können dafür sorgen, daß der Kunde das, was er braucht, zum **richtigen Zeitpunkt in ausreichender Menge zum besten Preis** in seinem Markt vorfinden und einkaufen kann.

Auf der Basis dieser Erkenntnis haben Ende der 80er Jahre in den USA Berater der Kurt Salmon Associates eine Studie erstellt, die die **Kosteneinsparungen bei einer Optimierung der gesamten Versorgungs- oder Lieferkette** (Supply Chain) zum Inhalt hat. Gemeint ist hier die gesamte Lieferkette, d. h. von der Scanner-Kasse bis zur Rohstoffbeschaffung.

Das Ergebnis der Untersuchung (30 Milliarden US \$ Einsparung an operativen Kosten beim gesamten Lebensmittelumsatz = 8,5 %) löste in den marktbeherrschenden Handels- und Industriekonzernen eine mittlerweile weltumspannende Bewegung aus: ECR wurde zum Karrierethema. Dabei wird ECR als Kooperationskonzept für Handel und Industrie, mit

dem gemeinsamen Ziel einer ganzheitlich optimierten Wertschöpfungskette orientiert an den Kundenwünschen verstanden. Manche definieren ECR auch nur ganz kurz als effiziente Reaktion auf Kundennachfrage (Wünsche).

Die Idee von ECR verspricht allen nur Gutes:

- den Kunden, daß sie optimal versorgt werden;
- den Herstellern, daß die Endverbraucher Präferenzen für ihre Produkte entwickeln;
- dem Handel, daß der Endverbraucher Präferenzen für seine Einkaufsstätten entwickelt.

Nun zur Praxis

Zwischen leistungsfähigen Handelsgruppen und großen Industriekonzernen laufen zwischenzeitlich weltweit Pilotprojekte, die sich zum Teil bereits in der Implementierungsphase befinden. Der Wille zu kostensparender Kooperation scheint auf beiden Seiten – auf Handels- und Industrieseite – vorhanden.

Nur in Deutschland gehen die Uhren wieder einmal etwas anders. Während man weltweit die Grundvoraussetzung von ECR, nämlich vertrauensvolle Zusammenarbeit auf breiter Basis praktiziert, beginnt in Deutschland bereits wieder der Verteilungskampf. Wie in der Politik scheint auch der Wirtschaft der Wille zur Kooperation zum Nutzen aller am Wirtschaftsprozess Beteiligten abhanden gekommen zu sein.

So startete in der Bundesrepublik Deutschland ECR zuerst einmal auf breiter Linie mit dem Versuch einzelner marktbeherrschenden Handelsunternehmen, die Kosten für die notwendigen Investitionen (EDV) zu „sozialisieren“, sprich auf die Herstellerunternehmen abzuwälzen, und die zu erwartenden Kosteneinsparungen nur für die eigene Seite zu reklamieren.

Die folgenden 12 Fragen und Antworten zum Thema ECR sind Output einer Serie von ECR-Inhouse-Informationsveranstaltungen, die Fiesser & Partner seit über einem Jahr gemeinsam mit Spezialisten auf den Gebieten EDI/EDIFACT und Logistik durchführt.

Dabei geht es in erster Linie um die Klärung notwendiger technischer Voraussetzungen und die interne organisatorische Bewältigung dieses komplexen Themas: Wer koordiniert die betroffenen Fachabteilungen? Wer ist für Ergebnis- und Kostentransparenz in der Projektdurchführung zuständig? Wer informiert das Management über die Projektfortschritte? usw. Die Praxis zeigt, daß in einer Vielzahl von Fällen dem Controlling die Steuerung und Durchsetzung der ECR-Idee übertragen wurde. Vor diesem Hintergrund macht es Sinn, an dieser Stelle Idee und Inhalte von ECR in knapper und kurzer Form darzustellen.

DIE 4 GRUNDLEGENDEN FRAGEN ZU ECR

1. Was ist ECR? Was will man mit ECR überhaupt erreichen?

ECR ist ein Bündel von Einzelmaßnahmen, die gemeinsam ein Ziel haben: Ineffizienzen in der Distribution (Logistik und Marketing) zu eliminieren. Konkretes Anliegen von ECR ist die Implementierung des Pull-Prinzips auf der gesamten vertikalen Wertschöpfungskette Hersteller – Handel. D. h. diese Wertschöpfungskette soll – im Idealfall – durch den Kaufakt des Endverbrauchers am Point of Sale gesteuert werden (selling to the scanner).

Auslöser für die ECR-Diskussion war die Entwicklung nicht wertschöpfender Strukturen und Ineffizienzen, die sich z. B. durch Push-Anreize im Distributionssystem gebildet hatten (z. B. hohe Lagerbevorratung durch das von der Industrie mittels WKZ und Mengenrabatt praktizierte "Forward Buying", das zum Ziel hat, den Wettbewerber zu blockieren).

2. Was sind die eigentlichen Inhalte/ Strategien des ECR-Konzeptes?

ECR enthält zum einen Instrumente der Logistikoptimierung (Waren-, Informations- und Geldfluß), zum anderen solche der Marktbearbeitung. Für die Teilbereiche haben sich die Begriffe Product Replenishment bzw. Supply Chain Management (Logistik) und Demand Management (Marketing) durchgesetzt. Innerhalb dieser Bereiche existiert eine Vielzahl weiterer Einzelinstrumente, die je nach Quelle unterschiedlich bezeichnet und zugeordnet werden.

3. Wo liegen die Vorteile, Chancen und Einsparpotentiale von ECR?

Die Vorteile einer durchrationalisierten Logistik liegen auf der Hand. Durch eine wirtschaftsstufenübergreifende Optimierung werden Mehrfacharbeiten vermieden; Papierfluß wird durch EDV-gestützte Kommunikation abgelöst; Lagerbestände in der gesamten Prozeßkette können abgebaut werden usw. Es kommt somit zu erheblichen Einspareffekten in Form von Kostenreduzierungen.

Das Erfolgspotential im Marketing-Bereich ist nicht so direkt greifbar. Hier werden Wachstumseffekte



Abb.: Konditionskarussell und ECR. Ein negativer Konditions-Regelkreis bedroht die Grundlage partnerschaftlicher Zusammenarbeit, wie sie von ECR gefordert wird: Vertrauen und Offenheit

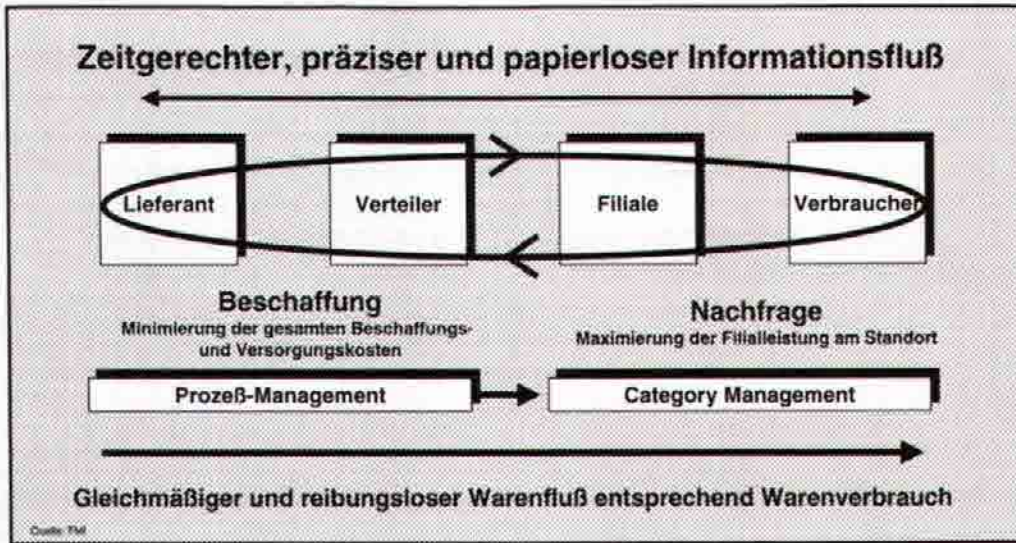


Abb.: ECR-Ziel: Reduzierung der Warenbestände auf allen Ebenen der Logistikkette

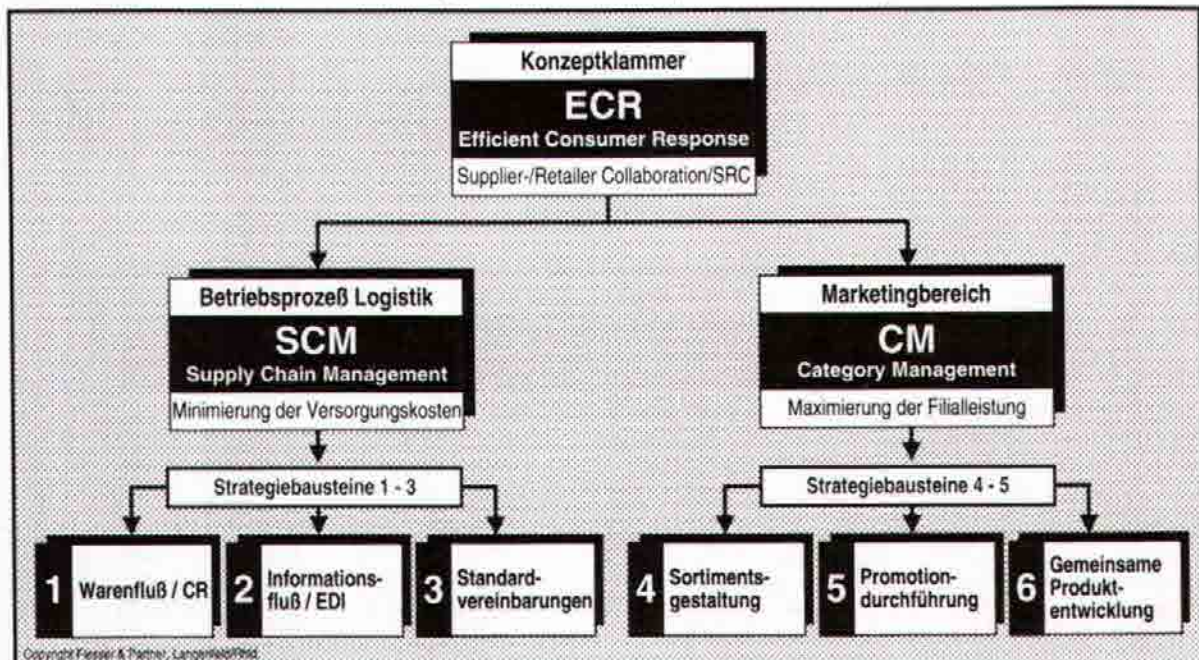


Abb.: Systembausteine von ECR: Kommunikationsfähigkeit auf der Basis von EDI ist Grundvoraussetzung für die Umsetzung der Einzelstrategien CR, CM etc.

vor allem aufgrund verbrauchergerechterer Sortimente (Category Management) erwartet. Weitere Vorteile ergeben sich hier aber auch dadurch, daß die Projekte neben internen Lerneffekten (z. B. dem Aufbau von Analyse-Skills) auch zu einer Verbesserung der Beziehung zum jeweiligen Handelskunden beitragen und diese krisenfester machen.

4. Welche Auswirkungen ergeben sich für die Konditionenpolitik?

Nur schwer läßt sich die Erkenntnis umsetzen, daß Konditionssysteme leistungsorientiert ausgestaltet sein sollten. Im Rahmen von ECR könnte das zumindest für den Logistik-Bereich Realität werden und so vielleicht auch ein Umdenken in den anderen Bereichen anstoßen. Mit dem entsprechenden Know-how zu ECR allgemein, mit der Kenntnis über die eigene

unternehmensspezifische Situation (Wie ist der Status des Unternehmens im Hinblick auf die technischen Voraussetzungen? Was kann das eigene Unternehmen bereits leisten? Was kann es noch nicht? Wie hoch sind die Investitionen? Welche Einsparungen sind möglich?) gelingt es, überzogene Forderungen abzulehnen, das Gespräch auf der Sachebene zu führen.

Sollte der Fachverstand der beiden Verhandlungspartner Key Account Manager und Einkäufer zum Thema ECR und seinen Wirkungszusammenhängen ungenügend sein, besteht jedoch wie in der Vergangenheit die Gefahr, daß aus der ECR-Idee nur wieder neue, mehr oder weniger „kreative“ Konditionstitel vereinbart werden, die den herrschenden Konditionsdruck weiter verstärken, ohne daß sie eine Effizienzverbesserung bewirken oder überhaupt anstreben.

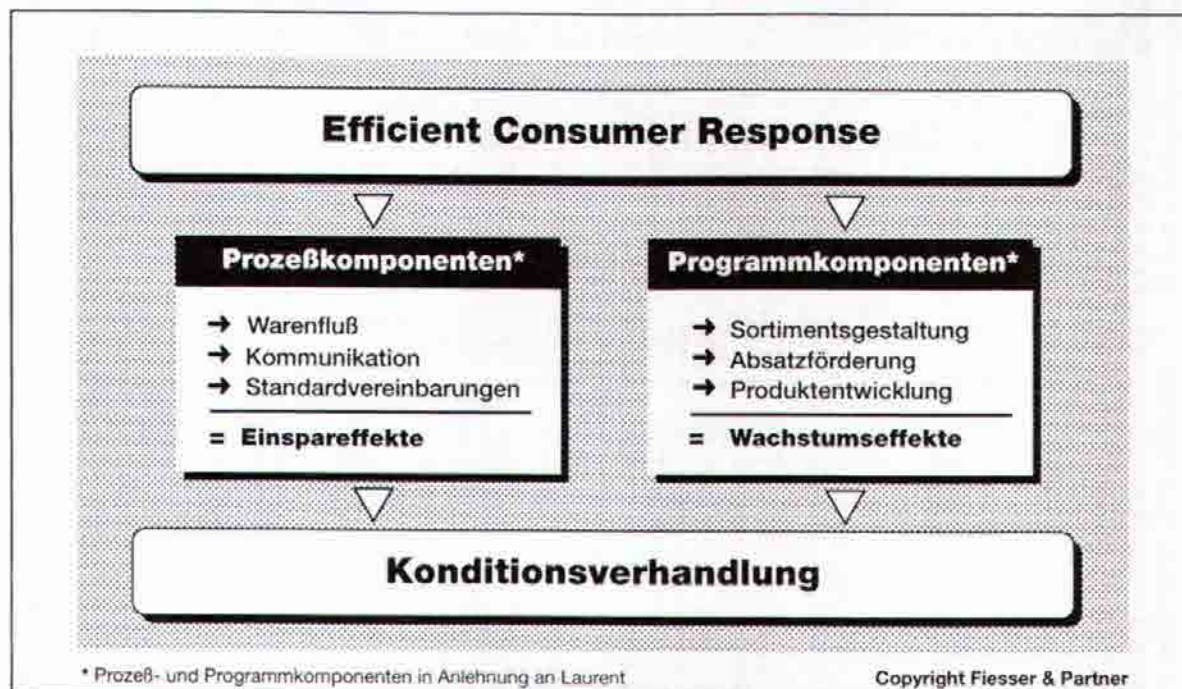


Abb.: ECR-Effekte als Zankapfel zwischen Handel und Industrie

Und das sind die Forderungen, mit denen man derzeit rechnen muß: Da zuerst die informationstechnischen Grundlagen von ECR geschaffen werden müssen, sind vorläufig die meisten Forderungen aus diesem Arbeitsschritt begründet. Denkbar ist hier etwa die Forderung nach einer 1 %igen Abgabe auf den Gesamtumsatz im Zusammenhang mit dem Rechnungsdatenaustausch und Stammdatenabgleich per EDI. Auch die Forderung nach Zahlung eines Einmalbetrags als Kostenbeteiligung für die Schaffung der technischen Voraussetzungen kommt in Betracht. Praktiziert wird zwischenzeitlich auch, bei Fehlen der technischen Voraussetzungen auf Herstellerseite für jede Bestellung und jede Rechnung eine zusätzliche Bearbeitungsgebühr in Rechnung zu stellen, bis das Unternehmen EDI-fähig ist.

8 FRAGEN ZUR UMSETZUNGSPRAXIS VON ECR - in Fortsetzung der Punkteliste

5. Für welche Unternehmen ist ECR relevant, für welche nicht?

ECR ist – allerdings in unterschiedlicher Intensität – für alle Unternehmen, Hersteller wie Handel, in der Konsumgüterindustrie relevant. Da notwendiges Know-How und Ressourcen vor allem in den großen, marktbedeutenden, multinationalen Unternehmen vorhanden sind, werden heute die meisten ECR-Kooperationen, von denen berichtet wird, auch von eben diesen Großunternehmen durchgeführt.

Es wird jedoch auch Unternehmen, die sich bis dato nicht mit ECR beschäftigt haben, in der Zukunft kaum erspart bleiben, sich zumindest mit Teilbereichen dieses Konzepts auseinanderzusetzen. Dies ist unmittelbar einsichtig vor allem in den Bereichen, in denen ECR Standards schafft, die dann branchenweit durchgesetzt werden. Wer hier nicht bereit ist zu

folgen, sich anzupassen und die notwendigen Voraussetzungen zur Teilnahme zu schaffen, wird den Markt verlieren.

6. Wie ist der Stand der Entwicklung?

Empirische Zahlen deuten darauf hin, daß sich mittlerweile die Mehrzahl der Unternehmen aus Industrie und Handel mit dem Thema ECR beschäftigen. So ergab bspw. eine Untersuchung der WHU Koblenz von 1996, daß 38 % der befragten Konsumgüterhersteller ECR-Kooperationen betreiben und weitere 40 % solche planen. Allgemein läßt sich sagen, daß bisher vor allem solche ECR-Konzepte realisiert worden sind, die sich auf die Prozeßkette Hersteller – Handel konzentrieren, also z. B. auf die Vereinfachung der Bestellung, die Verringerung der Lagerbestände, die Einführung von Cross-Docking etc.

7. Wie sollte die Umsetzung grundsätzlich erfolgen?

Jedes Unternehmen muß seine Situation hinsichtlich externer und interner Bedingungen analysieren und die ECR-Vorgehensweise wählen, die im Markt erfolversprechend, intern jedoch auch umgesetzt werden kann. ECR startet in der Regel mit einem oder wenigen Pilotprojekten mit ausgewählten Partnern. Die gewonnenen Erfahrungen können dann auf die Zusammenarbeit mit anderen Marktpartnern übertragen werden.

8. Welche Voraussetzungen und informationstechnischen Grundlagen müssen erfüllt sein?

Der elektronische Datenaustausch (EDI) ist die informationstechnische Grundlage für den Einsatz

des Bausteins Continuous Replenishment (CR), für das Ausschöpfen der umfassendsten Einsparpotentiale im Logistikbereich. Für eine erfolgreiche EDI-Implementierung ist eine strukturierte und geplante Vorgehensweise zwingend notwendig. Die folgenden Arbeitsschritte haben sich dabei als pragmatisch erwiesen:

Der Einstieg sollte mit einer projektbezogenen Vorstudie und Projektdefinition beginnen, an die sich eine Organisationsanalyse anschließt. In der Umsetzung sind dann die applikationstechnischen Voraussetzungen zu schaffen sowie flexible Schnittstellen als Voraussetzung für eine reibungslose Kommunikation mit anderen EDV-Welten zu konzipieren. Darauf folgt die Analyse des EDI-Potentials für die richtige Dimensionierung des EDI-Systems. Die Ausarbeitung eines umfassenden EDI-Konzeptes, die Auswahl des EDI-Systems und des Netzdienstleisters sowie die Umsetzung einzelner Aktivitäten (Mapping, technische Implementierung etc.) wären die nächsten Schritte. Mit der Festlegung einer Integrationsstrategie zur Anbindung der wichtigsten Geschäftspartner wären dann die EDI-Voraussetzungen gegeben.

9. Welche Auswirkungen hat ECR für den Logistikbereich?

Mit dem Einsatz von Continuous Replenishment (CR) können sich die Prozesse zwischen Handel und Industrie entscheidend ändern:

1. Umstellung von Belieferungsprozessen des Herstellers zu den Distributionszentren des jeweiligen Handelsunternehmens;
2. Hersteller bewirtschaften die Bestände im Distributionszentrum des Handels;
3. Handel stellt Informationen, wie z. B. Bestandshöhen im Distributionszentrum, Bestellungen der Filialen bzw. der ausgelieferten Mengen, Scannerdaten, via EDI zur Verfügung.

In der Praxis werden drei Integrationstiefen des Continuous Replenishments unterschieden:

1. Zentrallagerbelieferung (Umstellung von Strecken- auf Zentrallagerbelieferung);
2. Betriebsstättenbereinigte Belieferung des Zentrallagers (Cross Docking/Lieferant kommissioniert pro Betriebsstätte);
3. Kommissionierung aufgrund der aktuellen Abverkaufszahlen und Belieferungen der einzelnen Betriebsstätten.

10. Welche Auswirkungen hat ECR für den Marketing-Bereich?

Auf den Marketing-Bereich haben diejenigen ECR-Bestandteile Einfluß, die der effizienten Beeinflussung der Endverbrauchernachfrage dienen. Dies wären Kooperationen im Bereich Sortimentsgestaltung (Category Management), Verkaufsförderung (Instore Marketing) sowie Neuprodukteinführungen und Handelsmarkenentwicklungen. Dabei ist auf Industrieseite zu bedenken, daß Kooperationen solcher Art die Möglichkeiten und die Autonomie der

Brand-Manager in ihrem bisherigen Aufgabenrahmen beschneiden. ECR erfordert intern auch ein weiteres Zusammenrücken der in der Regel getrennten Bereiche Marketing und Vertrieb. In ihrer effizienten Koordination unter Einbezug weiterer Fachabteilungen im Haus, wie Logistik, EDV usw., liegt eine der großen Herausforderungen auf Herstellerseite.

11. Wo liegen die Probleme, wo die Risiken in der Umsetzung von ECR?

Das sicherlich größte Problem liegt in der notwendigen „Mentalitätsänderung“ der beteiligten Entscheidungsträger auf beiden Seiten. Werden Verteilungsfragen weiterhin den Kern des Dialogs zwischen Industrie und Handel bestimmen, lassen sich Mehrerträge in der Konsumgüterdistribution nicht erwirtschaften. Dies gilt auch für diejenigen Unternehmen, die bereits in Kooperationen „aktiv“ sind, wenn nämlich über die Verteilung eventueller Kooperationsgewinne schon verhandelt wird, bevor diese überhaupt angefallen sind.

Vertrauen und Partnerschaft sind vor allem bei marketing-orientierten Kooperationen notwendig, da hier die Gefahr des Abflusses von wichtigen Informationen und Know-How-Ressourcen am größten ist.

12. Wie geht die Entwicklung mit ECR weiter?

Die zukünftige Entwicklung des ECR-Konzeptes ist nur schwer zu prognostizieren. Sicher ist, daß das Total-System-Bewußtsein vieler Entscheidungsträger in Industrie und Handel stetig steigt. Somit läßt sich eine weitere Verbreitung des ECR-Ansatzes zumindest vermuten. Das gilt insbesondere für den Logistikbereich. Hier ist denn auch von zahlreichen erfolgreichen CR-Kooperationen zu berichten, wohingegen man sich bei dem Äquivalent im Marketing-Bereich – Stichwort Category Management – schwerer tut.

Das mit Beginn der ECR-Idee propagierte enge, offene und vertrauensvolle Verhältnis als Ergebnis von ECR läßt sich nach den Erfahrungen der vergangenen Monate nur schwer und langsam entwickeln. Wir befinden uns derzeit in einer Phase der Ernüchterung und Suche nach noch nicht angedachten anderen grundsätzlichen Strategie-Optionen in der Beziehung Hersteller – Handel. Unabhängig davon mehren sich jedoch die Stimmen, die eine stärkere Marketing- bzw. Kundenorientierung im Rahmen von ECR fordern, was die Bedeutung von Maßnahmen des Category Managements weiter erhöhen wird. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
24	31	35	V	L	

ZU VIELE VARIANTEN MINDERN DEN ERTRAG

Variantenbildung durch Variantencontrolling



Dr.-Ing. Josef Wüpping,
Unternehmensberatung,
Nettelbeckstraße 97,
44797 Bochum

von Dr.-Ing. Josef Wüpping, Bochum

Gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten neigen Unternehmen dazu, möglichst viele sich bietende Nischen zu besetzen und die Produktvielfalt unkontrolliert ausufern zu lassen. Die Industriebetriebe stöhnen unter der Last zunehmender Variantenvielfalt. Gründe sind einerseits fehlende Methoden, durch Produktgestaltung und Produktstrukturierung die innerbetriebliche Varianz kontrolliert gering zu halten und dennoch fast jeden Kundenwunsch zu erfüllen. Eine weitere Hauptursache einer wachsenden Zahl an Varianten ist ein fehlendes Hilfsmittel, innerbetriebliche Abläufe zu bewerten und damit die tatsächlich verursachten Kosten verursachungsgerecht zuzuordnen. Dabei wird häufig verkannt, daß herkömmliche Kostenbetrachtungen die Problematik nur unzureichend widerspiegeln. Denn bei unkontrollierter Varianzausweitung steigen die Aktivitäts- und Komplexitätskosten überproportional stark an. Zudem führen zwecks Umsatzausweitung neu eingeführte Produkte zu höheren Fixkosten/Strukturkosten, die nur bei hohen Stückzahlen ausreichend kompensiert werden können. Nach den Gründen für die Variantenausweitung befragt erhält man immer wieder folgende Antworten und Ursachennennungen:

- **Umsatzmaximierung:** Der Vertrieb will nichts dem Wettbewerb überlassen, die Marktanteile ausbauen, sämtliche Marktnischen abdecken und durch die Erfüllung kundenspezifischer Wünsche gerade in konjunkturell schwierigen Zeiten Umsatz und Erträge sichern.
- **Kostenignoranz:** Im Unternehmen existiert keine Kostenrechnung, die mit ausreichender Schärfe eine Bewertung von Zusatznutzen zu Zusatzaufwand leistet, nicht selten wird nach traditioneller Mischkalkulation verfahren und behauptet, mit den neuen Produkten würde Geld verdient und die Ertragslage verbessert.
- **Fehlendes Variantencontrolling:** Im Unternehmen hat niemand die Verantwortung (Produktverantwortung) oder ein ausreichendes Verständnis für die Genehmigung neuer Varianten und kundenspezifischer Lösungen, weshalb dem schleichen den Prozeß der Varianzausweitung kein Einhalt geboten wird.

Hierdurch wird deutlich, daß Entscheidungen über zusätzliche Produktvarianten oder über die Ausführung kundenspezifischer Wünsche nicht mit ausreichender Transparenz vorgenommen werden. Ein vollständiger Überblick über die absatzseitige Bedeutung und die Auswirkung auf die Kostensituation im Unternehmen fehlt. Ferner werden Methoden logistikgerechter Produktstrukturen und Gestaltungsgrundlagen zur wirtschaftlichen Herstellung marktorientierter Produktvielfalt nur unzureichend angewandt.

Der folgende Beitrag erläutert eine Methode des **Variantencontrolling auf Basis von Aktivitätskosten**. Hierbei soll die Bedeutung der Geschäftsprozessanalyse als Kalkulations- und Entscheidungshilfsmittel verdeutlicht werden.

Problemstellung und Zielsetzung am Beispiel eines Zulieferbetriebes

In einem Zulieferbetrieb mit Serien- und Kleinserienfertigung sollte das Produktsortiment nach defizitären Gesichtspunkten untersucht werden und eine möglichst ertragsoptimale Varianz gefunden werden. Nach mehreren Jahren der Ertragsverschlechterung war es dem Unternehmen gelungen, mittels einer erheblichen Ausweitung des Produktsortiments sowie einer nicht transparenten Preispolitik zwar den Umsatz zu halten. Die Ertragssituation war inzwischen jedoch stark defizitär. Eine Umkehr dieses Trends war nicht abzusehen.

Als Primärziel wurde die konsequente Ausrichtung des Produktsortiments nach Ertragsgesichtspunkten sowie die Erschließung möglicher Kostensenkungspotentiale festgelegt. Es galt also nicht mehr die bisherige Umsatzmaximierung, sondern eine konsequente selektive Vorgehensweise zugunsten einer Ertragsmaximierung.

Oberste Zielsetzung in diesem Projekt war damit eine rückhaltlose Aufdeckung der Kostentreiber und defizitären Produkte. Entweder gelang es, kostenoptimierte Produkte gewinnbringend zu vermarkten oder das defizitäre Produkt wurde aus dem Programm geworfen. Bei lediglich drei Ausnahmekriterien

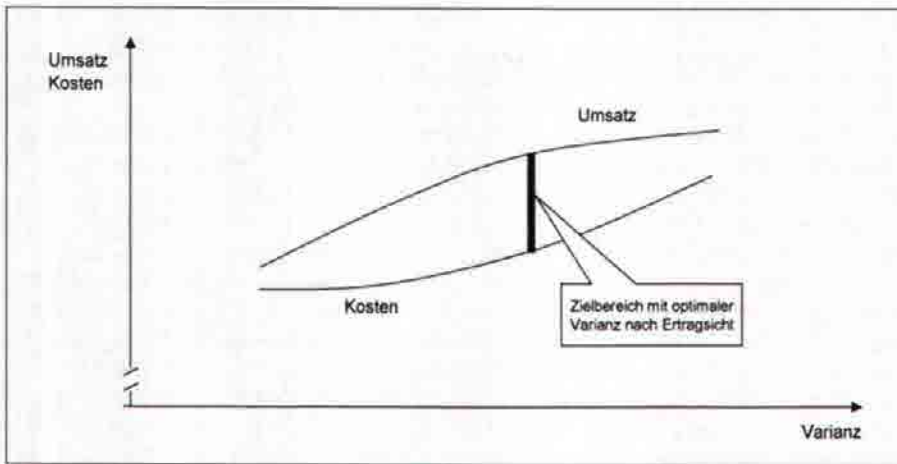


Bild 1: Das Ziel ist die Ermittlung einer optimalen Varianz

Vorgehensweise

Im ersten Schritt wurden die traditionellen ABC- und Gängigkeitsanalysen angewandt. Analysiert wurden die letzten drei Jahre. Im nächsten weit aufwendigeren Schritt sind die vorhandenen Misch- und Zuschlagskalkulationen sowie die Deckungsbeitragsrechnung durch eine auf Aktivitätskosten basierende Vollkostenrechnung ersetzt worden. Dabei wurde

durfte eine Produktvariante ertragsmindernd weiterproduziert werden. Die Ausnahmen waren, hier verkürzt wiedergegeben, die

- Komplettbelieferung der wichtigsten Kunden, hierbei sollte der defizitäre Variantenanteil den jeweiligen Gesamtdeckungsbeitrag um nicht mehr als 30 Prozent schmälern. Falls doch, mußten die Anwenderanforderungen sowie die Kundensonderwünsche bewertet werden.
- vollständige Bedienung des Hauptmarktsegmentes (Größter Marktanteil mit der relativ stärksten Wettbewerbsposition bei gesundem Marktwachstum) als Vollsortiment-Lieferant.
- Förderung ausgewiesener Marktzugangsprodukte zwecks Generierung künftiger Umsätze.

streng zwischen fixen, quasifixen (sprungfixe Kosten, die nur bei höherer Variantenzahl beeinflussbar sind) und variablen Kosten unterschieden. Die Aktivitätskosten der indirekten Bereiche ließen sich durch eine nach Produktgruppen orientierte Geschäftsprozessanalyse eruieren. Dies bedeutet nichts anderes, als daß den Merkmalsausprägungen der Produkte die entsprechenden Vertriebs-, Verwaltungs- und sonstigen Gemeinkosten in Form spezifischer Kosten und Zeitaufwendungen anteilig zugeordnet werden. Zudem wurden abhängig von Merkmalsausprägungen Wertschöpfungsaktivitäten (z. B. Konstruktion) bzw. nicht wertschöpfende Aktivitäten (z. B. Lagerung, Zahl der Handhabungsvorgänge bis zur Einlagerung) analysiert und hinsichtlich möglicher Optimierungsschritte geprüft.

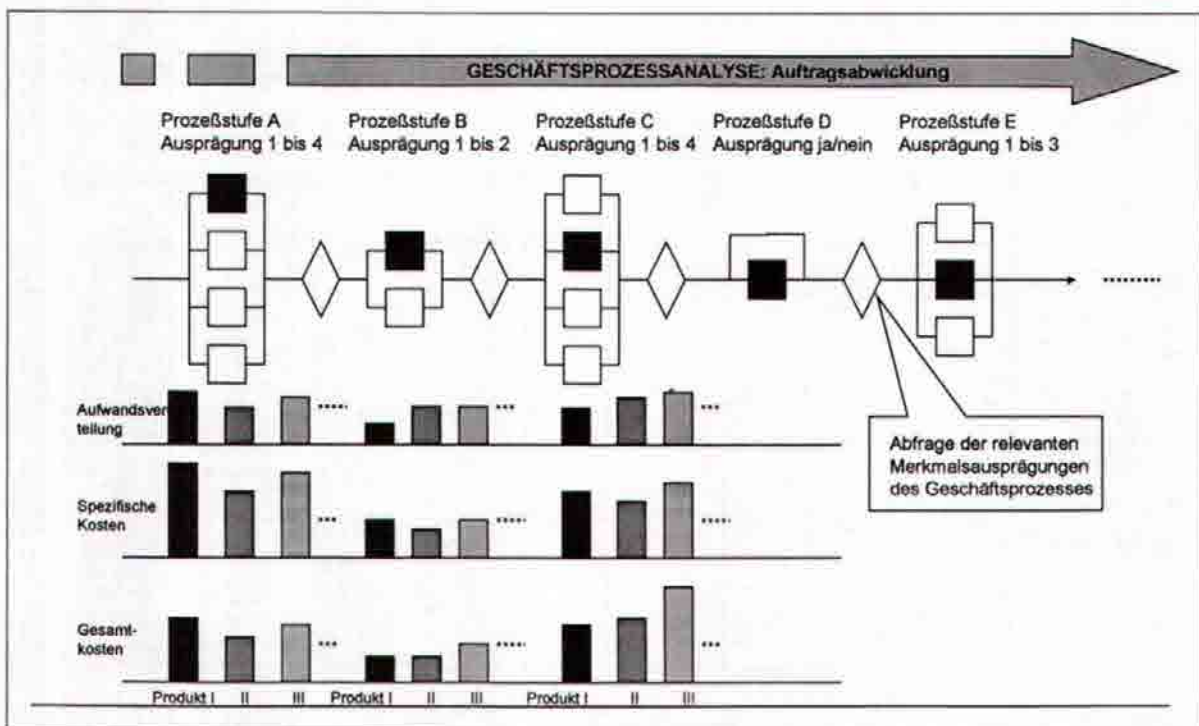


Bild 2: Die Geschäftsprozessanalyse unterstützt die Bewertung der Aktivitätskosten

Die Geschäftsprozessanalyse verfolgt die Darstellung von Aufwendungen in den funktionalen Unternehmensbereichen entlang eindeutig definierbarer und abgrenzbarer Geschäftsprozesse wie z. B. der Angebots- und Auftragsabwicklung oder der Produkteinführung einer bestimmten Produktgruppe. Dabei kann beispielsweise nach Produktart oder zwischen Standard- und Sonderprodukten unterschieden werden. Wird die Geschäftsprozessanalyse um die jeweiligen spezifischen Kosten der Teilprozesse erweitert und mit den zuordenbaren Aufwendungen multipliziert, so können Geschäftsprozesse ganzheitlich bewertet und nach Kostentreibern analysiert werden. Vergleichbar ist dieser Vorgang mit einer Auffächerung der auf Kostenstellen kontierten Kosten und deren Zuordnung zum Geschäftsprozeß resp. dem Kostenträger. Der Geschäftsprozeß stellt demnach alle Produkt- und Auftragsdaten zuzüglich der innerbetrieblichen Wertschöpfungsaktivitäten in einen Gesamtzusammenhang. Im Vordergrund steht neben der Kostenbetrachtung eine Stärken-/Schwächenanalyse sowie eine Effizienzbewertung. Auf Basis dieser Vorgehensweise können gezielte Veränderungsmaßnahmen zur Durchlaufzeitreduzierung, zur Modifikation der Wertschöpfungskette oder oftmals vorrangig zur Kostensenkung eingeleitet werden.

Beispielsweise können die zuordenbaren Kosten hinsichtlich der Variantenentstehungskosten (z. B. Konstruktions- und Werkzeugkosten) oder der laufenden Variantenkosten (z. B. Pflege- und Änderungsaufwand, Lagerkosten) ergänzt werden.

Bei geeigneter Struktur erhält man präzise Aussagen produktbezogener Aktivitätskosten. Durch die Bildung von Produktklassen mit ähnlichen Merkmalsausprägungen und durch die Definition sogenannter Leitprodukte (ein Leitprodukt je Produktklasse) können die jeweiligen wertschöpfenden (z. B. Konstruktion) und nicht wertschöpfenden Aufwendungen (z. B. Handlings- und Lageraufwand) kostentechnisch zugeordnet werden. Die Verwaltungs- und Vertriebsaufwendungen werden analog verrechnet.

Abweichungen vom Leitprodukt können bei größerer Variantenzahl durch Zu- bzw. Abschläge berücksichtigt werden. Wichtig ist die präzise Bewertung der Leitprodukte.

In der Bewertung des Erfolgsbeitrages der einzelnen Produkte werden im ersten Schritt Degressions-effekte auf Jahresstückzahlbasis berücksichtigt. Durch diese Vorgehensweise ließen sich die Hauptverlustbringer des betrachteten Zeitraums isolieren und nach wertanalytischen Gesichtspunkten optimieren bzw. aus dem Produktprogramm entfernen. Variantenentscheidungen sollten jedoch nie ausschließlich auf Vergangenheitsdaten wie Jahresstückzahlen vorgenommen werden, sondern hinsichtlich der realistisch zu erwartenden Stückzahlen.

Ergebnisse

Die zwei wesentlichen Ergebnisse dieser Analyse sind einerseits die Streichung defizitärer Varianten und deren negative Auswirkung auf die Ertragsentwicklung und andererseits die Optimierung der inneren Varianz und der dadurch erreichbaren Kostensenkung.

Durch die beschriebene Herleitung der Aktivitätskosten auf Basis der Geschäftsprozessanalyse können ferner folgende Fragen und Problemkreise sehr viel besser als bisher bewertet werden:

- Wesentlich genauere Preisuntergrenzen können verhandelt werden.
- Deckungsbeiträge von Sonderwünschen lassen sich errechnen und es kann entschieden werden, ob eine Sonderausführung lohnenswert ist oder ob eine Standardausführung auch bei geringer Preisqualität einen höheren Deckungsbeitrag liefert.
- Eine gezielte Priorisierung von Vertriebsprodukten ist möglich.

Um einem Mißverständnis vorzubeugen: Ausschließliches Ziel ist **nicht die Vermeidung von**

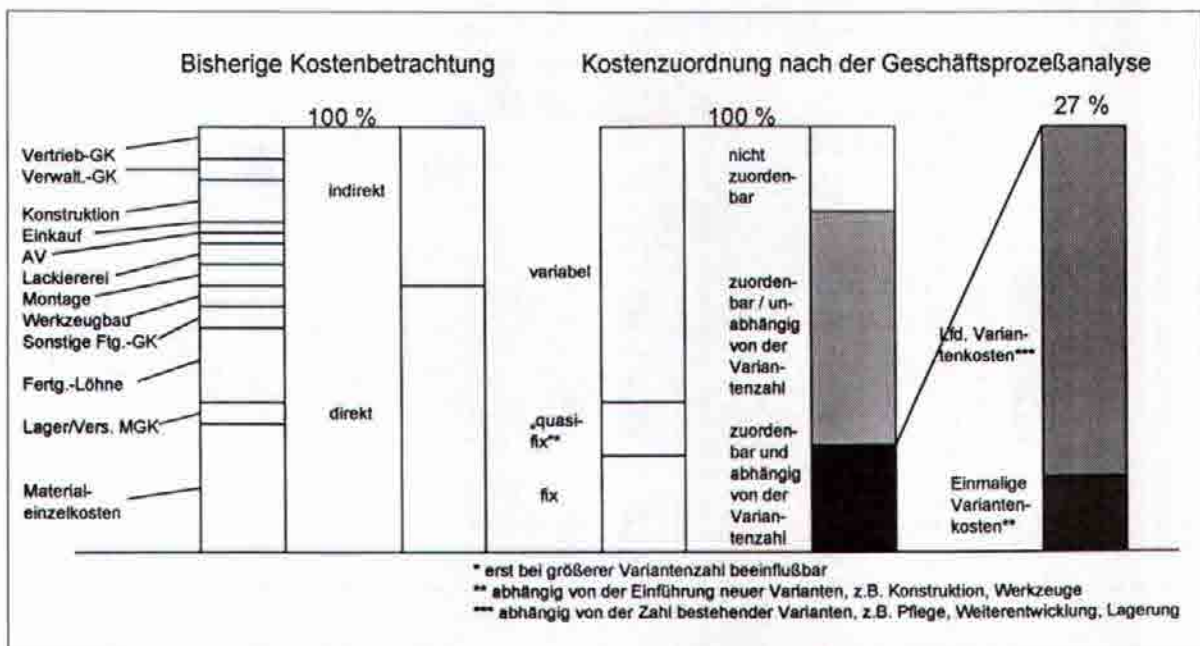


Bild 3: Durch die Geschäftsprozessanalyse können die Kosten den Varianten ursächlich zugeordnet werden

Sonderwünschen. Prinzipiell kann jeder Kunde jeden Sonderwunsch erfüllt bekommen; nur muß er entsprechend dafür zahlen.

Durch die Geschäftsprozessanalyse werden weiterhin folgende Aspekte sehr deutlich herausgearbeitet:

- Kostentreiber werden identifiziert;
- Durchlaufzeitverzögerungen können aufgezeigt werden;
- Schwächen in Teilfunktionen/Teilprozessen können verdeutlicht werden.

Das definierte Leitprodukt kann wertanalytisch optimiert werden und innerbetrieblich den Status eines Benchmarks (Best in Class) für Produktneuentwicklungen erhalten. Es sollte neben einer möglichst hohen Nutzen-/ Aufwandrelation eine ausgeprägte Ähnlichkeit zu den restlichen Varianten der Produktklasse sowie eine hohe Gängigkeit aufweisen.

Insgesamt existieren in dem untersuchten Fall 746 Variantenstandards. Hiervon waren die über den zurückliegenden Zeitraum von drei Jahren angefallenen einmaligen kundenspezifischen Sonderwünsche mit 112 verschiedenen Ausprägungen hinzugerechnet worden. Der Einfachheit halber sollen diese wie neue Varianten behandelt werden.

Eine Umsatzanalyse zeigt zunächst, **daß 80 Prozent des Umsatzes mit lediglich 78 Produktvarianten erzielt wurde.** Weitere 15 Prozent wurden mit 138 Varianten generiert, 107 Varianten wurden in dem Betrachtungszeitraum überhaupt nicht bewegt.

Fast 25 Prozent der Varianten (neue Standards und kundenspezifische Lösungen) sind über den Betrachtungszeitraum von drei Jahren erstmalig produziert worden.

Sehr viel interessantere Ergebnisse wiesen der Vergleich der vorhandenen Produktkostenkalkulation

mit der neuen Vollkostenbetrachtung nach Aktivitätskosten auf. Ein Ergebnis war z. B. die Bewertung der neuen Varianten im Vergleich zum Standardgeschäft. Insgesamt **ging man von einem positiven Beitrag der neuen Varianten aus. Die detaillierte Analyse bewies jedoch mit Ausnahmen eindeutig das Gegenteil.** Hierbei zeigte sich ferner, daß einige hochgängige Produkte nicht einmal die Grenzerstellkosten (bestehend aus der Summe der beeinflussbaren Aktivitäts- und Materialkosten) deckten und somit einen negativen Beitrag bei jeder produzierten Einheit lieferten. Ein lediglich 5 Prozent höherer Umsatz, erzielt mit diesen Produkten, führte zu zusätzlichen Verlusten in Höhe von etwa 0,7 Mio DM. Die Mehrzahl dieser Produkte war jünger als zwei Jahre.

Der verursachte Konstruktionsaufwand zuzüglich der Werkzeugkosten für neue Varianten und kundenspezifische Ausführungen hätte bei der gewünschten Marge je nach Gängigkeit 15 bis 20 %ige Preisauflagen zur Folge gehabt. Gerechnet wurde mit Zuschlägen je nach Losgröße von 0 bis 10 Prozent.

Eine Ertragsbewertung nach positiven Stückmargen bestätigte einige Annahmen des Managements, doch konnten auch hier für die künftige Produktsortimentierung neue Erkenntnisse gewonnen werden. So sind inzwischen einige Produktvarianten konstruktiv soweit überarbeitet, daß beispielsweise einzelne Fertigungsschritte entfielen oder vormals getrennte oder voneinander abweichende Fertigungsschritte (z. B. Lochbilder) zusammengefaßt oder vereinheitlicht wurden. Durch die konstruktiven Anpassungen wird nunmehr eine bessere Marge erwirtschaftet. Zudem wurde der Nebeneffekt einer Gleichteilerhöhung erzielt.

Die zuvor aufgezeigten Ertragsminderungen durch neue Varianten ließen sich in einen allgemeineren Zusammenhang stellen. Denn einerseits werden

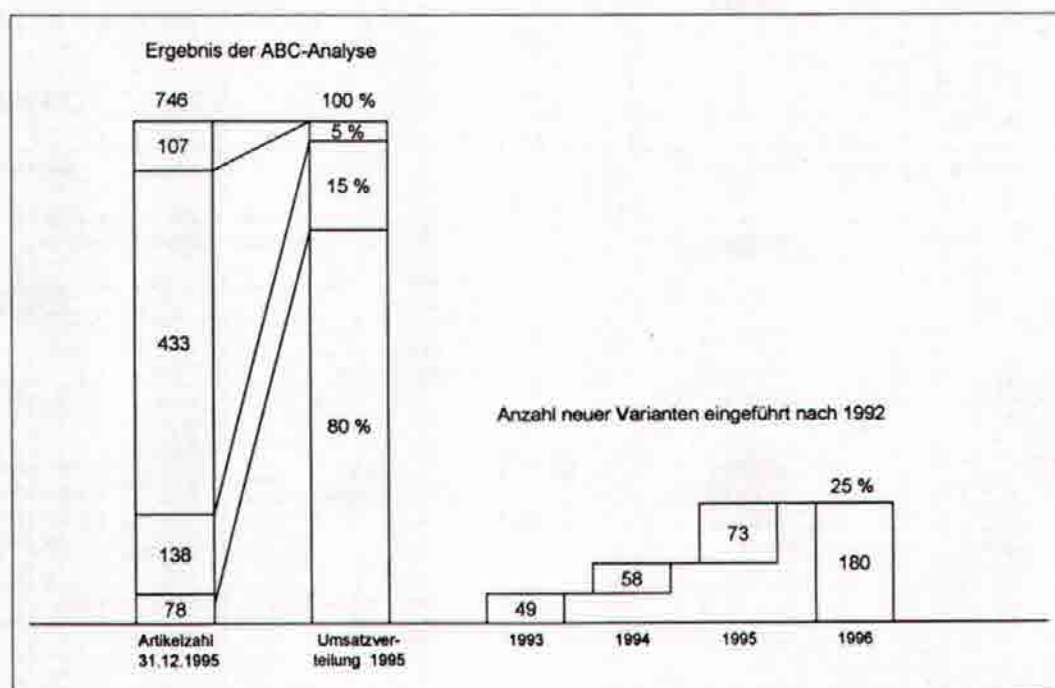


Bild 4: Die ABC-Analyse zeigt nur wenig hochgängige Produkte

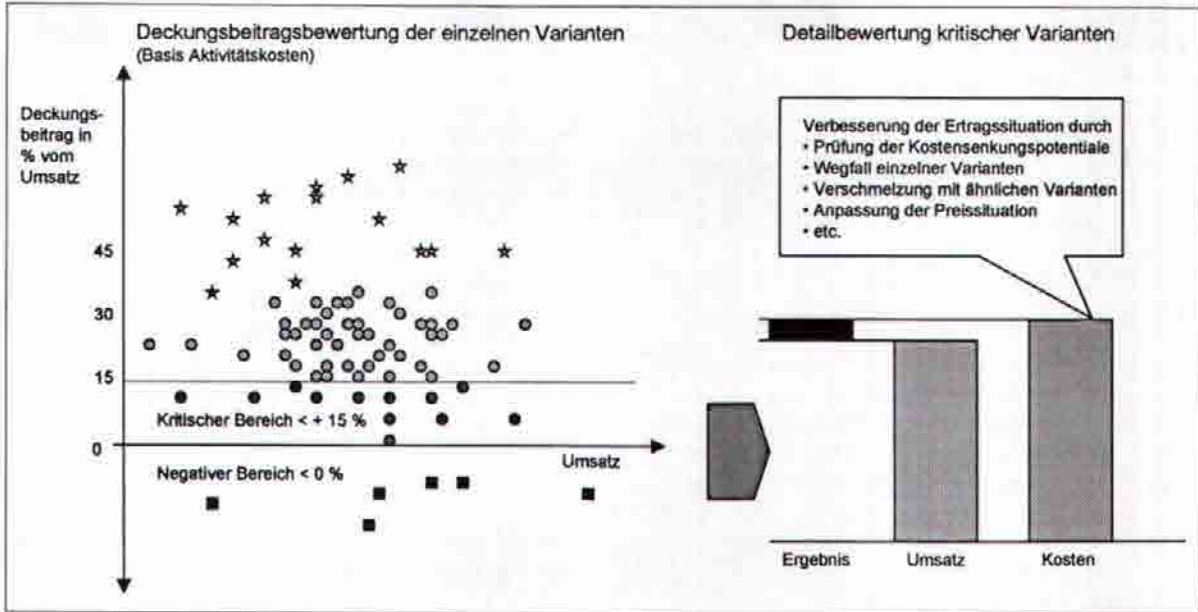


Bild 5: In einer auf Aktivitätskosten basierenden Ertragsbewertung sollen die kritischen Varianten in jedem Einzelfall bewertet werden

Einmalkosten bei der Anlage neuer Varianten generiert (Konstruktion, Werkzeugbau etc.) und andererseits werden anteilige laufende Kosten (Produkt-pflege, Änderungswesen, Lager etc.) erhöht. Bei entsprechend hoher Variantenzahl werden zudem die Fixkosten erhöht. Die Schwierigkeit besteht nun darin, je nach Stückzahl die notwendige Marge für einen auskömmlichen Deckungsbeitrag zu finden.

Insgesamt wurde das Produktsortiment von 746 Varianten um 201 Varianten bzw. ca. 27 Prozent auf 545 Varianten reduziert. Erreicht werden konnte dies durch die Zusammenlegung ähnlicher Produkte oder durch die Herausnahme defizitärer und abkömmlicher Varianten aus dem Produktsortiment. Auf Basis der Vorjahreszahlen konnte in einer Sensitivitätsanalyse nachgewiesen werden, daß hierdurch der

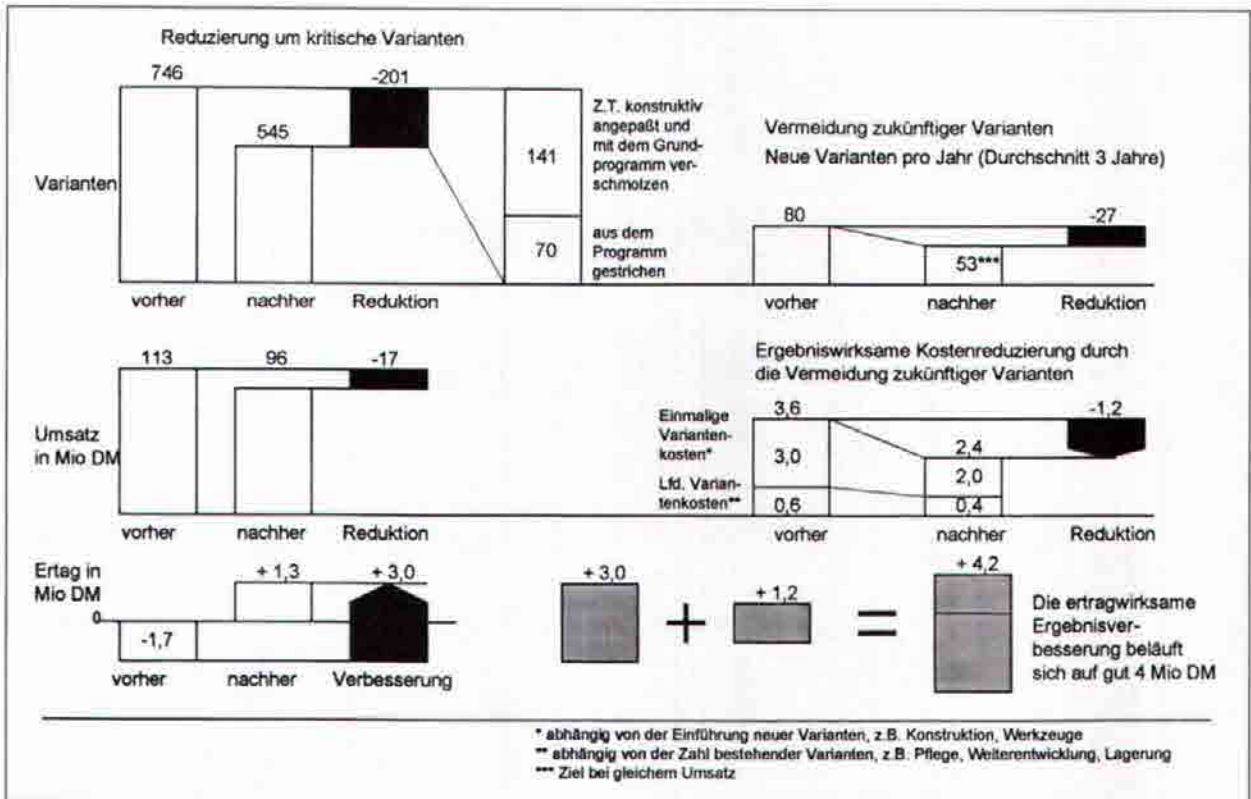


Bild 6: Eine ergebniswirksame Ertragsteigerung von 4,2 Mio DM konnte erzielt werden

Umsatz zwar um fast 15 Prozent auf ca. 96 Mio DM gedrückt worden wäre, was jedoch eine durchschnittliche jährliche Ertragssteigerung der Produktgruppe von fast 3 Mio DM zur Folge gehabt hätte.

Wo Markt- und Kostenseite miteinander in Einklang gebracht werden konnten, sind inzwischen gezielt Preisanpassungen vorgenommen worden.

Als weiteres Ziel soll die bislang vorhandene jährliche Variantenentwicklung bei gleichem Umsatz um ca. ein Drittel gesenkt werden. Hierdurch ließen sich die Einmalkosten für die Anlage neuer Varianten sowie die laufenden Variantenkosten deutlich weiter senken. Denn die Anlage dieser neuen Varianten verursachte jährlich durchschnittliche Einmalkosten (Konstruktion, Werkzeuge) von ca. 3,0 Mio DM sowie laufende jährliche Variantenkosten von etwa 0,6 Mio DM. Eine Senkung um ein Drittel hätte demnach Einsparungen von gut 1,2 Mio DM zur Folge.

In einer Make or buy-Analyse wird nun geprüft, ob Kundensonderwünsche nicht grundsätzlich von geeigneten Vertragspartnern bedient werden können, um insbesondere den innerbetrieblichen Ablauf kostenoptimal auf das Standardgeschäft auszurichten.

Nach der Neuausrichtung wird heute durch den Produktverantwortlichen über eine neu einzuführende Variante entschieden. Als Kriterien dienen hierbei z. B. die Preis-/Kostenrelation, die zu erwartende Stückzahl, die wahrscheinliche Lebensdauer oder die strategische Bedeutung. Dieses Varianten-controlling diszipliniert alle beteiligten Unternehmensbereiche dahingehend, Marktdaten realistischer einzuschätzen als bisher und das Kostenbewußtsein zu schärfen.

Literatur

- 1 H. Hammer: Die Praxis des Variantenmanagements, io Management Zeitschrift, Nr. 7/8, S. 34 - 36
- 2 R. Hichert: Probleme der Vielfalt, Teil 2: Was kostet eine Variante? Und Teil 3: Was bestimmt die optimale Erzeugnisvielfalt? Zeitschrift für industrielle Fertigung, S. 141 - 145 und S. 673 - 676, Springer-Verlag 1986
- 3 A.-W. Scheer: Kostenmanagement von Geschäftsprozessen, io Management Zeitschrift, Nr. 3, S. 90 - 94, 1995
- 4 A. B. Glutz von Blotzheim: Strategisches Strukturkostenmanagement, Von pragmatischen Methoden zu Denken in Wirkungsketten und Wirkungsnetzen, controller magazin, S. 4 - 14, Nr. 1, 1995
- 5 U. Gollub: Variantenvielfalt reduzieren – Outsourcing überleben, io Management Zeitschrift, Nr. 7/8, S. 37 - 39
- 6 Christmann, Alternativen zur traditionellen Gemeinkosten-Schlüsselung, controller magazin, S. 154, 1994. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
31	33	35	V	T	S



Originalfoto der 3 Affen laut Story von Jörg Tanger auf Seite 8 – vielleicht auch passend zum Varianten-Controlling

Dipl.-Volksw. Armin Kunde
Duisburger Str. 155
40 885 Ratingen



Betreff: CM 5/97

Sehr geehrter, lieber Herr Dr. Deyhle,

da Sie noch keine Gelegenheit gehabt haben, mir auf meinen Brief vom 7.8. cr. etwas zu schreiben, möchte ich die Gelegenheit wahrnehmen, Ihnen etwas zu dem Artikel „Die Benediktregel als Führungsinstrument“ (Vortrag von Pater Prior Bilgri) zu sagen. Schade, er ist mir zuvor gekommen, hatte ich doch mal die Absicht, etwas zu den Benediktusregeln als Anwendungsmöglichkeiten für Manager zu berichten, da ich sie selber, obwohl mehr den Nicht-Kirchgängern zugehörig, für sehr richtungsweisend halte-gerade für angehende und sogenannte „gestandene Manager“, die es manchmal sehr nötig hätten, sich als „Mönche auf Zeit“ (offizielle Bezeichnung) in einem Kloster aufzuhalten. Es sind sehr bedenkenswerte Regeln, die früher schon in meine Führungskonzeptionen Eingang fanden, ohne die Managementtechniken gänzlich beiseite zu lassen.

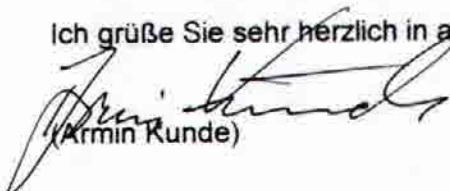
Die Benediktregeln sind gewiß zuerst für die Mönche da, die nach ihr leben, als Hilfe zur Lebensgestaltung gedacht, doch auch für den „Weltmenschen“ bietet sie Ordnungspostulate, wie sie sehr gut Pater Bilgri sehr launig und mit viel Hintergrund darstellte. Der Cellerar „eligatur de congregatione sapiens, maturis moribus, sobrius, non multum edax, non elatus, non turbulentus, non iniuriosus, non tardus, non prodigus...qui omni congregationi sit sicut pater“ (...wird aus der Gemeinschaft ausgewählt, der weise ist, reifen Charakters, nüchtern. Er sei nicht maßlos im Essen, nicht überheblich, nicht stürmisch, nicht verletzend (ungerecht), nicht umständlich, nicht verschwenderisch...) ..ut scriptum est: Sermo bonus super datum optimum. (Es steht geschrieben: Ein gutes Wort geht über die beste Gabe.) Ich denke, nur einem realitätsnahen Menschen wie Benedikt war es möglich, solche beinahe zeitlosen Kriterien für das Zusammenleben -auch im Unternehmen- so einprägsam aufzustellen.

So wird dem Cellerar z.B. viel Gespür für das allgemein und persönlich Notwendige abverlangt. Seine Führungskultur ist dergestalt, daß er sich in strenger Selbstbeobachtung übt und das auch seinem Umfeld zuteil wird. Aber es gibt auch andere frühe Denker, die für Führungskräfte und diejenigen, die mit Menschen als Mitmenschen umgehen, bedenkenswerte Äußerungen. Einen davon, den ich auch unseren Söhnen mit auf ihren Lebensweg gegeben habe, ist von Marc Aurel aus seinen „Selbstbetrachtungen 10, Buch Nr.37“: „Gewöhne Dich bei jeder Handlung eines anderen daran, soviel als möglich Dir die Frage zu beantworten: „Worauf zielt dieser selbst damit hin?“ Mache aber bei Dir den Anfang, prüfe vor allem Dich selbst.“

Zum Schluß möchte ich Ihnen noch ein Buch und eine Checkliste für Krankenhäuser(taufrisch) -so etwas in ähnlichem Sinne habe ich auch für KMU- überreichen mit einem herzlichen Dank für das Zusenden des immer wieder interessanten CM. Leider haben wir es nicht dazu gebracht, mal ein Seminar gemeinsam zu machen.

So das soll's gewesen sein, lieber Herr Dr. Deyhle, mit herzlichem Dank nochmals für die Zusendung der CM, die ich überall weiterempfehle, wo ich es für angebracht halte. Denken Sie an Konosuke Matsushita „Jugend ist eine Frage der inneren Einstellung. Wer sein Bestes zu geben bereit ist und sich den Aufgaben jeden neuen Tages zuversichtlich, hoffnungsvoll und beherzt stellt, wird ewig jung bleiben.“-Wissen refreshen!

Ich grüße Sie sehr herzlich in aller Verbundenheit nach Gauting aus Ratingen


(Armin Kunde)

BAUSTEINE DER PROZESSOPTIMIERUNG

von Prof. Dr. Willi **Buggert**, Dipl. oec. Dirk **Maier**,
Dipl. oec. Dr. Axel **Wielpütz**, Kassel

(Nach neuer Rechtschreibung müßte geschrieben werden: Prozess)

In vielen deutschen Unternehmen ist in den vergangenen Jahren ein kontinuierlicher Wandlungsprozeß wahrnehmbar. Insbesondere die Rezession hat deutlich gemacht, daß Marktanteile bei hohem Wettbewerbsdruck und Markt sättigungstendenzen nur durch umfassende Maßnahmen im Unternehmen gesichert werden können. Auf der Suche nach Verbesserungspotentialen haben viele Unternehmen ihre Geschäftsprozesse entdeckt. Bei intensiver Analyse einzelner Kernprozesse wird offenkundig, daß ein Großteil der Prozesse im Unternehmen seit Jahren in unveränderter Form abläuft. Das Management ist überzeugt, daß durch eine Verbesserung einzelner Abläufe entlang der gesamten Wertschöpfungskette verborgene Potentiale nutzbar gemacht werden können, die bisher weder durch Automation noch durch hierarchische Neugliederung erschlossen werden konnten. An dieser Stelle findet das Prozeßmanagement seinen Ansatzpunkt. Durch ein Prozeßmanagement¹ sollen bestehende Prozesse kontinuierlich verbessert werden, wobei die Erkenntnisse des Total Quality Managements die Basis jeder Optimierungsmaßnahme bilden.

Insbesondere die **wachsende Forderung nach mehr Kundenorientierung** stellt viele Unternehmen bei der Verbesserung ihrer Prozesse vor Probleme. Auf der einen Seite muß es das Ziel sein, **Kosten und Durchlaufzeiten der Prozesse erheblich zu verringern, auf der anderen Seite sollen jedoch die Produktqualitäten und die Kundenzufriedenheit in gleichem Maße gesteigert werden.** Diese zunächst unvereinbar scheinenden Forderungen können nur im Rahmen einer bereichsübergreifenden Prozeßbildung erfüllt werden, welche die Faktoren „Zeit“, „Qualität“ und „Kosten“ integriert. Mehdorn und Töpfer weisen in diesem Zusammenhang darauf hin, daß ein Unternehmen heute nur bestehen kann, wenn es in der Lage ist, Maßnahmen zur Qualitätssteigerung bei gleichzeitigen Zeitreduzierungen und



Prof. Dr. Buggert



Dipl.-Oec. Axel Wielpütz

Kosteneinsparungen durchzuführen.² In diesem Sinne kann ein Unternehmen nur dann auf Dauer erfolgreich sein, wenn es gleichzeitig besser, schneller und schlanker wird.³

NOTWENDIGKEIT EINER PROZESSOPTIMIERUNG

Die Prozeßoptimierung hat die effektive und effiziente Gestaltung von Prozessen⁴ zum Gegenstand. Grundvoraussetzung ist zunächst die Analyse der bestehenden Geschäftsprozesse. Da nicht sämtliche Prozesse des Unternehmens einer näheren Betrachtung unterzogen werden können, ist es notwendig, die sogenannten **Kern- oder Schlüsselprozesse** herauszufiltern, durch die Wettbewerbsvorteile realisiert werden. Darunter fallen primär diejenigen Prozesse, **die bei der Kundenforderung** beginnen und im Ergebnis einen Kundennutzen repräsentieren.⁵ Als Beispiel können folgende Geschäftsprozesse genannt werden: Auftrag abwickeln, Kundenangebot erstellen, Serviceleistung erbringen, neue Produkte entwickeln.

Nach Erkenntnis und Definition der relevanten Kernprozesse empfiehlt sich die Schaffung eines funktions- bzw. bereichsübergreifenden **Prozeßverantwortlichen**, der die Verantwortung für einen Prozeß von Anfang bis Ende übernimmt. Für die Wahrnehmung dieser Position ist es notwendig, daß der Verantwortliche so hoch in der Unternehmenshierarchie angesiedelt wird, daß er den Prozeß in seiner Bedeutung als Teil der Gesamtheit aller Unternehmensprozesse beurteilen kann. **Die eigentliche Optimierung wird von einem Prozeßteam verrichtet**, das sowohl mit internen Experten, die den Prozeß genau kennen, als auch mit externen Beratern, die nicht „betriebsblind“ sind, zu besetzen ist.⁶ Die erste Aufgabe des Prozeßteams ist die Analyse der

ausgewählten Kernprozesse, deren Ausgangs- und Endpunkte zu präzisieren sind. Für die Bestimmung der einzelnen Aktivitäten stellt die Wertkettenanalyse ein geeignetes Instrument dar. Mit Hilfe einer Wertkette lassen sich die einzelnen Schritte des Werdeganges eines Produktes bzw. einer Dienstleistung im Unternehmen abbilden.⁷ Ausgehend vom strategischen Rahmen der Wertkette muß das Prozeßteam für jeden Kernprozeß die einzelnen Wertaktivitäten ermitteln und die unternehmensspezifischen Eigenheiten aufzeigen.

In der nächsten Phase erfolgt die Bewertung der ermittelten Prozesse. Diese Bewertung der Prozesse soll Schwachstellen hinsichtlich der Effektivität und Effizienz aufdecken, da sich aus diesen beiden Kriterien die Vorgaben für die Optimierung der Prozesse ergeben. Die **Effektivität** stellt die Maßgröße für die Zielerreichung (**Output**) dar, indem die tatsächliche der beabsichtigten **Erfüllung der Kundenbedürfnisse** gegenübergestellt wird. Ein ineffektiver Prozeß liegt somit dann vor, wenn die Kundenanforderungen ganz oder teilweise nicht erfüllt werden. Um die Kundenzufriedenheit zu messen, können **folgende Instrumente** eingesetzt werden:⁸ Befragung mit Hilfe standardisierter Fragebögen, direkte Kundengespräche, Nachfrageaktionen unmittelbar nach der Leistungserbringung, Arbeitskreis mit Kunden, Kundenbeschwerden.

Im Gegensatz zur Effektivität ist die **Effizienz die interne Maßgröße für die Erbringung** der Prozeßleistung, indem sie die Wirtschaftlichkeit als **Verhältnis von Input zu Output** abbildet.

Ein ineffizienter Prozeß drückt sich insbesondere durch folgende Symptome aus:⁹ Die Existenz zahlreicher Prüfungsaktivitäten, überflüssige und nicht werterhöhende Aktivitäten, die Notwendigkeit zahlreicher Korrekturaktivitäten (z. B. Nacharbeit), übermäßiger Kostenanfall bei werterhöhenden Aktivitäten.

BAUSTEINE DER PROZESSOPTIMIERUNG

Prozeßkostenmanagement

Das Prozeßkostenmanagement stellt den ersten Baustein zur Optimierung der im Unternehmen ablaufenden Prozesse dar. Ziel des Prozeßkostenmanagements ist nicht die bereichsorientierte Teilloptimierung, sondern eine Optimierung der Kosten entlang des gesamten Prozesses über alle Schnittstellen hinweg.¹⁰ Nach Reiß und Corsten bezeichnet der Begriff „Kostenmanagement“ die Gestaltung der Programme, Potentiale und Prozesse in einer Unternehmung hinsichtlich der Kosten.¹¹ Dieser Auffassung folgend, hat ein Prozeßkostenmanagement die Gestaltung und Lenkung von Prozessen anhand von Kosten zur Aufgabe. Um ein Kostenmanagement effektiv zu gestalten, bedarf es der Unterstützung durch ein entsprechendes Kostenrechnungssystem. Hierzu wird von Franz treffend angemerkt, daß eine Kostenrechnung ohne ihre Nutzung durch ein Kostenmanagement denkbar ist, nicht aber ein Kostenmanagement ohne die Unterstützung durch eine entsprechende Kostenrechnung.¹² Durch die traditionelle Kostenrechnung werden die Kosten, die

für die Prozeßdurchführung entstehen, nur durch die direkt zurechenbaren Einzelkosten dargestellt. Die entstehenden Gemeinkosten können meist nur über unpräzise Verteilungsschlüssel auf die einzelnen Prozesse umgelegt werden.

Die Prozeßkostenrechnung stellt insbesondere in den Gemeinkostenbereichen ein geeignetes Instrument dar, um die Prozesse transparent zu machen. Dabei ist die Prozeßkostenrechnung nicht nur ein Kostenrechnungssystem, sie ist vielmehr das **Basisinstrument des Managements zur Prozeßoptimierung**. Ein effektives Prozeßkostenmanagement ist somit auf die Unterstützung durch die Prozeßkostenrechnung angewiesen, da es im Rahmen des Prozeßkostenmanagements um die Kostentransparenz des gesamten Unternehmens bzw. seiner Wertketten geht.

Die im Rahmen des Prozeßkostenmanagements vorzunehmende Gestaltung und Steuerung von Prozessen hinsichtlich ihrer Kosten geschieht jedoch nicht aus reinem Selbstzweck, sondern aus der Forderung heraus, **den vom Markt geforderten Preis realisieren zu können**. Deshalb gehört es mit in den Bereich der Gestaltung und Steuerung der Prozesse, **die Höhe der Prozeßkosten vorzugeben, damit das Unternehmen den anvisierten Gewinn realisieren kann**. An diesem Punkt bietet sich ein **Zusammenwirken zwischen dem Prozeßkostenmanagement und der Konzeption des Target Costing**¹³ an. Im Rahmen des Target Costing ist durch die Marktforschung der Preis zu ermitteln, den ein Kunde für ein Produkt oder für einen Prozeß zu zahlen bereit ist, wobei neben dem zur Zeit gültigen Marktpreis auch die weitere Entwicklung des Preisniveaus zu berücksichtigen ist. Anschließend wird der vom Management geplante Gewinn (Target Margin) vom ermittelten Zielpreis subtrahiert, so daß sich als Resultat die vom Markt erlaubten Kosten (Allowable Costs) als Zielkosten ergeben. Diese Zielkosten werden den Produktstandardkosten (Drifting Costs), d. h. den Kosten, die ein Produkt bzw. ein Prozeß unter Beibehaltung existierender Technologien und Prozesse verursachen würde, gegenübergestellt. Da die Produktstandardkosten i. d. R. über den Zielkosten liegen, müssen alle weiteren Maßnahmen im Zuge der Prozeßoptimierung primär auf die Schließung dieser Lücke (Target Gap) abzielen.

In der Praxis wird der Kunde jedoch die einzelnen Prozeßleistungen als ein integriertes Leistungssystem, d. h. als ein Gesamtpaket betrachten. Daher ist es notwendig, die für das Leistungssystem ermittelten Zielkosten in Zielkosten für die einzelne Prozeßleistung aufzuspalten. So können z. B. die Geschäftsprozesse „Kundenangebot erstellen“, „Auftrag abwickeln“ und „Serviceleistung erbringen“ vom Kunden als eine einzige Leistung angesehen werden, da er nicht an der einzelnen Dienstleistung, sondern an den durch sie bewirkten Ergebnissen interessiert ist.¹⁴

Prozeßqualitätsmanagement

Der zweite Baustein im Rahmen der Prozeßoptimierung ist das Prozeßqualitätsmanagement, dessen Ziel es ist, einen fehlerfreien Prozeßablauf

sicherzustellen, indem entlang der gesamten Prozeßkette Qualitätssicherung betrieben wird. Prozeßqualitätsmanagement bedeutet somit die Planung, Steuerung und Kontrolle der Prozesse hinsichtlich des Parameters „Qualität“. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, daß sämtliche Handlungen zur Qualitätssicherung oder -verbesserung vor oder während des Prozeßablaufes durchgeführt werden müssen, da jede Nachbesserung des Prozeßergebnisses zu Lasten der Prozeßzeit geht. Qualitätsmanagement auf eine Formel gebracht, bedeutet demnach: Die „richtigen Dinge zu tun und die Dinge richtig zu tun – und zwar beim ersten Mal“¹⁵, so daß fehlerhafte Erzeugnisse nicht aussortiert oder nachgebessert werden müssen, sondern erst gar nicht entstehen. Insofern wird jede Phase des Wertschöpfungsprozesses ins Visier genommen und nicht erst das fertige Produkt oder die erstellte Dienstleistung. Nicht vorhandene Qualität konkretisiert sich aber nicht nur in einem fehlerhaften Produkt, sondern kann auch durch schlechten Kundendienst, falsche Beratung oder nicht eingehaltene Zusagen hervorgerufen werden. Hieraus wird deutlich, daß Qualitätsbeherrschung alle Bereiche und Prozeßaktivitäten umschließt und somit den Einsatz einer umfassenden Total-Quality-Philosophie erfordert. Dementsprechend ist es unbedingt notwendig, die Kunden mit ihren Bedürfnissen zu identifizieren und zu integrieren. Auch hierfür kann das Target Costing den Ausgangspunkt bilden.¹⁶

Der erste Schritt zur Schaffung prozeßbasierter Qualitätsvorteile besteht in der Planung der Prozeßqualität. In diesem Zusammenhang versteht man unter Planung der Prozeßqualität, Prozesse so zu entwickeln, daß sie den Qualitätsanforderungen der Kunden gerecht werden.¹⁷ Die internen Qualitätsanforderungen können durch die im Rahmen der Prozeßanalyse vorgenommene Zerlegung eines Prozesses in Teilprozesse und Aktivitäten sichtbar gemacht werden. Bei der Ermittlung der Anforderungen der externen Kunden stellt sich aber oftmals heraus, daß es in den Prozeßabläufen nicht zu den vom Kunden geforderten Leistungen kommt (sog. Wahrnehmungslücken). Die möglichst genaue Ermittlung der Kundenbedürfnisse erfordert eine intensive Marktforschung sowie eine umfangreiche Kommunikation zwischen dem Unternehmen und seinen Kunden. Grundsätzlich können hierfür die gleichen Instrumente wie bei der Effektivitätsbewertung im Rahmen der Prozeßanalyse verwandt werden.

Im nächsten Schritt sind die ermittelten Kundenerwartungen in konkrete Prozeßanforderungen umzusetzen. Ein geeignetes Instrument zur Umsetzung der Kundenanforderungen in Leistungsspezifikationen ist das Quality Function Deployment¹⁸. Mit Hilfe dieses Instrumentes können nicht nur die Kundenanforderungen in Produktspezifikationen umgesetzt werden, sondern weitergehend sind Produktspezifikationen in Prozeßspezifikationen transformierbar. Nach Festlegung der Qualitätsanforderungen an den internen Schnittstellen wird es erforderlich, die definierte Qualität zu steuern und zu kontrollieren. Steuerung und Kontrolle bedürfen der integrierten Betrachtung, da die Kontrolle der tatsächlich erbrachten Prozeßqualität einen wesentlichen Faktor für die

Steuerung darstellt. Dabei gilt folgender Zusammenhang: „Ein Prozeß ist beherrschbar, wenn er meßbar ist. Nur was meßbar ist, ist steuerbar – und was steuerbar ist, kann auch verbessert werden“.¹⁹ Eine Steuerung wird erst durch ein Regelsystem möglich, das nach dem Prinzip der Rückkoppelung funktioniert. Durch die Kontrolle werden Abweichungen von den vereinbarten Qualitätsanforderungen aufgedeckt, deren Ursachen im Rahmen der Steuerung der Prozeßqualität zu beseitigen sind. Erst mit der Aufdeckung von Abweichungen (z. B. durch Kennziffern) ermöglicht die Kontrolle Aussagen, inwieweit ein Prozeß beherrscht wird. Zudem zeigt sie im Zeitablauf an, ob angestrebte Verbesserungen tatsächlich eingetreten sind. Anschließend kommt es darauf an, die erwirkte Prozeßqualität auch zu beherrschen. Beherrscht wird ein Prozeß dann, wenn er wie geplant abläuft, d. h., daß die internen und externen Qualitätsanforderungen permanent erfüllt werden oder, wenn der Prozeß vom vorgegebenen Qualitätsstandard abweicht, daß er in den definierten Zielkorridor zurückgeführt werden kann. Im Mittelpunkt der Beherrschung der Prozeßqualität steht allerdings die Prävention, damit Abweichungen erst gar nicht auftreten.

Je früher eine Prozeßverbesserung initiiert wird, desto günstiger wirkt sie sich auf die Qualität aus. Ziel muß es sein, das Produkt nicht nachträglich durch einige Mitarbeiter im Hinblick auf Qualität zu überprüfen, sondern im Rahmen eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (Kaizen) jeden Mitarbeiter während der Prozeßerstellung in den Verbesserungsprozeß einzubeziehen. Damit wird Qualität Bestandteil jeder Aktivität jedes Mitarbeiters im Gegensatz zu der ursprünglichen Denkweise, die Qualität in die Verantwortung einiger weniger legt. Als weitere Maßnahme zur Prozeßverbesserung ist die Reduzierung der Prozeßkomplexität anzusehen. Eine Korrelation von Komplexität und Qualität ist offensichtlich. Durch Design- und Konstruktionsänderungen kann bereits im Frühstadium des Produktentstehungsprozesses die Komplexität von Produkt und Prozeß positiv verändert werden.²⁰

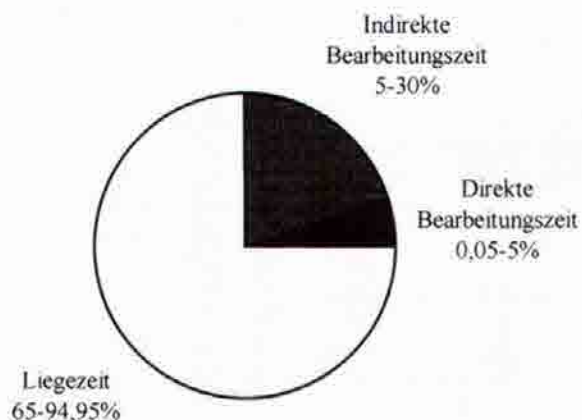
Prozeßzeitmanagement

In den letzten Jahren haben sich Preis und Qualität der Produkte und Leistungen der verschiedenen Wettbewerber soweit angeglichen, daß sie kaum mehr als differenzierender Wettbewerbsfaktor gewertet werden können und zur Erzielung von Wettbewerbsvorteilen genügen. Für viele Unternehmen bleibt daher nur die Zeit als Optimierungsgröße, die für den Kunden unmittelbar einen positiven Beitrag zur Erhöhung seines Nutzens darstellen kann.²¹ Somit ist die Aufgabe des Prozeßzeitmanagements die bewußte Gestaltung der zeitlichen Dimension von Prozeßabläufen mit der Absicht, unternehmerische Fähigkeiten aufzubauen, die es ermöglichen, Dienstleistungen und Produkte den Kunden in kürzester Zeit bereitzustellen. Diese Definition impliziert, daß **Zeiteinsparungen kein Selbstzweck sind, sie müssen vielmehr den Kundennutzen verbessern.**

Die Betrachtungsweise des Faktors „Zeit“ stand bisher ganz im Zeichen des Industrial Engineering.

Beim Industrial Engineering geht es darum, den eigentlichen Bearbeitungsvorgang (direkte Bearbeitungszeit) zu beschleunigen. Im Gegensatz hierzu zielt ein Prozeßmanagement darauf ab, den **Anteil der direkten Bearbeitungszeit an der gesamten Durchlaufzeit**²² zu maximieren. Eine Verbesserung der Durchlaufzeit läßt sich zunächst durch einen Verzicht auf Kontrollen oder durch die parallele Bearbeitung von Teilprozessen erreichen. Dabei ist zu berücksichtigen, daß mit der Anzahl der Schnittstellen eines Prozesses auch die Gefahr von Fehlern und Abstimmungsverlusten steigt. Folglich sollten durch geeignete organisatorische Maßnahmen Prozesse mit möglichst wenigen Schnittstellen kreiert werden.

Viele Unternehmen versuchten in der Vergangenheit, die zeitlichen Anforderungen durch die Haltung hoher Lagerbestände sicherzustellen. Hohe Bestände verursachen aufgrund von wechselnden Kundenbedürfnissen und einer hohen Kapitalbindung ein nicht zu kalkulierendes Risiko. Aus dieser Tatsache erwächst die Forderung, die zeitlichen Anforderungen der Kunden durch eine Reduzierung der Durchlaufzeit zu erfüllen; diese setzt sich aus den Komponenten direkte Bearbeitungszeit, indirekte Bearbeitungszeit und Liegezeit zusammen.²³ Zentrale Ansatzpunkte für die Reduzierung der Durchlaufzeit bieten die nicht wertschöpfenden Aktivitäten, gekennzeichnet durch die „indirekte Bearbeitungszeit“ und die „Liegezeit“. Dies ergibt sich aus der Erkenntnis, daß lediglich 0,05 % bis 5 % der Zeit, die ein Prozeß insgesamt benötigt, für wertschöpfende Tätigkeiten aufgewendet wird (vgl. Abb)²⁴. Der weitaus größte Teil besteht somit aus nicht wertschöpfenden Aktivitäten wie Warte- und Liegezeiten.



Im Rahmen der Optimierungsüberlegungen muß berücksichtigt werden, daß eine Veränderung der Prozeßzeit (Erhöhung der direkten Bearbeitungszeit) eine Veränderung der Aufbauorganisation bedingt, d. h. die zeitbasierte Optimierung von Prozessen ist nicht innerhalb der bestehenden Aufbauorganisation umzusetzen; sie bedarf der prozeßorientierten Neustrukturierung.²⁵ Hieraus wird deutlich, daß Prozeßmanagement und Prozeßorganisation nicht gesondert betrachtet werden können.

Wirksamstes Mittel einer Zeitoptimierung bildet die Just-In-Time-Konzeption (JIT). Ansatzpunkt des JIT-Konzepts ist die gesamte Wertschöpfungskette, wobei das Lager, d. h. das Vorhandensein von hohen Beständen in allen Bereichen wesentlicher Gegen-

stand der Optimierung ist. Es handelt sich bei JIT jedoch nicht um eine Maßnahme zur bloßen Bestandssenkung, sondern vordergründig steht das Aufdecken der Ursachen, die zu einer erhöhten Bestandshaltung führen und das anschließende Beheben dieser Ursachen im Mittelpunkt. Zur Umsetzung des JIT-Konzepts im Rahmen des Prozeßzeitmanagements bedarf es konkreter Maßnahmen.

Zur Prozeßoptimierung sollten folgende Informationen zur Verfügung stehen:

- 1) **Zeitinformationen** zur Unterstützung des Prozeßzeitmanagements. Voraussetzung für die Durchführung von Optimierungsmaßnahmen ist das Vorhandensein von zeitbasierten Informationen. Dabei steht die Ermittlung der Zeiteffizienz im Mittelpunkt.
- 2) Informationen über die **Elemente** einer zeitorientierten Prozeßanalyse. Zunächst ist der gesamte Prozeßablauf abzubilden bzw. zu analysieren. Hierbei werden die mit einer Prozeßanalyse zu erfassenden inhaltlichen Elemente, die für ein Prozeßzeitmanagement relevant sind, aufgezeigt (z. B. Kommunikationsstruktur, Liege- und Wartezeiten, eingebundene Produktionsmittel).
- 3) Informationen über die **Trennung zwischen zeitkritischen und zeitneutralen** Aktivitäten. Zeitkritische Aktivitäten schaffen einen unmittelbaren Wert für den Kunden; ihr Anfangszeitpunkt ist zwar variierbar, jedoch müssen sie grundsätzlich bis zu einem bestimmten Zeitpunkt ausgeführt werden.
- 4) Informationen über **Gestaltungsprinzipien** einer zeitorientierten Prozeßstruktur. Nach Identifizierung und Isolierung der zentralen Leistungskette muß der gesamte Prozeßablauf strukturiert werden. Der gesamte Prozeß ist dabei so zu gestalten, daß eine kontinuierliche Bearbeitung der Leistungskette stattfindet. Konkrete Gestaltungsprinzipien sind z. B. die Neuordnung der Prozeßfolge, die Eliminierung von Aktivitäten oder die Parallelisierung und Überlappung von Aktivitäten.

PROZESSBAUSTEINE UND IHRE AUSWIRKUNGEN

Auswirkung des Prozeßkostenmanagements

Ein effektives Prozeßkostenmanagement kann nur dann realisiert werden, wenn die notwendigen Kosten-, Qualitäts- und Zeitinformationen zur Verfügung stehen, denn ohne diese Informationen haben Kostenreduktionsmaßnahmen nur einen willkürlichen Charakter. Da die einzelnen Prozeßbausteine in gegenseitiger Abhängigkeit stehen, hat eine durchgeführte Kostenmaßnahme gleichzeitig auch eine Optimierung der Prozeßqualität und Prozeßzeit zur Folge. Hieraus wird deutlich, daß die einzelnen Prozeßbausteine integriert zu betrachten sind.

Zu folgenden Optimierungsparametern liefert das Prozeßkostenmanagement die notwendigen Informationen:

- 1) Kapazitätsauslastung
Das Anzeigen der Kapazitätsauslastung gibt Hinweise auf Optimierungspotentiale im Bereich des Abbaus von Leerkosten. Durch ein Gemeinkostenmanagement kann deutlich gemacht werden, wie schnell Überkapazitäten abbaubar sind, um eine Verringerung der Leerkosten zu erreichen.
- 2) Wertschöpfende und nicht wertschöpfende Aktivitäten
Die kostenmäßige Bewertung der wertschöpfenden und nicht wertschöpfenden Aktivitäten ermöglicht eine erfolgsbezogene Aussage über das Verhältnis der beiden Größen.
- 3) Cost driver
Im Rahmen einer Prozeßkostenrechnung können die Größen der Kostenverursachung ermittelt und bewertet werden. Die Cost Driver bilden den Ansatzpunkt für Kostenreduktionsmaßnahmen im Zuge des Prozeßkostenmanagements. Ein Abbau der Cost Driver führt durch weniger komplexe Prozesse zu einer höheren Qualität und zu einer Verringerung der Durchlaufzeit.

Durch die Unterstützung der Prozeßkostenrechnung können dem Management die Kosten der ablaufenden Prozesse deutlich gemacht werden. Dabei liefert die Prozeßkostenrechnung insbesondere in den Gemeinkostenbereichen Informationen über vorhandene Potentiale zur Kostenreduktion.

Auswirkung des Prozeßqualitätsmanagements

Die Auswirkung der Optimierung des Prozeßbausteines „Qualität“ zeigt sich darin, daß die Erfüllung der Kundenanforderungen nicht nur ein hohes Maß an Prozeßqualität widerspiegelt, sondern gleichzeitig auch zu deutlichen Kosteneinsparungen und Zeitvorteilen führt.

Mit einer Verbesserung der Qualität sinken die Kosten der Fehlererkennung, des Ausschusses, der Nachbearbeitung, der Gewährleistung, des technischen Kundendienstes und die Kosten von strategischen Marktverlusten.²⁵ Auf die Wertschöpfungskette bezogen ist festzustellen, daß die Kosten für die Beseitigung von Qualitätsfehlern um so größer werden, je näher der Zeitpunkt des Absatzes rückt. In gleichem Maße sinkt auch die Effizienz der qualitätssichernden bzw. wiederherstellenden Maßnahmen. Führt schlechte Qualität während des Wertschöpfungsprozesses zu Ausschuß, so bedeutet dies nicht nur Folgekosten durch eine Rückkoppelungsschleife, sondern auch die Entstehung von Kosten durch einen erhöhten Kapazitätsbedarf. Eine Steigerung der Qualität bedingt somit zwei Effekte. Zum einen führt die Steigerung der Qualität intern zu sinkenden Kosten, zum anderen bewirkt sie extern über die Zunahme der Kundenzufriedenheit einen Anstieg der Erträge.²⁶ Die Auswirkung auf den Faktor „Zeit“ ist darin zu sehen, daß mit einem Anstieg der Qualität des Prozeßablaufes gleichermaßen der Zeitaufwand für die gesamten Aktivitäten des Prozesses sinkt, da durch die Vermeidung von Fehlern Zeit-

einsparungspotentiale realisiert werden können. Weiterhin besteht grundsätzlich die Anforderung eines Prozeßqualitätsmanagements für ein effizientes Prozeßzeitmanagement; denn für den im Prozeßzeitmanagement geforderten synchronen und parallelen Prozeßablauf ist eine Beherrschung des Prozeßqualitätsmanagements eine unabdingbare Voraussetzung. Die Ausführungen machen deutlich, daß der Prozeßbaustein „Qualität“ umfangreiche Auswirkungen auf Prozeßkosten und Prozeßzeit hat.

Auswirkung des Prozeßzeitmanagements

Das Prozeßzeitmanagement hat gleichfalls Auswirkungen auf die Kosten und die Qualität der Prozesse. In der Vergangenheit spielte der Faktor „Zeit“ in den Optimierungsüberlegungen nur dann eine Rolle, wenn versucht wurde, die direkte Bearbeitungszeit zu beschleunigen. Zwar führte die Beschleunigung der direkten Bearbeitungszeit zu einer Durchlaufzeitverkürzung, aber mit der Folge, daß die Qualität der ausgeführten Aktivität durch den stärkeren Zeitdruck sank und die daraus resultierenden Qualitätsmängel zu einem Anstieg der Fehlerbereinigungskosten führten. In der Betrachtungsweise des neuzeitlichen Prozeßmanagements **wird von einer Verkürzung der direkten Bearbeitungszeit Abstand genommen.** Vielmehr wird versucht, **den Anteil der direkten Bearbeitungszeit an der gesamten Durchlaufzeit zu erhöhen.** Die Auswirkungen auf die Qualität drücken sich dann darin aus, daß die Anstreben einer kurzen Durchlaufzeit eine hohe Qualität bedingt, um zeitintensive Nacharbeiten und Änderungen zu vermeiden.²⁷ Weiterhin führt die Einführung der Konzeption des JIT entlang der gesamten Wertschöpfungskette dazu, daß, um stabile und beherrschbare Prozesse zu erhalten, Schwachstellen erkannt und beseitigt werden müssen. Die Auswirkungen des Prozeßzeitmanagements auf die Kosten lassen sich anschaulich an den Lagerbeständen darstellen. So liegt ein Hauptansatzpunkt des Prozeßzeitmanagements in der Verkürzung der Durchlaufzeit durch einen Abbau der Liegezeiten. Der Abbau der Liegezeit führt zwangsläufig zu einer Reduzierung der Lager- und Handlingskosten. Zudem werden durch die Verminderung der im Umlauf befindlichen Waren die Kosten durch die Implementierung kürzerer Rückkoppelungsschleifen reduziert, da bei Nacharbeiten nur noch wenige Aktivitäten zur Fehlerbeseitigung ausgeführt werden müssen. Auch bei der Analyse des Prozeßzeitmanagements wird deutlich, daß die einzelnen Prozeßbausteine einander bedingen und ergänzen.

Fußnoten

¹ vom Begriff des Prozeßmanagements ist das Prozeß-Reengineering abzugrenzen. Beim Reengineering werden alle vorhandenen Prozesse in Frage gestellt und neue Abläufe erarbeitet, die sich wesentlich von den alten unterscheiden. Beim Prozeßmanagement werden dagegen bestehende Prozesse kontinuierlich verbessert.

² Diese Vorgehensweise entspricht zugleich den Anforderungen einer Outpacing-Strategie. Vgl. Kleinaltenkamp [1989]

⁷ Vgl. Mehdorn/Töpfer [1994], S. 5

⁸ Das allgemeine Prozeßverständnis geht davon aus, daß es sich bei einem Prozeß um eine Serie von Aktivitäten zur Schaffung von Produkten und Dienstleistungen handelt, die in einem direkten Beziehungszusammenhang stehen. Vgl. Striening [1988], S. 57

⁹ Vgl. Hammer/Champy [1994], S. 52

¹⁰ Vgl. Kaminske/Füermann [1995], S. 143

¹¹ Vgl. Porter [1986], S. 59

¹² Vgl. Scholz/Vrohling [1994], S. 87-91

¹³ Vgl. Melan [1993], S. 114

¹⁴ Vgl. Horváth [1994], S. 487

¹⁵ Vgl. Reiß/Corsten [1992], S. 1478f.

¹⁶ Franz [1992], S. 1492

¹⁷ Target Costing geht von den erforschten Bedingungen des Marktes aus und ermittelt retrograd vom Zielverkaufspreis die durchsetzbaren Gewinne und Kosten. Mit seinem Schwerpunkt auf den frühen Phasen der Produktentstehung stellt das Konzept darüber hinaus eine dynamische, an den Bedürfnissen des Kunden orientierte Steuerung der Kostenstrukturen über den gesamten Produktlebenszyklus sicher. Vgl. Buggert/Wielpütz [1995], S. 7

¹⁸ Vgl. Cibis/Niemand [1993], S. 206

¹⁹ Mollenhauer/Ring [1990], S. 119

²⁰ Vgl. Buggert/Wielpütz [1995a]

²¹ Ripperger/Zwirner weisen darauf hin, daß viele Unternehmen mit einer Prozeßqualität von z. B. 95 % zufrieden sind. Eine Koppelung der einzelnen Prozeßschritte zeigt aber, daß bei einer Prozeßkette von fünf Teilprozessen die Gesamtqualität nur noch 77 % beträgt. Die restlichen 23 % bedeuten Nachbesserung vor Auslieferung an den Kunden oder Kosten bei Reklamationen. Vgl. Ripperger/Zwirner [1995], S. 74

²² Vgl. Buggert/Wielpütz [1995], S. 115ff.

²³ Kleinsorge [1994], S. 56

²⁴ Vgl. Masing [1994], S. 9

²⁵ Vgl. Ripperger/Zwirner [1995], S. 74

²⁶ Die Durchlaufzeit gibt den Zeitraum an, den ein Produkt für die Zurücklegung eines bestimmten Durchlaufweges bzw. die ein Prozeß von dem prozeßauslösenden Ereignis bis zur Verfügbarkeit der Prozeßleistung für den Kunden benötigt. Vgl. Gaitanides et al [1994], S. 14

²⁷ Vgl. Bitzer [1992], S. 77

²⁸ Vgl. Stalk jr. [1993], S. 574

²⁹ Vgl. Sommerlatte/Mollenhauer [1992], S. 26

³⁰ Vgl. Mollenhauer/Ring [1990], S. 120

³¹ Vgl. Rutt [1991], S. 35

Literaturverzeichnis

Bitzer, M. R. [1992]: Zeitbasierte Wettbewerbsstrategien – Die Beschleunigung von Wertschöpfungsprozessen in der Unternehmung, Gießen 1992

Buggert, W./Wielpütz, A. [1995]: Target Costing: Grundlagen und Umsetzung des Zielkostenmanagements, München/Wien 1995

Buggert, W./Wielpütz, A. [1995a]: Target Costing als Instrument der Qualitätssicherung, in: ZWF, Nr. 11, 1995

Cibis, C./Niemand, S. [1993]: Planung und Steuerung funktioneller Dienstleistungen mit Target Costing, in:

Horváth, P. (Hrsg.): Target Costing: Marktorientierte Zielkosten in der deutschen Praxis, Stuttgart 1993, S. 191-228

Franz, K.-P. [1992]: Moderne Methoden der Kostenbeeinflussung, in: Männel, W. (Hrsg.): Handbuch Kostenrechnung, Wiesbaden 1992, S. 1492-1505

Gaitanides, M./Scholz, R./Vrohling, A. [1994]: Prozeßmanagement – Grundlagen und Zielsetzung, in: Gaitanides, M./Scholz, R./Vrohling, A./Raster, M. (Hrsg.): Prozeßmanagement: Konzepte, Umsetzung und Erfahrungen des Reengineering, München 1994, S. 1-19

Hammer, M./Champy, J. [1994]: Business Reengineering: Die Radikalkur für das Unternehmen, Frankfurt/Main 1994

Horváth, P. [1994]: Controlling, 5. Auflage, München 1994

Kaminske, G. F./Füermann, T. [1995]: Reengineering versus Prozeßmanagement, in: Zeitschrift für Organisation, Heft Nr. 3, 1995, S. 142-148

Kleinaltenkamp, M. [1989]: Outpacing Strategies, in: DBW, Nr. 5, 1989, S. 651-652

Kleinsorge, P. [1994]: Geschäftsprozesse, in: Masing, W. (Hrsg.): Handbuch Qualitätsmanagement, München 1994

Masing, W. [1994]: Das Unternehmen im Wettbewerb, in: Masing, W. (Hrsg.): Handbuch Qualitätsmanagement, München 1994, S. 3-16

Mehdorn, H./Töpfer, A. (Hrsg.) [1994]: Besser – Schneller – Schlanker, Neuwied/Kriftel/Berlin 1994

Melan, E. H. [1993]: Process Management. Methods for improving products and service, 1993

Mollenhauer, M./Ring, T. [1990]: Total Quality Management – das organisierte Bewußtsein, in: Little, A. D. (Hrsg.): Management der Hochleistungsorganisationen, Wiesbaden 1990, S. 117-118

Porter, M.E. [1986]: Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten, Frankfurt/Main 1986

Reiß, M./Vorsten, H. [1992]: Gestaltungsdomänen des Kostenmanagements, in: Männel, W. (Hrsg.): Handbuch Kostenrechnung, Wiesbaden 1992, S. 1478-1491

Ripperger, A./Zwirner, A. [1995]: Prozeßoptimierung: Ein Weg zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit, in: Controlling, 2/1995, S. 72-80

Rutt, H. N. [1991]: Zeitwettbewerb – Herausforderung für die Unternehmensstrategie der 90er Jahre, in: Milberg, J. (Hrsg.): Wettbewerbsfaktor Zeit in Produktionsunternehmen, Berlin 1991, S. 33-45

Scholz, R./Vrohling, A. [1994]: Prozeß-Leistungs-Transparenz, in: Gaitanides, M./Scholz, R./Vrohling, A./Raster, M. (Hrsg.): Prozeßmanagement: Konzepte, Umsetzungen und Erfahrungen des Reengineering, München 1994, S. 57-98

Sommerlatte, T./Mollenhauer, M. [1992]: Qualität, Kosten, Zeit – das magische Dreieck, in: Little, A.D. (Hrsg.): Management von Spitzenleistungen, Wiesbaden 1992, S. 26-36

Stalk, JR., G. [1993]: Zeitwettbewerb: Reaktionsgeschwindigkeit: 4 Regeln, in: v. Oetinger, B. (Hrsg.): Das Boston Consulting Group Strategie-Buch: Die wichtigsten Managementkonzepte für Praktiker, Düsseldorf 1993, S. 574-576

Striening, H.-D. [1988]: Prozeß-Management, Frankfurt/Main 1988

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
	24	31	G	F	P



DER CONTROLLER UND DAS SORGEN- PÜPPCHEN

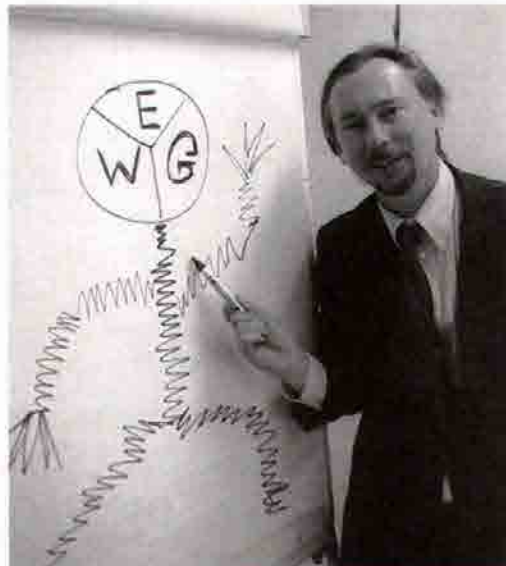
von Heinz Mahr, Neu-Isenburg

Das Leben von seiner angenehmen Seite genießen. Sich an den schönen Dingen erfreuen... (an einem guten Betriebsergebnis). Wer träumt nicht davon, immer zur rechten Zeit am rechten Ort zu sein und nichts zu verpassen (keinen Trend, keine Chance und das rechtzeitige Erkennen eines Risikos). Wem können wir die Sorgen um diese wichtigen Themen anvertrauen?

In Guatemala hat man dafür jemanden, der einem alle diese Dinge abnimmt. Es ist das **Sorgenpüppchen der Hochlandindios in Zentralamerika**. Diese Begleiter der Menschen dort besitzen magische Kräfte. **Vertraut man seine Sorgen diesem Talisman an, übernimmt er nachts die „Sorgenarbeit“.** Der **Besitzer kann in Ruhe schlafen und erwacht sorgenfrei**. Bei den Indios genießen die Püppchen einen hohen Stellenwert bis in die heutige Zeit und sind ein Stück lebendiger Kultur.

Erinnert uns das nicht ein bißchen an die Arbeit von uns Controllern in den Unternehmen? Übergeben uns nicht die Entscheidungsträger (Manager) ihre Sorge über die Entwicklung der wirtschaftlichen Trends der Firmen? Für das Unternehmen im ganzen oder in bestimmten Teilbereichen. Müssen die Controller nicht dafür Sorge tragen, daß Chancen und Risiken der internen und externen Entwicklung rechtzeitig bei den Verantwortlichen bekannt sind?

Von einem der leitenden Herren einer großen Unternehmensberatung hörte ich mal während seines Vortrages auf dem Controller Congress die Feststellung, der Controller sei das „alter ego“ des Vorstandes oder der Geschäftsführung. Als ich dann später im Büro diese Beschreibung weitergab, meinte unsere Aushilfe damals spontan: „jawohl, der Controller ist das schlechte Gewissen der Geschäftsführung“. Volltreffer, na ja, in wirtschaftlicher Hinsicht ist etwas dran. Mit allen Konsequenzen für uns Controller. Denn wer will schon ein schlechtes Gewissen haben, geschweige denn auch noch ständig von ihm geplagt zu werden?



Heinz Mahr leitet das Controller-Team bei Lufthansa AirPlus Servicekarten GmbH, Postfach 1552, 63235 Neu-Isenburg

Da sind wir doch lieber Sorgenpüppchen. Denn **unsere Aufgabe ist in der Tat eine „Sorgenarbeit“**. Dafür zu sorgen, daß das Unternehmen (oder auch Teilbereiche) wirtschaftliche Chancen nutzt und vor allen Dingen rechtzeitig wirtschaftliche Risiken erkennt, um mit geeigneten Maßnahmen gegensteuern zu können. Denn ohne ausreichende wirtschaftliche Grundlage kann keine Organisation (Unternehmen) auf Dauer bestehen. Um das alles zu messen und rechtzeitig zu erkennen, gibt es die unterschiedlichsten betriebswirtschaftlichen Methoden. Wichtig sind richtige und authentische Grunddaten und dann die Auswahl der Methode. Nicht immer nur das, was gerade modern ist. Controlling ist auch solide Handwerksarbeit. Dr. Albrecht Deyhle versucht es ganzen Legionen von Controllern beizubringen. Mit großem Erfolg.

In den Seminaren der Controller Akademie sind somit schon viele tausend Controller zu Sorgenmenschen und damit zum Talisman ihres Unternehmens veredelt worden.

Der Controller muß sich auch kümmern. Am Ball bleiben. Auch hier gilt: „Das Auge des Herrn macht die Kühe fett“. Übertragen zum Beispiel auf die Projektarbeit/Projektcontrolling heißt das: das Dranbleiben führt die Projekte zu einem erfolgreichen Ziel.

Und der Controller muß seine Zahlen, Daten, Fakten, seine Ergebnisse in geeigneter Form weitergeben. Da hat sich heute im beginnenden Zeitalter des Internet einiges geändert. Reporting war schon immer wichtig.

Jedoch wollen heute die Manager, die wichtigsten Kunden des Controllers, keine umfangreichen Berechnungen und Details vorgelegt bekommen. Nein, **das neue Design des Reportings heißt: es muß so aussehen wie eine Internet-Seite**. Und wie sieht eine Internet-Seite aus? Halt wie eine reißerisch gestaltete Frontpage einer Boulevardzeitung. Im Informationszeitalter will man nicht mehr, sondern weniger Informationen. **Schlagzeilenmäßig!** Ich nenne das, und fordere es seit langem schon von meinen Mitarbeitern,

„der Controller muß journalistisch arbeiten“. Natürlich muß er auch, wenn sie dann verlangt werden, die Details haben.

Natürlich darf sich der Controller auch nicht zu wichtig nehmen. Der Laden muß auch dann laufen, wenn der Controller da ist. Er oder sie steht in der zweiten Reihe. In der ersten steht das Management (die Vorstände und die Leiter). Sicher darf der Controller auch zeigen, was er kann (und weiß). Sie erinnern sich an die zwei Kreise von Albrecht Deyhle: Manager und Controller und die Schnittmenge. In dieser Schnittmenge (Controlling) kann er/sie es zeigen. Sicher, die Orden werden in dem Bereich des Managements an die Brust geheftet. Dort gibt es Glanz und

Gloria. Wenn der Controller das auch will, muß er in den Kreis des Managements wechseln.

Doch manchmal auch muß man sagen können und dürfen: „Gute Nacht ihr lieben Sorgen, ...“. „Das Püppchen“ kann bleiben.

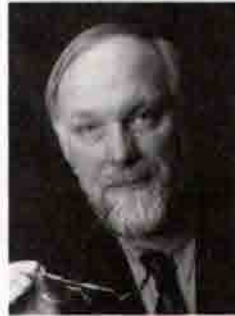
In diesem Sinne, liebe Sorgenmänner und Sorgenfrauen: an die Arbeit! ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
01	05	09	G		



NEU: Der Nr. 1/98 von Controller Magazin liegt bei die **Thementafel 98** – sämtliche CM-Beiträge in 22 Jahrgängen gelistet nach Zielgruppen und Themengebieten. Bisher war dieses das sogenannte „silbergraue Heft“ – jetzt ist es (laut diesem Coverbild) **die silbergraue CD-ROM**. Falls Sie dieses Exemplar nicht in Ihrer CM-Ausgabe drin gefunden haben, bitte beim Verlag Bescheid geben.

WENN CONTROLLER WECHSELN WOLLEN: CONTROLLER'S ANFORDERUNGS- PROFIL



Prof. Dr. Kalwait, Fachhochschule Coburg, Fachbereich BWL; Lehg.: Controlling und Internationales Management, Leiter des Steinbeis-Transferzentrums für BWL und Controlling in Coburg, Controller-Personalvermittlung



Stephan Maginot, Händlerfinanzabwicklung, Audi AG, Ingolstadt

von Rainer Kalwait, Coburg und Stephan Maginot, Ingolstadt

Controller leisten bekanntlich betriebswirtschaftliche Serviceaufgaben für das Management zum Zwecke der zielorientierten Planung und Steuerung. Sie sind interne betriebswirtschaftliche Berater für Entscheidungsträger mit unterschiedlichen Aufgaben auf den jeweiligen betrieblichen Hierarchie-Ebenen.

Unter Controlling selbst versteht man eine mehr oder weniger vernetzte, managementbegleitende Funktion der Analyse, Planung, Steuerung und Kontrolle des Unternehmens. Das Controlling stellt die Informationen zum richtigen Zeitpunkt, an der richtigen Stelle und im richtigen Umfang zur Verfügung und begleitet den Unternehmer – als Co-Pilot – durch ein arbeitsteiliges System von Steuerungs- und Kontrollmechanismen.

Controlling im weitesten Sinne läßt sich daher als Unternehmensführung mit Hilfe von Planung, Information, Organisation und Kontrolle bezeichnen. Komplexe Sachverhalte und die ständigen Veränderungen im Unternehmen und in seinem Umfeld erfordern ein Instrumentarium, das der Unternehmensleitung durch zielorientierte und funktionsübergreifende Informationsgewinnung gestattet, operative und strategische Entscheidungen zu treffen. Das Controlling stellt unternehmensweit für vielfältige Funktionen Instrumentarien und Organisationsmittel bereit, die diesem Prozeß dienlich sind. Das Controlling der klassischen Unternehmensfunktionen wird als Kosten- (und Leistungs-)Controlling, Ertrags- (und Aufwands-)Controlling sowie Finanzcontrolling bezeichnet. Daneben sind u. a. Beschaffungscontrolling, Marketing-Controlling,

Vertriebscontrolling, Personalcontrolling, F+E-Controlling sowie Öko-Controlling von Bedeutung.

Aus einer kürzlich von Kalwait veranlaßten und von Maginot¹ durchgeführten Untersuchung durch **detaillierte Auswertung von Stellenanzeigen** (FAZ und SZ, 1. Hj. 96, Grundgesamtheit 397 Anzeigen) lassen sich einige interessante Aspekte zu den Erwartungen von Arbeitgebern an ihre künftigen Controller und damit auch zu ihrem Arbeitsgebiet Controlling ableiten. Für die Controller wurden u. a. deren gefordertes Aufgabenfeld, die fachlichen Anforderungen, das erwünschte Lebensalter, Unterschiede in den Stellenbezeichnungen nach Hierarchiegruppen sowie die Branchenzugehörigkeit der stellensuchenden Unternehmen ermittelt.

Controller's Aufgabengebiet

Bezüglich des Aufgabengebietes wurden (in der Reihenfolge der Häufigkeit) folgende Nennungen festgestellt:

Aufgabengebiet	Prozent der Nennungen ²
Durchführung und Weiterentwicklung des Berichtswesens	59
Operative und/oder strategische Planung und Kontrolle	53
Betriebswirtschaftliche Analysen und Sonderaufgaben	45
Budget-Planung	44
Soll-Ist-Vergleich	40
Kostenrechnung	40
Finanzbuchhaltung/Bilanzierungsaufgaben	30
Beteiligungscontrolling	26
Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen	20
Auf- und Ausbau von Kennzahlensystemen	16

Der Controller wird völlig zu Recht häufig als Informations-Schatzmeister des Unternehmens bezeichnet. Dies läßt sich daran erkennen, daß das meistgenannte Aufgabengebiet die „Durchführung von internem und externem Berichtswesen“ ist. Mit den weiteren Ansprüchen an operative und strategische Planung und Kontrolle sowie Durchführung von Analysen und Sonderaufgaben erweist sich der Controller zugleich als der Minenhund im Unternehmen, der die verborgenen Risiken und Chancen aufzuspüren hat.

Controller's fachliche Anforderungen

Die fachlichen Anforderungen für die Erfüllung der oben genannten Aufgaben lassen sich grob in fünf Themenfeldern zusammenfassen, die jedes für sich von großer Bedeutung sind:

Themenfeld	Prozent der Nennungen ¹
(internationale) Berufserfahrung	89 %
einschlägiges Hochschulstudium	84 %
EDV-Kenntnisse	67 %
Kenntnisse in Rechnungswesen/Kostenrechnung	65 %
Fremdsprachenkenntnisse	64 %

Vorhandene Berufserfahrung und das einschlägige Hochschulstudium spielen mit jeweils 89 % bzw. 84 % der Nennungen die wichtigste Rolle und sind damit sozusagen eine zwingende Voraussetzung überhaupt. Wie sich gezeigt hat, sind knapp 70 % aller controllersuchenden Unternehmen mehr oder weniger stark konzerngebunden. Es wird daher nicht nur mehrjährige, sondern nach Möglichkeit auch internationale Berufserfahrung gefordert.

Als **einschlägiger akademischer Abschluß** wird ein betriebswirtschaftliches Hochschulstudium betrachtet, wobei Universität oder Fachhochschule als gleichrangig angesehen werden. Weit abgeschlagen folgen andere Studiengänge wie Wirtschaftsingenieurwesen, Volkswirtschaftslehre, Wirtschaftsmathematik o. ä.

Einen nahezu gleich hohen Stellenwert haben die folgenden drei Anforderungen „**EDV-, Rechnungswesen-/Kostenrechnungs- und Fremdsprachenkenntnisse**“, die jeweils von ca. 65 % aller Unternehmen gefordert werden. Der gekonnte Umgang mit vorhandener EDV-Soft- und -Hardware wird als notwendige Voraussetzung angesehen, idealerweise mit Kenntnissen von SAP R/3 (immerhin 15 % aller Nennungen) kombiniert. Die vor einigen Jahren noch dominierende Rolle von Rechnungswesen/Kostenrechnung hat inzwischen zugunsten anderer fachlicher Voraussetzungen an Bedeutung verloren, bleibt aber unverändert wichtig.

Fremdsprachenkenntnisse sind ebenfalls ein „Muß“; offenbar genügt jedoch die Kenntnis der englischen Sprache vollauf. Soweit Fremdsprachenkenntnisse explizit verlangt werden, handelt es sich in 97 % aller Fälle um englische Sprachkenntnisse, die idealer-

weise mit Berufserfahrungen im Ausland verbunden sein sollten. Weit abgeschlagen folgen dann Kenntnisse in anderen Fremdsprachen, hier französisch vor spanisch (beide ca. 10 %). Von völlig untergeordneter Bedeutung sind exotische Fremdsprachenkenntnisse. Die in Einzelfällen geforderten Sprachkenntnisse mögen auf wichtige zukünftige Wirtschaftsbeziehungen und entsprechende Sprachräume hinweisen (tschechisch, ungarisch, russisch, polnisch und chinesisch).

Controller's persönliche Anforderungen

Die Anforderungen an die Persönlichkeit ergeben gegenüber den fachlichen Anforderungen eines Controllers ein weit differenzierteres Bild.

Persönlichkeitsanforderungen	Prozent der Nennungen ¹
Kooperationsbereitschaft/Teamgeist	48 %
Hohe Einsatzbereitschaft/Engagement	43 %
Kommunikationsfähigkeit	39 %
Analytisches Denkvermögen	38 %
Durchsetzungsvermögen/Überzeugungsfähigkeit	33 %
Ergebnisorientierung	32 %
Selbständigkeit	29 %
Eigenverantwortung	25 %
Mobilität/Flexibilität	22 %
Führungs- und Motivationsfähigkeit	21 %
Unternehmerisches Denken	16 %
Belastbarkeit	11 %
Verhandlungsgeschick	11 %
Koordinationsfähigkeit	10 %
Innovationskraft/Kreativität	9 %
Organisations- und Planungstalent	9 %
Technisches Verständnis	8 %
Sonstige	6 %

Der hohe Rang von Kooperationsbereitschaft, Teamgeist sowie Kommunikationsfähigkeit zeugt davon, daß Controller offenbar mehr als andere eine Aufgabe zwischen den Fronten wahrzunehmen haben und daher über höhere als durchschnittliche soziale Kompetenz verfügen müssen. Dies zeigt sich einmal mehr in den Anforderungen an Belastbarkeit und Verhandlungsgeschick dieser Berufsgruppe.

Controller's Einsatzebene

Eine Differenzierung kann auch nach der Hierarchie/Erfahrung im Unternehmen bzw. im Controlling selbst vorgenommen werden in:

Hierarchie/Erfahrungsebene
Leiter Controlling
Bereichscontroller
Controller
Mitarbeiter Controlling
Assistant Controller
Junior Controller

Für die Position eines **Leiters Controlling** werden in der Regel erfahrene Controller mit höherem Lebensalter gesucht. Fundierte Kenntnisse und die fachliche Kompetenz, welche nach einem wirtschaftswissenschaftlichen Studium und in langjähriger Berufserfahrung erworben worden sind, werden ebenso vorausgesetzt wie die Fähigkeit zur Führung eines Teams und die Motivation von Mitarbeitern. Die Berufserfahrung bedingt das höhere Alter. Oftmals wird ausdrücklich gefordert, den Erfolg der bisherigen Tätigkeit nachzuweisen. **Bereichscontroller** sollen für einen bestimmten Verantwortungsbereich selbständig Verantwortung übernehmen.

Im Gegensatz zu den drei Bezeichnungen Mitarbeiter Controlling, Assistant Controller und Junior Controller muß der **Controller** in der Regel über mehrjährige Berufserfahrung verfügen. Von ihm erwartet man explizit eigenverantwortliches Arbeiten und Handeln. Aufgrund der inhaltlichen Analyse der Stellenanzeigen zur Position Controller läßt sich ableiten, daß diese Position durchaus als Sprungbrett für weitere Karriereschritte angesehen werden kann.

Die Tätigkeitsgebiete von Assistant/Assistent Controller, Mitarbeiter Controlling und Junior Controller sind schwer zu unterscheiden. Gemeinsam ist für alle, daß eine Mitwirkungs- und Unterstützungsfunktion innerhalb eines Teams zu erwarten ist und daß die Bewerber aufgrund ihrer „Jugendlichkeit“ nicht über allzuviel Berufserfahrung verfügen können. Im Vordergrund steht bei allen die Unterstützung des Controlling-Teams bei dessen Aufgaben.

Interessant ist, daß neben „normalen“ Controllern immerhin **22 verschiedene Arten von Spezialcontrollern** gesucht werden, welche insgesamt jedoch nur ca. 20 % der Stellengesuche ausmachen. Diese in der Regel funktionsbezogenen Zuordnungen sind mit dem Financial Controlling und dem Beteiligungscontrolling (!) am stärksten vertreten. Weitere Nennungen betreffen Financial Controller, Risiko/Risk-Controller, Auslands-/International Controller, Plant Controller, Corporate Controller, Vertriebscontroller, Handelscontroller, Business Unit Controller, Bau-Controller, DV-Controller, Marketing Controller, Debitoren-Controller, Kostencontroller, Konzern-Controller, Regional-Controller, Außendienst-Controller, Technischer Controller, Termin-Controller, Stock-Controller u. v. a.

Die relativ geringe Anzahl der Stellenanzeigen, in denen explizit **Beteiligungscontroller** gesucht werden (2 %), läßt sich damit erklären, daß diese Aufgabe im Rahmen der Internationalisierung und der wirtschaftlichen Verflechtung von Unternehmen in steigendem Maße auch in das Tätigkeitsfeld des normalen Controlling übertragen und dort neben anderen Aufgaben zu erfüllen ist. Beteiligungscontroller sollen über das gleiche Bewerberprofil wie ein Controller verfügen. Während die Kenntnis einer zweiten Fremdsprache – wie oben erläutert – normalerweise nicht erforderlich ist, hat der Beteiligungscontroller mit einer weiteren Fremdsprache deutliche Vorteile. Die Entwicklung des Aufgabengebietes Beteiligungscontrolling sollte in der Zukunft genau beobachtet werden.

Bei der Analyse der Anzeigen für **Financial Controller** fällt auf, daß von diesen immerhin 23 % in eng-

lischer Sprache formuliert worden sind. Das ist umso bemerkenswerter, als von allen Anzeigen zusammen nur ca. 1 % auf englisch veröffentlicht wurden. Die Financial Controller werden überwiegend im Finanzmanagement der inserierenden Unternehmen benötigt und sollen neben guten bis sehr guten Englischkenntnissen idealerweise auch mehrjährige Berufserfahrung im Rechnungswesen/Controlling haben und über gute Kenntnisse des US-Accounting (GAAP) verfügen.

Risk-Controller werden ausschließlich von Kreditinstituten gesucht. Dies ist der Bereich, in dem neben Bewerbern mit normalem wirtschaftswissenschaftlichen Hintergrund (BWL) die Kandidaten mit wirtschaftsmathematischem Hintergrund angesprochen werden. Sämtliche Inserenten für diesen Bereich sprechen nur Bewerber mit mindestens zweijähriger Berufserfahrung in den Bereichen Risikomanagement oder Controlling in einem Kreditinstitut an.

Das ideale Alter des Controllers

Wie erwartet korreliert die Hierarchie-Ebene im Unternehmen auch mit dem Alter des gesuchten Bewerbers. Doch zunächst eine Übersicht über das Altersprofil.

Altersklasse	Prozent der Nennungen
Ende zwanzig bis Mitte dreißig Jahre	18 %
Mitte dreißig bis Ende dreißig Jahre	11 %
über vierzig Jahre	2 %
keine Angaben	61 %

Die meisten Controller werden in der Altersklasse von Ende Zwanzig bis Mitte Dreißig Jahre gesucht. Bei dieser Altersgruppe handelt es sich ziemlich genau um die unterste Hierarchie-Ebene, die wir oben mit Mitarbeiter Controlling, Assistant Controller und Junior-Controller beschrieben haben. Die Position Leiter Controlling hingegen korreliert relativ genau mit den beiden anderen Altersgruppen von Mitte dreißig Jahre und mehr. Für diese Altersgruppe entscheiden sich immerhin 11 Prozent aller Stellenanbieter. Oder andersherum: Von denen, die überhaupt ein Alter angeben, wünschen sich ca. 42 % einen Bewerber ab dreißig Jahre. Lediglich zwei Prozent aller gesuchten Kandidaten sollen ein Alter von mehr als vierzig Jahren haben. Untersucht man diese Anzeigen inhaltlich, so geht daraus hervor, daß fast in allen Fällen ein erfahrener Bewerber zum Aufbau einer entsprechenden Abteilung gesucht wird. Es läßt sich jedoch zusammenfassen, daß für Controlling-Positionen demnach fast keine Bewerber über vierzig Jahre gesucht werden.

Organisatorische Einordnung des Controlling

Lediglich bei einem Viertel der ausgewerteten Stellenanzeigen werden Angaben zur organisatorischen Einordnung des Controlling/Controllers gemacht. In fast allen Angeboten mit diesem Spezifikum (ca. 88 %) ist das Controlling bzw. der Controller direkt der **Geschäftsführung bzw. dem Vorstand** unterstellt. Bei weiteren zehn Prozent dieser Unternehmen ist

das Controlling direkt **der kaufmännischen Leitung zugeordnet** bzw. direkt unter oder unterhalb der kaufmännischen Leitung angesiedelt und in drei Prozent aller Fälle soll der Controller **Partner der Geschäftsführung** sein, was immer das heißen mag!

Welche Branche sucht Controller?

Fast alle Unternehmen geben an, zu welcher Branche das Unternehmen gehört bzw. machen weitere Angaben zum Betätigungsfeld des Unternehmens (98 %). Wie aus der nachfolgenden Tabelle hervorgeht, sind die wichtigsten stellensuchenden Branchen derzeit Maschinen- und Fahrzeugbau, Banken, Versicherungen und Finanzdienstleistungssektor sowie ganz generell das Dienstleistungsgewerbe. Die Gliederung wurde nach der von den Unternehmen selbst angegebenen Branchenzugehörigkeit vorgenommen.

Branche	Prozent der Nennungen	Absolute Anzahl
Maschinen- und Fahrzeugbau	14 %	54
Banken, Versicherungen, Finanzdienstleistungen	9 %	34
Büro, Datenverarbeitung, Kommunikation	8 %	31
Sonstige Dienstleistungen	8 %	30
Chemie, Pharma, Mineralöl	8 %	30
Sonstiges produzierendes Gewerbe	7 %	27
Handel	6 %	23
Nahrungs-/Genußmittel	5 %	19
Elektrotechnik	5 %	18
Bau	4 %	14
Luffahrt/Spedition/Logistik	3 %	13
Investitionsgüterindustrie	3 %	13
Beratungsunternehmen	3 %	13
MarkenproduktHersteller	3 %	12
Medien/Verlage	3 %	11
Energie/Wasserversorgung	3 %	10
Feinmechanik/Medizintechnik	3 %	10
Öffentliche Arbeitgeber	2 %	9
Textil/Bekleidung	2 %	8
Papier/Keramik/Glas	1 %	5
Entsorgung	1 %	4
Ohne Angaben	2 %	9

Natürlich muß bei der Beurteilung des Anforderungsprofils für Controller auch berücksichtigt werden, daß die Anforderungen in Stellenanzeigen allgemein gern übermäßig idealisiert werden, so daß die potentiellen Bewerber selten dieses idealisierte Profil aufweisen. Dennoch zeigt das Ergebnis dieser Untersuchung eine deutliche Entwicklungsrichtung für Controller auf.

Infolge des derzeitigen Wandels der Technologien, der zunehmenden Schnelligkeit dieser Entwicklung, der Internationalisierung und der weltweiten Aus-

lagerung von Kapazitäten auch durch Mittel- und Kleinunternehmen ist ein funktionsfähiges operatives und strategisches Controlling überlebensnotwendig. Überraschend dabei ist, daß es scheinbar immer noch zahlreiche Unternehmen gibt, welche ganz ohne Controlling bzw. mit einem Controlling operieren, welches seinen Namen nicht verdient. **Daher haben Controller noch bis auf weiteres ausgezeichnete Berufs- und Karriereaussichten und hochinteressante Betätigungsfelder.**

Die Anforderungen und die Aufgabengebiete des Controllers werden sich weiterhin sehr rasch und in dem Maße ändern, wie es das unternehmerische Umfeld erfordert. Um aktuelle Entwicklungen zu verfolgen und Veränderungen so rasch wie möglich identifizieren zu können, wird von *Kalweit* derzeit eine ähnliche Erhebung auf der Basis der Daten des Jahres 1997 vorbereitet.

Fußnoten

- ¹ Maginot, Stephan: Empirische Analyse zum Tätigkeitsfeld Controlling anhand von Stellenanzeigen in der Süddeutschen Zeitung und der Frankfurter Allgemeinen Zeitung im ersten Halbjahr 1996, Diplomarbeit Coburg 1997
- ² infolge mehrfacher Nennungen kann sich hier eine Summe von mehr als 100 % ergeben
- ³ siehe Fußnote 2
- ⁴ siehe Fußnote 2 ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
02	05	06		P	F

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
	04	34	V	T	

CONTROLLER'S ERGEBNISANALYSE – SINN UND DARSTELLUNGSFORMEN



Sven Dörge, Controller bei
Heidelberger Druckmaschinen Aktien-
gesellschaft, Postfach 10 29 40,
69019 Heidelberg

von Sven Dörge, Heidelberg

Die Ergebnisanalyse stellt für den Controller ein wichtiges Instrument für die Steuerung und Bewertung zeitlicher Entwicklungen des betrieblichen Erfolges dar.

Wer hat sich bei der Betrachtung von Abschlüssen und Planungen noch nicht folgende Fragen gestellt: „Was ist passiert? Warum ist das Ergebnis so gekommen oder warum soll es so werden?“. Und auch das einfache Chef-Statement: „Aber wenn ich Ihr Halbjahresergebnis mal zwei nehme, dann komme ich ja schon auf mehr als Ihre Vorschau!“ wird häufig in den Raum gestellt. Diese Fragen können sehr unangenehm sein und ohne gute Vorbereitung auf ein Ergebnisgespräch sind sie Killerphrasen. Besonders schlimm ist es, wenn nun das Ergebnis ad hoc analysiert wird und geplante wichtige Gesprächsthemen nicht angesprochen werden können.

Sinn der Ergebnisanalyse

Der Sinn der Ergebnisanalyse ist es, solchen Mißverständnissen vorzubeugen, indem die Entwicklung von einem Ergebnis zum anderen plausibel dargestellt wird. Dabei kann z. B. der realisierte oder geplante Jahresüberschuß vor Steuern in folgende Erfolgsquellen zerlegt werden:

- Auftragsbezogenes Ergebnis
- Operatives Ergebnis
- Finanzergebnis
- außerordentlicher Erfolg



Jede betriebliche Ergebnisrechnung genügt im allgemeinen der obigen Aufteilung und kann somit als Ausgangspunkt für die Ergebnisanalyse dienen. Als Analysebasis eignen sich sowohl Vergangenheitsdaten als auch Planrechnungen. Bei der Validierung von Planungen muß allerdings beachtet werden, daß obige Erfolgsquellen unterschiedliche Wertigkeiten für die Zukunft haben.

Die Zerlegung des Ergebnisses in seine Quellen macht also deutlich, woher das Ergebnis kommt, wohin es geht und ob es realistisch ist. Oftmals ist

dem Management gar nicht bewußt, woher das Ergebnis denn nun kommt. Auch wenn das geplante Ergebnis erzielt wurde, muß es von Interesse sein, wie der Erfolg realisiert wurde. Zerlegt man die Entwicklung, so ist das eine oder andere „Aha-Erlebnis“ garantiert. Beispielsweise rühmt man sich häufig bestimmter Einsparungserfolge durch besondere Managementtechniken (Just in time, Total Quality Management, betriebliches Vorschlagswesen usw.). Bildet man diese Erfolge, die ja nicht genau in der Ergebnisrechnung erfaßt werden, in einer Ergebnisanalyse ab, so besteht plötzlich erheblicher Erklärungsbedarf. Denn nur in den seltensten Fällen schlagen sich die identifizierten Potentiale 1 : 1 im Profit nieder. Die Ergebnisanalyse zwingt den Verantwortlichen dazu, sich Gedanken zu machen, wo der Ergebniseffekt absorbiert wurde.

Vorgehensweise bei der Ergebnisanalyse

Wie bereits erwähnt, dient als Ausgangspunkt die Ergebnisrechnung zweier Zeiträume. Hilfreich ist weiterhin die Kenntnis der zugrundeliegenden Prämissen und Marktgegebenheiten. Anschließend kann eine Aufspaltung des Ergebnisses nach wertwichtigen Faktoren durchgeführt werden. Welche Ergebniseffekte wertwichtig sind und welche nicht, muß fallbezogen entschieden werden und hängt nicht zwingend von der absoluten Höhe ab. Die als wertwichtig identifizierten Faktoren sollten einzeln, die weniger wichtigen aggregiert dargestellt werden. Dieser erste Schritt des Clustering ist nicht einfach, doch durch das Aufstellen von vereinfachenden Annahmen lassen sich immer wiederkehrende Faktoren schnell erkennen.

Sollen mehrere Unternehmensbereiche oder Profitcenter verglichen werden, so empfiehlt es sich, die wesentlichen Ergebniseffekte zentral vorzugeben und zu definieren. Vorteile ergeben sich in der Einheitlichkeit der Analyse und der klaren Focussierung auf die aktuellen Schwerpunkte. Bei internationalen Strukturen kann es bspw. sinnvoll sein, Währungseffekte separat darzustellen, gleichgültig wie groß der jeweilige Währungseinfluß ist.

Abweichungsanalyse	
- in tausend Geldeinheiten -	
Betrachtet: Veränderungen des Profit before tax	
Budget per Dezember	<u>2.800</u>
Ist per Dezember	<u>1.200</u>
Veränderung	<u>-1.600</u>
Ursachen der Veränderung	
Budget per Dezember	<u>2.800</u>
1. Standard Marge	
a.) Bessere Marge	<u>1.100</u>
b.) Marge aus Mindervolumen	<u>-2.500</u>
2. Sonstige betriebl. Aufwendungen	
a.) Verkauf	<u>-500</u>
b.) Service	<u>100</u>
c.) Verwaltung	<u>-350</u>
d.) Währungsbereinigungen	<u>1.000</u>
e.) Veränderung von Einzelgarantierückstellungen	<u>-100</u>
3. Sonstige Aufwendungen/Erträge	
a.) kalkulatorische Zinsen	<u>-150</u>
b.) Zinsaufwand/Ertrag	<u>-100</u>
4. Sonstiges	<u>-100</u>
Ist per Dezember	<u>1.200</u>

Abb. 1: Tabellarische Ergebnisanalyse

Erst die Abspaltung des Windfall-Profits ermöglicht einen neutralen Ländervergleich. Eventualpositionen geben dann der jeweiligen Berichtseinheit individuelle Gestaltungsmöglichkeiten.

Durch die Beschränkung auf die wichtigsten Effekte kann der „Ergebnissprung“ selten völlig aufgespalten werden, die Näherung gelingt aber doch meistens. Die Ergebnisdifferenz wird von dem Dummy „Sonstiges“ aufgefangen.

Darstellungsformen der Ergebnisanalyse

Als Präsentationsform bietet sich sowohl eine tabellarische Aufbereitung als auch ein spezielles Säulendiagramm an. Die tabellarische Darstellung (Abb. 1) ist unkompliziert und kann ohne größeren Aufwand erstellt werden. Es wird in einem ersten Schritt die Ergebnisdifferenz zwischen den beiden Betrachtungszeitpunkten ermittelt. Anschließend zerlegt man die Differenz in die identifizierten Effekte. Die Reihenfolge richtet sich sinnvollerweise nach der Gliederung der Ergebnisrechnung und damit nach der Bedeutung für die Zukunft.

Im Mittelpunkt der hier beschriebenen Ergebnisanalyse steht die Ergebnisdifferenz, daraus leitet sich ab, daß alle betrachteten Faktoren ebenfalls als Delta dargestellt werden müssen. Hatte

man z. B. im Plan einen Verwaltungsaufwand in Höhe von 1.150 TDM budgetiert und aktuell ergibt sich für die gleiche Periode 1.500 TDM, so wird in der Analyse nur das Delta in Höhe von -350 TDM ausgewiesen. Da durch die Aufwandserhöhung ein negativer Ergebniseffekt eintritt, geht auch die Differenz mit einem eben solchen Vorzeichen in die Analyse ein. Hat man alle Veränderungen erfaßt, so sollte die verbleibende Restgröße (Dummy) verhältnismäßig klein sein.

Differenzen entstehen natürlich durch unbedeutende Effekte, die wir ja bewusst vernachlässigen. Ein großer Residualwert kann aber auch bedeuten, daß man eine gedankliche Spielregel der Ergebnisanalyse verletzt hat. Man muß unbedingt beachten, daß die Ergebniskomponenten nicht doppelt erfaßt sind. Dies ist besonders wichtig bei der Aufspaltung in Mengen- und Preiseffekte. Die Veränderung der Standard-Marge (s. Beispiel) ist ohne die Einsparung aus den Währungsgewinnen gerechnet, d. h. es wurde mit dem Budgetkurs kalkuliert. Je genauer solche Trennungen erarbeitet werden, desto kleiner wird also der verbleibende Differenzbetrag. Ein leidiges Problem können sogenannte gemischte Abweichungen verursachen, die aus einem gleichzeitigen Mengen- und Preiseffekt resultieren. Oftmals hilft einem aber auch der Zufall, indem sich mehrere kleine Abweichungen und vergessene Effekte gegenseitig stornieren.

Mit Hilfe von Präsentationsprogrammen kann man die ermittelten Zahlen beliebig darstellen. Persönlich finde ich eine Ergebnis-Kaskade am besten geeignet, um die Schwankungen abzubilden (s. Abbildung 2).

Die Kaskaden-Darstellung wie in Abbildung 2 erhält man, wenn das Startergebnis, z. B. Budgetergebnis, hier 2.800 TDM, als fiktive Nulllinie benutzt wird. die einzelnen Effekte ergeben dann Säulen nach unten (negativ) oder oben (positiv). Durch jede Säule wird ein neues Niveau erreicht, von dem anschließend weitergerechnet wird. Durch diese Technik entsteht eine Säulenformation, anhand derer man die Entwicklung leicht einordnen und interpretieren kann.

Keine auf dem Markt befindliche Software zeichnet solche Charts wie in Abb. 2; habe selbst ein kleines Excel-Programm gestrickt. ■

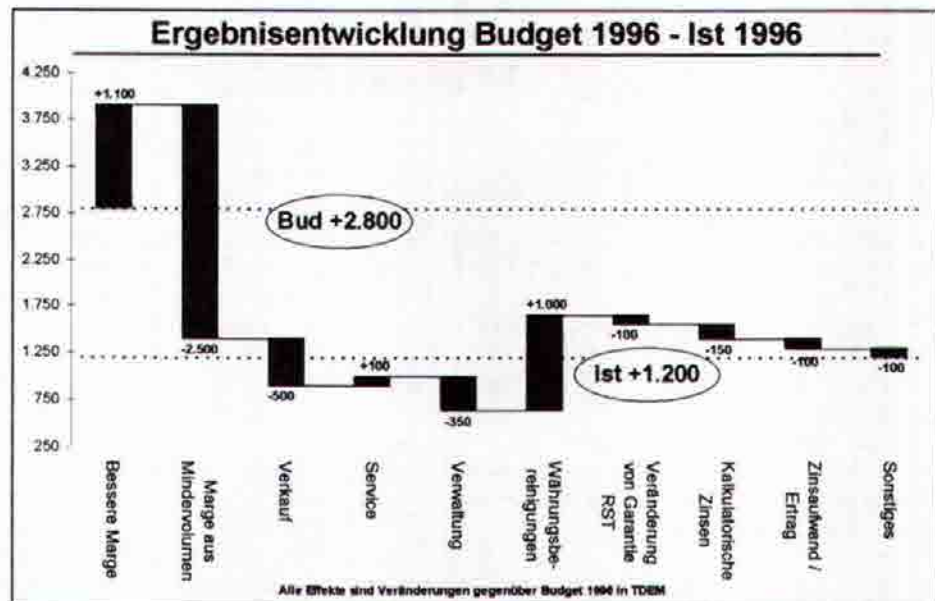


Abb. 2: Kaskadendiagramm der Ergebnisanalyse

Betriebswirtschaftliche Optimierungsprozesse in renommiertem Energieversorgungsunternehmen

Veränderungen des deutschen Energiewirtschaftsgesetzes, Intensivierung des Wettbewerbs, Internationalisierung der Märkte sowie zunehmende Serviceforderungen von Großkunden sind die Herausforderungen für ein zukunftsorientiertes regionales Großunternehmen in der Versorgungswirtschaft. Das Unternehmen bereitet sich vorausschauend und strategisch fundiert auf diese Umbrüche vor und will ihnen agierend begegnen. Diese breite Palette an externen Veränderungen und Aktivitäten erfordert eine erfolgreiche interne Unternehmenssteuerung. Einen wesentlichen Beitrag hierzu liefert ein effizientes Controlling. Daher soll der betriebswirtschaftliche Bereich durch zwei Controller mit Führungsaufgaben verstärkt werden.

Leiter/in Kostenträger- und Unternehmenscontrolling / Berichtswesen

Gemeinsam mit Ihrem Team unterstützen Sie die Unternehmensführung und die Fachbereichsleiter in der wirtschaftlichen Unternehmens- und Bereichssteuerung. Sie erstellen die produktbezogene Jahreserfolgsplanung, überwachen den Erfolgsplan und analysieren die Ergebnisse. Für ein effizientes Kostenträgercontrolling ist eine DV-gestützte Deckungsbeitragsrechnung zu entwickeln. Sie bauen das betriebswirtschaftliche Informationssystem aus und verantworten Auswertung, Vergleich und Analyse aller Daten, die zur Erreichung der strategischen und operativen Ziele relevant sind.

Nach einem wirtschaftswissenschaftlichen Studium haben Sie einige Jahre fundierte Erfahrung im Controlling eines größeren Unternehmens gesammelt, beherrschen die Bereiche Planung und Kostenrechnung und verfügen über Kenntnisse in der handelsrechtlichen Bilanz und der GuV.

Leiter/in Kostenstellen- und Prozeßcontrolling

Sie erstellen in dieser Position Konzepte für ein funktionierendes und effizientes Kostenstellencontrolling und überwachen die Richtlinien für Wirtschaftlichkeitsberechnungen auf diesem Gebiet. Kostenvergleiche auf der Basis von Benchmarks helfen Ihnen, diese Erkenntnisse in Zusammenarbeit mit den operativen Fachbereichen umzusetzen.

Sie verantworten weiterhin die Optimierung des SAP-Kostenrechnungssystems und die Weiterentwicklung zur Durchführung von Prozeßkostenrechnungen.

Mehrjährige Berufserfahrung nach einem wirtschaftswissenschaftlichen Studium und ausgeprägte Kenntnisse praxisbezogener Kostenrechnungssysteme und Wirtschaftlichkeitsberechnungen bilden die notwendige Grundlage für eine erfolgreiche Bewerbung.

Für beide Führungsfunktionen schätzen wir Ihre Fähigkeit, Controlling überzeugend nicht nur im Team Ihrer fachlich qualifizierten Mitarbeiter, sondern auch direkt vor Ort bei Ihren internen „Kunden“ zu vermitteln. Gute SAP-Kenntnisse sowie zeitgemäße PC-Erfahrungen setzen wir ebenfalls voraus. Ausgeprägte analytische Fähigkeiten sowie Eigeninitiative und Überzeugungskraft runden Ihr Persönlichkeitsprofil ab. Die Führung der qualifizierten Spezialistenteams wird vorrangig Bewerbern übertragen, die über ihre fachliche Qualifikation hinaus in der Lage sind, Mitarbeiter im Sinne eines kunden- und prozeßorientierten Denkens erfolgreich zu führen.

Bei Interesse senden Sie uns bitte Ihre aussagefähigen Bewerbungsunterlagen (Lebenslauf, Zeugniskopien, Gehaltsangabe, Lichtbild) unter Angabe der Kennziffer MA 6966/03 (Kostenträger- und Unternehmenscontrolling/Berichtswesen) bzw. MA 6967/03 (Kostenstellen- und Prozeßcontrolling). Für telefonische Vorabinformationen stehen Ihnen Frau Yvette Engelkes (0221/20506-72), Herr Raik-Michael Meinshausen (0221/20506-85) und Herr M. Baldus (0221/20506-36) zur Verfügung. Die vertrauliche Behandlung Ihrer Bewerbung sichern wir Ihnen selbstverständlich zu.



INSTITUT FÜR PERSONAL- UND **ifp** UNTERNEHMENSBERATUNG

WILL UND PARTNER GBR · DOMKLOSTER 2 · POSTFACH 10 31 44 · 50471 KÖLN

MEMBER OF **tsg** INTERNATIONAL SEARCH GROUP

MEDIENWANDEL UND KOMMUNIKATION IN GROSSBETRIEBEN

Entstehen neuer Informations- plattformen an der Basis

von Dietmar Kern, Stuttgart

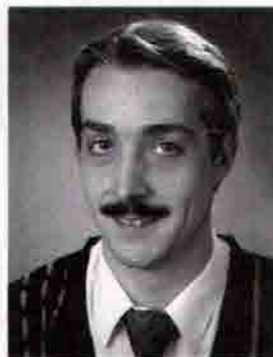
Die neue Kommunikationstechnologie ermöglichte erst das Entstehen internationaler, dezentraler Unternehmen. Der Einsatz von elektronischen Medien verändert aber auch das finterne Kommunikationsverhalten. Es entstehen neue **Informationsdreh-scheiben**, die (noch) nicht allen Mitarbeitern (-innen) erschlossen sind. Oft können jene „Freaks“, die Zugang haben, das Potential nicht vollumfänglich abschätzen, während Führungskräfte nicht wissen, welche Informationen ihnen entgehen.

International tätige Unternehmen unterliegen, wie alle sozialen Gruppen, Wandelerscheinungen im kommunikativen Verhalten. Der Austausch von sprachlichen und nichtsprachlichen Zeichen ermöglicht – und erleichtert – den sozialen Kontakt und ist in Unternehmen grundlegend für Handel und Produktion. Die Qualität des Kommunikationsverhaltens in Betrieben bestimmt Beziehungen innerhalb wie außerhalb und beeinflusst somit den Grad der Erfolge und Mißerfolge. Eine situationsgerechte, systematische Gestaltung der (unpersönlichen) Kommunikationsmittel und des (persönlichen) Kommunikationsverhaltens wird damit zu einem Bestimmungsfaktor des Erfolges einer Unternehmung, wobei festzuhalten ist, daß diese beiden Aspekte theoretisch zwar zu trennen sind, sich praktisch jedoch gegenseitig bedingen und beeinflussen.

Der Abschied von der alten Fabrik

Der technische Fortschritt, das Bereitstellen von „neuen“ und weiterentwickelten Kommunikationsmitteln, erfordert von den Anwendern (-innen) ein stetig angepaßtes Kommunikationsverhalten, was die gesamte Struktur eines Unternehmens beeinflusst, ändert und mittelbar noch ausgeprägter wandeln wird.

Moderne internationale Unternehmen haben nichts mehr mit den „alten Fabriken“ zu tun, **die als lokale Einheiten überschaubare kommunikative Strukturen aufwiesen**. Lokale, temporale und personale Faktoren sind heute bedeutend komplexer geworden. Distanz und Zeit hatten ein anderes Gewicht



Dietmar Kern, Thomas-Mann-
Straße 49 b, 70469 Stuttgart,
freier Autor/Journalist

und unterlagen vielfältigen Optimierungsmöglichkeiten; ebenso war der Personenkreis der Handelspartner homogener: heute zeigen sich alle drei Aspekte – nicht zuletzt auf Grund des technologischen Fortschritts – in einem differierenden Kontext.

Fokussiert wird nicht mehr auf lokale Einheiten, im Zentrum international tätiger Großunternehmen steht „**Distanzüberwindung**“: Information muß schnell über große Strecken übermittelt werden. Für den schriftlichen Bereich stehen verschiedene Medien zur Verfügung, deren Vielfalt permanent erweitert und optimiert wird. Telex und Telegramm spielen nur noch eine äußerst marginale Rolle. **Der traditionelle Brief ist als „Basismuster“** immer noch gebräuchlich, wenn sich auch die Übermittlungswege massiv gewandelt haben.

Selbstverständlich wird immer noch der herkömmliche Postweg und innerhalb eines Unternehmens – sofern noch vorhanden – die hausinterne Post genutzt, hinzu kommen vermehrt spezielle Übermittlungsdienste durch Privatunternehmen. Gleichzeitig werden Schreiben häufig, selbst haus- und abteilungsintern, mit dem Faxgerät übermittelt. In den letzten Jahren stieg deren Einsatz und Bedeutung massiv an und drängt die traditionellen Übermittlungswege in den Hintergrund.

Konzentration auf Inhalte

Die wohl einschneidendste Änderung brachte die allgemeine Akzeptanz von Computern: von einer elementaren Basisausrüstung bis zur flächendeckenden Vernetzung finden sich alle Varianten in den Großbetrieben. Je nach technischem Stand der Computervernetzung gewinnt die „electronical mail“ an Gewicht. E-mail deckt dabei sicherlich teilweise die traditionelle Post ab: Sofern die „Adressen“ der Ansprechpartner(innen) bekannt sind, kann ein herkömmlich verfaßter Brief in ein spezielles Computerprogramm eingelesen (bzw. direkt verfaßt), elektronisch versandt und in speziellen „Briefkästen“ gelagert werden.

E-mail provoziert ein "neues" Produktions- und Schreibverhalten. Die Schwelle, mit Leuten in Kontakt zu treten, ist geringer als beispielsweise mit Briefen oder telefonisch, so daß die Kontakte mit den Partnern (-innen) im allgemeinen intensiver genutzt werden. Aus linguistischer Warte läßt sich hier eine der wohl massivsten Änderungen im Schreibverhalten und im Bereich der Textsorten feststellen. Übermittlungsgeschwindigkeit und Distanz sind vernachlässigbare Größen geworden, die „Post“ erreicht die Empfänger(innen) weltweit meist in wenigen Sekunden.

Video und CD-ROM sind die „neuesten“ Medien. Videokassetten und Video-Direktübertragungen werden vermehrt eingesetzt – wenn auch vorerst mit unterschiedlichem Erfolg. In der Werbung – Kommunikation der Betriebe nach außen – erobern sich Videokassetten und CD-ROM, wie auch Disketten für PC, aber nach und nach einen größeren Marktanteil. Im mündlichen Bereich ist der Wandel durch technisch bedingte Neuerungen nicht ganz so ausgeprägt und weitreichend wie im schriftlichen. Telefon, Natel, Telefonbeantworter, Standleitungen, Gegensprechanlagen und Video-Direktübertragungen sind hier zu nennen. Permanente Erreichbarkeit wird vor allem durch schnurlose, portable Telefongeräte suggeriert, die inzwischen zu einem bestimmten Statussymbol avanciert sind.

Eine Zwischenstellung nimmt „direct talk“ mit speziellen Computerprogrammen ein. **„Direct talk“ simuliert Mündlichkeit in verschrifteter Form.** Es ist möglich, mit Leuten, die gleichzeitig „on line“ arbeiten, unmittelbar zu kommunizieren, das heißt, wie im direkten mündlichen Gespräch abwechselungsweise aufeinander – jedoch schriftlich – zu reagieren. Um mit der Produktionsgeschwindigkeit dieses Mediums Schritt zu halten, werden arbiträre Symbole, vorwiegend als Abkürzungen, kreiert und sind teilweise schon kodifiziert. Außenstehende bzw. Neueinsteiger(innen) müssen diesen Code erlernen. – Gleichzeitigkeit in der Kommunikation ist also gegeben; räumliche Distanz ist ebenfalls ein vernachlässigbarer Faktor; was bleibt, ist eine erhöhte Konzentration auf Inhalte, ein Wandel der Form und eine Verschiebung auf interkulturelle Aspekte.

Ein Abschied vom Dienstweg?

Dadurch, daß eine direkte Kontaktaufnahme untereinander potentiell für alle Mitarbeiter(innen) eines Betriebes möglich ist, werden die Nutzer(innen) der Medien vermehrt mit kulturellen Unterschieden konfrontiert. Kulturelle Auseinandersetzungen finden nicht mehr vorwiegend auf der Ebene des höheren Managements statt, sondern auf allen Hierarchiestufen. Die interkulturelle Auseinandersetzung ist individueller geworden, man ist öfter mit „fremden“ Kulturkonzepten konfrontiert, mit denen man spontan umzugehen hat.

Diese neuen Mischsituationen, die noch dazu eine schnelle Reaktion fordern, fördern auch den Wunsch **nach einer einheitlichen Kommunikationssprache. Englisch als lingua franca** der westlichen Industrieländer gewinnt – wenigstens theoretisch – an Ge-

wicht. Im betrieblichen Alltag zeigt sich die Situation im Bereich der Sprachverteilung bei weitem nicht so eindeutig: häufig – heute dominanter als noch vor einigen Jahren – werden pragmatische Lösungen angestrebt. Es muß nicht Englisch sein, wenn eine andere Sprache die Bedürfnisse der Gesprächspartner(innen) deckt, aber Englisch ist eine stete Option, über die, wenn möglich, verfügt werden können soll.

Die Verschiebung zu interkulturellen, individuellen Kontakten durch die Nutzung neuer Medien fordert auf verschiedenen Ebenen eine **Änderung des Gesprächsverhaltens.** Beispielsweise verschiebt sich das Turn-taking-Verhalten in interkulturellen Diskursen, Höflichkeitsbezeugungen werden anders verteilt und wahrgenommen, Konfliktlösungsstrategien und Diskussionsverhalten müssen in interkulturellen und nicht unmittelbaren Gesprächssituationen – wie sie am Telefon tagtäglich stattfinden – der neuen Situation angepaßt werden. In der Schriftlichkeit sind wohl momentan die größten Wandelerscheinungen festzumachen, denn die Geschwindigkeit in der Textproduktion (e-mail) wirkt sich ohne Frage auf den Stil aus. Es werden häufig nicht überarbeitete Texte übertragen, tradierte Stil- und Formkonzepte verlieren an Bedeutung – und gewinnen gleichzeitig an Gewicht in anderen Anwendungsbereichen und Textsorten.

11. ST. GALLER CONTROLLERTAGE 23.–31. MÄRZ 1998

FACHTAGUNG ZUM LOGISTIK-CONTROLLING

Mit Referaten von Praktikern aus den Branchen
Dienstleistung, Handel und Industrie

DIVERSE WORKSHOPS

Neu im Programm:
Performance Measurement, Risiko und Risikowahrnehmung im Controlling, Mit Ökocontrolling zur Öko-Effizienz, FER/IAS/US-GAAP – was macht Sinn?, Entscheidungs- und wirkungsorientiertes Spitalcontrolling

CONTROLLING-SOFTWARE-AUSSTELLUNG

Verlangen Sie detaillierte Unterlagen bei:
CZSG Controller Zentrum St.Gallen
Frau H. Mäder
Engelaustrasse 25
CH-9010 St.Gallen
Tel. 071 244 93 33
Fax 071 244 93 56

CZSG

Anspruchsvolles „persönliches“ Informationsmanagement

Orthographie beispielsweise in der E-Mail ist sozusagen ein vernachlässigbarer Faktor, solange die Inhalte für die Leser(innen) erkennbar bleiben. Der Alltag zeigt, daß der Bedarf an einer vereinfachten Rechtschreibung enorm ist und im betrieblichen Alltag schon seit längerer Zeit – wenn auch individuell – praktiziert wird.

Ebenso hat sich das Rezeptionsverhalten der Empfänger(innen), sowohl durch die Informationsflut wie auch durch die neuen technischen Errungenschaften, gewandelt. Mitarbeiter(innen) werden heute mit bedeutend mehr schriftlichen Texten konfrontiert als noch vor 20 Jahren. Ihre Lesegewohnheiten müssen dieser quantitativen Entwicklung entsprechend angepaßt werden – und nicht alle schaffen diesen Sprung. Innerhalb kurzer Zeit muß erfaßt wie entschieden werden, ob es lohnt, einen Text intensiv zu lesen und zu verstehen, welche Punkte wichtig sind und memorisiert werden müssen und welche Informationen an wen weitergegeben werden sollen. Dies sind ebenfalls neue Anforderungen, denen die Ausbildung noch in den seltensten Fällen gerecht wird.

Medien schaffen zudem neue Rezipientengruppen: die Auswahl, wer welche Informationen wann und wie bekommt, gestaltet sich momentan völlig neu. Nicht mehr hierarchische Positionen allein sind ausschlaggebend, sondern der optimale Zugang zu den Medien. Wer ein eigenes Faxgerät hat, kommt auf den entsprechenden Verteiler und erhält eine Infor-

mation direkter, als wer kein Faxgerät zur Verfügung hat. Wer Anschluß an ein E-Mail und die entsprechenden Datenbanken und Verteiler hat, ist ebenfalls Teilnehmer einer neuen Gruppe an „informierten“ Mitarbeitern.

Ein weiterer Faktor ist die Bedienungskompetenz. Teilweise ist es heute so, daß administrative Angestellte einen sichereren Umgang mit technischen Kommunikationsmitteln pflegen als Vorgesetzte, Jüngere es einfacher haben als Ältere. Wer Geräte und Technik optimal bedienen kann, arbeitet effizienter und ist somit teilweise auch besser, früher, umfassender informiert als die anderen. – Momentan steht man in den Betrieben einem in bezug auf Ausmaß und Geschwindigkeit grundlegenden Wandel des kommunikativen Verhaltens gegenüber. Eine interne Restrukturierung der Informationsverteilung und des Wissensstandes auf Grund neuer Faktoren findet statt.

„Alte“ Informationsdreh scheiben verlieren an Wichtigkeit, neue sind noch nicht allen Mitarbeitern (-innen) im gleichen Maß erschlossen – diejenigen, die Zugang haben, können das Potential in nur wenigen Fällen vollumfänglich abschätzen; diejenigen, die keinen Zugang haben, wissen nicht, welche Informationsmenge ihnen in allernächster Zukunft entgehen wird – es sei denn, sie schaffen sich Zugang zu den neuen Medien. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
07	17	21	V	R	



A mission-statement for Controllers according to the International Group of Controlling (IGC)

Controllers provide an accompanying service in management accounting and financial analyses for managers which will enable them to plan and control their operations according to agreed objectives.

This means:

- Controllers are responsible for the transparency of business results, finance, processes and strategy thus contributing to higher profitability.
- Controllers coordinate sub-targets and sub-plans in a holistic way and organize a reporting-system which is future-oriented and covers the business as a whole.
- Controllers moderate the controlling process so that every decision-maker can act in accordance with agreed objectives.
- Controllers ensure that managers receive all necessary information.
- Controllers create and maintain the controlling system.

Controllers are internal economic consultants (advisors) to all decision-makers and act in the role of a navigator towards the achievement of goals.

Formulation of the mission-statement by the managing committee of the IGC:

- Dipl.-Wirtsch.-Ing. Manfred Remmel (Chairman)
- Univ. Prof. Dr. Rolf Eschenbach (Vice-chairman)
- Dr. Albrecht Deyhle
- Univ. Prof. Dr. Péter Horváth
- Dr. Lukas Rieder

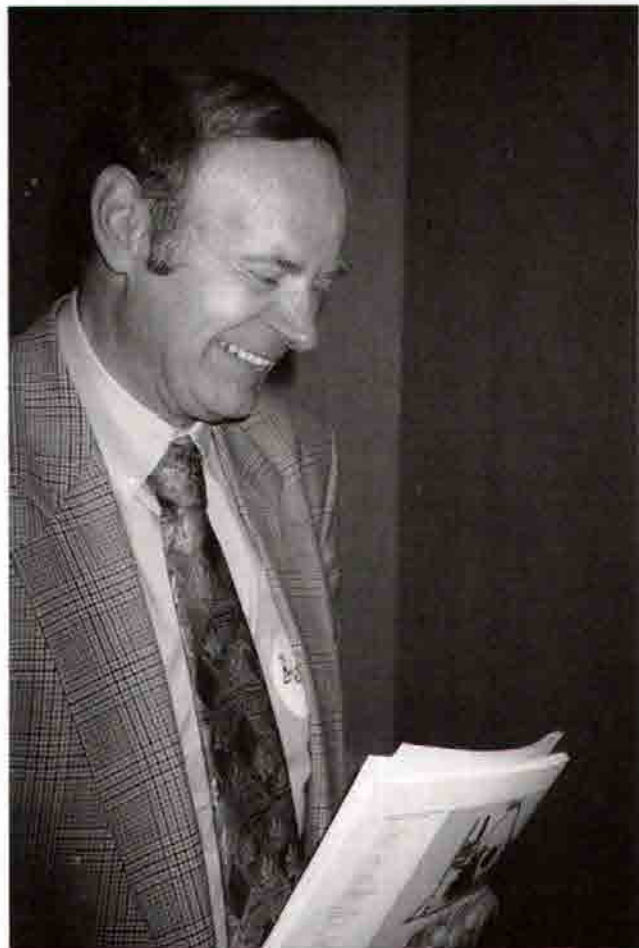
LITERATURFORUM

Sehr geehrte Damen und Herren,
liebe Kolleginnen und Kollegen,

die vorliegende Ausgabe bringt Ihnen folgende Struktur

- **Im Fokus**
- **Controlling und Rechnungswesen**
- **Spezielle Controllingansätze und -anwendungen**
- **Internationale Rechnungslegung**
- **Wirtschaftsprüfung und Revision**
- **Softwareprojekte**
- **Neue Schriftenreihe**
- **Persönliches**
- **Neuerscheinungen zum Qualitätsmanagement im Überblick**
- **Neuaufgaben im Überblick**

Neben der tabellarischen Darstellung von Neuaufgaben und Neuerscheinungen zu bestimmten Gebieten ist die Rubrik „Spezielle Controllingansätze und -anwendungen“ neu. Unter der bekannten Überschrift „Controlling und Rechnungswesen“ wird sozusagen „Allgemeines Controlling“ vorgestellt und unter „Spezielles“ branchenbezogenes Controlling oder auch Controlling bestimmter Unternehmensgrößen bzw. -typen oder auch Funktions-Controlling. Unter diesem Abschnitt geht es in ganz besonderer Weise um „typische Anwendungen“. Ich beabsichtige, diese Rubrik zukünftig besonders zu priorisieren. Damit möchte ich den unterschiedlichen und spezifischen Bedürfnissen und Erwartungen meiner Leserinnen und Leser noch mehr Rechnung tragen.



IM FOKUS

Veränderungsmanagement, Business-Reengineering, Lernende Organisation u. v. a. – häufig gebrauchte Schlagworte in den Unternehmen und in der Fachdiskussion. Ist das Veränderungsmanagement tatsächlich ein Allheilmittel gegen die Probleme der Unternehmen – und wie sind die Erfahrungen. Diese und ähnliche Fragen werden in den Büchern dieser FOKUS-Ausgabe diskutiert. Schlagworte kennzeichnen das Denken und Handeln ihrer Zeit, so u. a. auch „Veränderungskompetenz“ oder auch „Veränderungscontrolling“.

**Böning, Uwe u. Fritschle, Brigitte: Veränderungsmanagement auf dem Prüfstand
Freiburg: Haufe Verlag 1997 – 390 Seiten – Leinen mit Schutzumschlag – DM 58,--**

Autoren und Konzeption

Die Autoren, Unternehmensberater, Coaches und Managementtrainer, ziehen eine Zwischenbilanz aus der Unternehmenspraxis, definieren Stand und Entwicklungen und nehmen eine erste Bewertung vor.

Inhaltsübersicht

Ausgangssituation – Unternehmenskultur als entscheidender Erfolgsfaktor – Business Reengineering – Lernen der Unternehmen – Business Transformation – Böning-Consult-Komplementärberatung – Anforderungen an einen Veränderungsmanager – Coaching für Schlüsselpersonen – Elf große Chancen, etwas richtig oder falsch zu machen – Schlußgedanken.

Anmerkungen

Das vorliegende Buch arbeitet Erfahrungen auf und belebt und fördert so die Diskussion. Die Verfasser setzen sich mit verschiedenen Perspektiven, Methoden und Konzepten auseinander und bewerten deren Wirkungen, Erfolge und Schwierigkeiten. Das Buch ist streckenweise flott gehalten und verschiedentlich in einem leicht ironischen Ton geschrieben. Es gelingt Uwe Böning und Brigitte Fritschle in besonderer Weise, das Auseinanderklaffen von Anspruch und Wirklichkeit, von Planung und Umsetzung, vor organisatorischen Veränderungen und menschlichem Verhalten bewußt und transparent zu machen. Business Reengineering ist nach den Worten

der Autoren ein wichtiges Konzept: raffiniert, radikal und riskant, mit hohem Erfolgspotentialen und hohen Mißerfolgschancen. Das Buch vermittelt eine „Psychologie des Unternehmens“, die integriert ist in technisch-organisatorischen Veränderungsprozessen. Ein ausgesprochen lesenswertes Buch, das nicht einen „Sonnen-schein-Optimismus“ pflegt, sondern die oft rauhe Wirklichkeit zur Sprache bringt. Ein Buch, das sich auf bestimmte Aspekte begrenzt und möglicherweise inhaltlich nicht alle Erwartungen erfüllt, das leicht aufdringlich Werbung treibt für einen der Hauptkunden (BMW) sowie für die eigene „Komplementärberatung“. Insgesamt leistet die Neuerscheinung einen recht hilfreichen und nützlichen Beitrag, der der Beachtung und Diskussion besonders wert ist und sich besonders an Praktiker richtet.

Darazs, Günter: Königswege zum Unternehmenserfolg
Regensburg: Walhalla Fachverlag 1997 – 359 Seiten – DM 19,80

Autor und Konzeption

Günter Darazs, selbständiger Unternehmensberater, Sanierer der Hohner AG, legt in der neuen handlichen und preiswerten Taschenbuchreihe „Fit for Business“ sein Konzept dar.

Inhaltsübersicht

Grundaussagen des Buches – Die Jahrhundert-Herausforderungen – Eine neue Innovative Strategie, die auf Konkurrenzüberlegenheit ausgerichtet ist – Führungsposition – 8 Königswege zum Erfolg – Zusammenfassung.

Anmerkungen

Das Buch vermittelt keine neuen „Erfolgs- bzw. Managementkonzepte“. Manchem mögen die vorgeschlagenen Ansätze und Lösungen etwas banal und konservativ erscheinen. Der Verfasser erörtert hingegen die – alten und neuen!? – Grundsatzfragen wie etwa das neue Denken und Handeln, die Motivation, strategisch orientierte Organisationsgestaltung oder die Kunden- und Marktorientierung in anregender Form, fundiert und solide mit hohem Praxisbezug und mit Beispielen unterlegt. Das Buch versteht sich als ein Programm, die Konkurrenz zu übertreffen. Nimmt man das Buch in der gebotenen Weise ernst, erweist es sich als Herausforderung.

Berndt, Ralph: Global Management
Berlin: Springer Verlag 1996 – 509 Seiten – DM 98,-

Autoren und Konzeption

Das vorliegende Sammelwerk erscheint als Band 3 in der Schriftenreihe „Herausforderungen an das Management“ der Graduate School of Business Administration Zürich. In diesem Buch nehmen führende Fachvertreter aus Wissenschaft und Praxis zu der Frage Stellung, in welcher Weise ein Global Management in allen betrieblichen Bereichen realisiert werden kann.

Inhaltsüberblick

Management Development – Strategic Management – Marketing Management – Operations Management – Finance Management – Controlling/MIS – Human Resources Management.

Anmerkungen

Die Gliederung dieses Sammelbandes entspricht im wesentlichen dem Aufbau des MBA-Studiums an der Graduate School of Business Administration Zürich. Das Werk ist zweisprachig (deutsch und englisch). Die Autoren behandeln weitgehend Grundsatzthemen unter dem Aspekt „Global Management“. Unter „Controlling“ finden sich Beiträge zum Stakeholdermanagement, Risk Controlling oder Prozeßbenchmarks. Der Band skizziert Stand und Entwicklung des „Global Management“, leistet einen Beitrag zur Weiterbildung von Fach- und Führungskräften und unterstützt die Globalisierung der Unternehmungen.

Heimbrock, Klaus Jürgen: Dynamisches Unternehmen
Frechen-Königsdorf: DATAKONTEXT-Fachverlag 1997 – 352 Seiten – DM 89,-

Autor und Konzeption

Klaus Jürgen Heimbrock leitet seit 1991 die kjh developing, Heimbrock & Partner, Unternehmensberatung. Das Buch befaßt sich, so der Untertitel, mit der erfolgreichen Unternehmensarchitektur durch Organisationsrevolution.

Inhaltsüberblick

Zeit des Wandels – Dynamische Unternehmensarchitektur – Die Entwicklung der Personalentwicklung – Selbst-Lern-Organisation – Personalführungsinstrumente – Mitarbeiterführung in der dynamischen Unternehmensarchitektur.

Anmerkungen

Das Thema dieses Buches ist der Bruch mit dem Mythos der arbeitsteiligen Wirtschaft des Industriezeitalters mit seinen Werten, Regeln und Erfahrungen. Das Ziel der Veröffentlichung liegt darin, für diesen Veränderungsprozeß zu sensibilisieren. Das Buch vermittelt die gegenwärtige Phase unseres Wirtschaftslebens als einen Prozeß der Umgestaltung, d. h. als einen massiven Umdenk-, Umstell- und Umlernprozeß. Heimbrock macht deutlich, daß neue Denk- und Verhaltensweisen quer durch die Hierarchien und Funktionen gefordert sind. Das Buch setzt sich nicht nur mit dem Prozeß der Veränderung auseinander, sondern in den Ansätzen auch mit dem „Produkt“ bzw. Ziel der Umgestaltung: einem neuen Organisationsfundament. Als Botschaft des Buches

läßt sich zusammenfassen, daß sowohl neue Strukturen als auch – damit zwingend verbunden – neue Mentalitäten gefragt und gefordert sind. Unter „Zielvereinbarungen“ und in weiteren Abschnitten finden sich für den Controller diskussionswerte Hinweise. So beschreibt der Verfasser mit umsetzungsbezogenen Hinweisen einen „dynamischen Berichtsbogen“ – mit Bezug auf Kaplan und Norton –, der weitgehend der derzeitigen Diskussion zum „Balanced Scorecard Ansatz“ entspricht. 118 Abbildungen, eine recht übersichtlich und insgesamt verständliche Darstellungsweise, Checklisten etc. machen einerseits den Wandel und seine Gründe und Voraussetzungen greifbar und begreifbar und liefern andererseits eine praxisnahe Basis für moderne, richtungsweisende Ansätze. Ein Buch, das Impulse vermittelt und ausgelegt ist auf eine dauernde Lektüre und Auseinandersetzung.

Staute, Jörg: Das Ende der Unternehmenskultur
Frankfurt: Campus Verlag 1997 – 222 Seiten – DM 44,--

Autor und Konzeption

Jörg Staute ist Unternehmensberater und Autor. Das Buch, so der Untertitel, stellt den Firmenalltag im „Turbokapitalismus“ dar. Dieser Begriff, der zunehmend aufgegriffen und verwandt wird, wurde 1995 von dem amerikanischen Ökonomen Edward Luttwak geprägt und bezeichnet eine Situation, in der die wirtschaftliche Ertragslage von Unternehmen allen anderen Funktionen übergeordnet wird.

Inhaltsüberblick

Die Welt des Turbokapitalismus – Turnaround der Unternehmenskultur – Alle in einem Boot – Pathologische Firmenkulturen – Pathologische Auswirkungen auf die Einzelnen – Leitbilder als Unternehmensethik – Die Ethiklügen – Die Gewinnung von Glaubwürdigkeit – Ethik als entbehrlicher Luxus.

Anmerkungen

Ein herausforderndes Buch zu einem sensiblen Thema. Mit gut recherchierten und belegten Ausführungen leuchtet Staute den heute weitgehend vorherrschenden Firmenalltag aus vor dem Hintergrund der verschärften Wirtschaftslage und der veränderten Wirtschaftsphilosophie. Aus der Sicht des Verfassers ist Machiavelli der Philosoph des Managements der neunziger Jahre. Er sieht völlig frustrierte und verunsicherte Mitarbeiter und einen massiven Abbau moralischer und ethischer Grundsätze. Staute erhebt schwere Vorwürfe, die in der fünf-fachen Ethiklüge gipfeln (Team-, Qualitäts-, und Ökolüge sowie die Lüge von der Kunden- und Mitarbeiterorientierung). Die Darlegungen sind sicher in gewisser Weise überzeichnet und hier und da polemisiert der Autor. Ebenso werden sich aber nicht wenige in diesem Buch wiederfinden und die Veröffentlichung begrüßen. Es macht die Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor bewußt, die Staute am Ende sieht. Es macht das Spannungsverhältnis zwischen dem Zwang zu wirtschaftlichem Erfolg einerseits und Kultur und Ethik andererseits deutlich. Die Veröffentlichung hat den Charakter eines Appells, der auf die weitgehend strapazierte Befindlichkeit aufmerksam macht, und den komplexen Zusammenhang von soft und hard facts in die Diskussion stellt. Als Lösungsansätze schlägt Staute die Gewinnung von Glaubwürdigkeit mit einem magischen Dreieck vor (Kritik akzeptieren, positive Streitkultur entwickeln und umfassende Transparenz üben). Ein äußerst kritisches, ein bemerkenswertes und streitbares Buch, recht engagiert und aktuell geschrieben. Es gehört in die Diskussion.

CONTROLLING UND RECHNUNGSWESEN

Fischer, Hellmuth: Unternehmensplanung
München: Verlag Vahlen 1997 – 235 Seiten – DM 45,--

Autor und Konzeption

Prof. Dr. Fischer, Hochschule für Technik Esslingen, vermittelt mit dieser Neuerscheinung eine praxisorientierte Einführung.

Inhaltsübersicht

Grundlagen der Planung – Instrumente und Modelle – Gesamtplanungssystem – Teilbereiche der Planung – Corporate Identity (CI) – Wertewandel – Planung und Controlling.

Anmerkungen

182 Abbildungen gestalten dieses einführende Lehrbuch außerordentlich anschaulich und gut lesbar. Die Art der Vermittlung des Stoffes kann vielfältig genutzt werden, so können z. B. für Präsentationen und vorlagen wertvolle Anregungen entnommen werden. Der Verfasser behandelt das Thema mit einer vergleichsweise umfassenden Breite bei einer zwangsläufig begrenzten Tiefe. Die letzten drei Kapitel wirken – mit insgesamt vier Seiten – etwas angehängt, insbesondere „Planung und Controlling“ (letzte Seite!) sollte überarbeitet werden, z. B. in Orientierung am Lehrgebäude der Controller Akademie oder der International Group of Controlling.

Kaplan, Robert u. Norton, David: Balanced Scorecard
Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 1997 – 309 Seiten – ca. DM 78,--

Autor und Konzeption

Balanced Scorecard ist ein integriertes System von Kennzahlen, das Finanzkennzahlen mit dem für die Strategie eines Unternehmens wesentlichen Aspekten von Kunden, internen Prozessen und Innovation verbindet. Hiermit liegt der amerikanische Bestseller in deutscher Übersetzung von Prof. Dr. Péter Horváth vor.

Inhaltsüberblick

Leistungsmessung und Management im Informationszeitalter – Wozu braucht ein Unternehmen eine Balanced Scorecard? – Finanzwirtschaftliche Perspektive – Kundenperspektive – Interne Prozeßperspektive – Lern- und Entwicklungsperspektive – Verknüpfung der BSC-Kennzahlen mit der Unternehmensstrategie – Struktur und Strategie – Erfolgreiche Strategiewerksausrichtung – Zielvorgaben – Feedback und Lernprozeß – Durchführung eines Balanced Scorecard-Managementprogramms – Einführung einer Balanced Scorecard.

Anmerkungen

Dieses Konzept ist derzeit Gegenstand zahlreicher Veranstaltungen und Diskussionen. Dem umsichtigen und fortschrittlichen Controller dürften diese Ansätze nicht völlig neu sein und auch nicht überraschen, sie spielen in der fortschrittlichen Praxis und innovativen Fachdiskussion und Lehre stets eine Rolle. Gleichwohl kommt dieser Veröffentlichung besondere Bedeutung zu – und sie verdient nachhaltige Aufmerksamkeit, da sie eine vertiefende und systematische Darstellung auf Basis eines fundierten methodischen Konzeptes vermittelt. Das Buch enthält das methodische Rüstzeug, in diesen Ansatz einzudringen und ihn in seiner Komplexität und Bedeutung zu verstehen. Darüber hinaus werden zahlreiche Hilfen und Anregungen gegeben, ein Managementsystem zu implementieren und anzuwenden, das durch die vernetzte Mehrdimensionalität der Steuerungsgrößen finanzielle Werte mit den dahinterliegenden Ursachen verknüpft und zudem durch gewisse Mechanismen die Umsetzung strategischer Ansätze unterstützt. Dieses Buch, an der Harvard Business School konzipiert, weist überzeugend nach, daß sich die Unternehmen nicht allein an finanzielle Steuerungsgrößen orientieren dürfen, sondern ein ganzheitlicher und mehrdimensionaler Ansatz gefragt ist. Dem Controller kommt die Aufgabe zu, die Umsetzung der Strategien methodisch stärker zu unterstützen. Eine der bedeutsamsten Neuerscheinungen.

**Horváth, Péter (Hrsg.): Das neue Steuerungssystem des Controllers
Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 1997 – 363 Seiten – ca. DM 78,--**

Autoren und Konzeption

Dieser Sammelband vermittelt die Schriftfassung der meisten Referate, die auf dem II. Stuttgarter Controller-Forum gehalten wurden. Die Veranstaltung befaßte sich – unter Leitung des Herausgebers – mit den aktuellen Herausforderungen an die Controller und mit den Tendenzen im Controlling. Die Tagung beleuchtete das „Neue Controlling“ aus vier Perspektiven (siehe Inhalt).

Inhaltsüberblick

Das System – Das Rechnungswesen – Die Werkzeuge – Die IT-Unterstützung.

Anmerkungen

Die Tagung – und der vorliegende Tagungsband spiegelt dies entsprechend wider – machte deutlich, in welcher weitreichenden Veränderung und Neuausrichtung Controlling begriffen sei. Sei es aufgrund der wachsenden markt- und prozeßorientierten Ausrichtung, sei es infolge der Tendenzen zur Harmonisierung des externen und internen Rechnungswesens unter dem Vorzeichen der zunehmenden Internationalisierung der externen Rechnungslegung oder auch durch die neuen Werkzeuge wie insbesondere die Balanced Scorecard und den Shareholder Value-Ansatz und nicht zuletzt infolge der ansteigenden Verbreitung der Integrierten Standardsoftware. Die Autoren – Wissenschaftler, Berater und Praktiker – beziehen in ihren Einzelbeiträgen Stellung und unterstützen und ebnen so den Zugang zu diesen Themenkomplexen. Der Band vermittelt insgesamt eine fundierte und relativ umfassende Orientierung über Stand und Zielrichtung der gegenwärtigen Fachdiskussion und skizziert zahlreiche Lösungsansätze.

**Günther, Thomas: Unternehmenswertorientiertes Controlling
München: Verlag Franz Vahlen 1997 – 446 Seiten – kartoniert – DM 78,--**

Autor und Konzeption

Prof. Dr. Thomas Günther, Technische Universität Dresden, versucht mit dieser Arbeit, den aktuellen Stand der Diskussion sowohl konzeptionell als auch unter den Aspekten der praktischen Anwendung darzustellen.

Inhaltsüberblick

Vom Shareholder Value-Ansatz zum unternehmenswertorientierten Controlling – Der Shareholder Value ein neues Management-Paradigma? – Ermittlung des Unternehmenswertes – Ausgestaltung des unternehmenswertorientierten Controlling – Zusammenfassung.

Anmerkungen

Dieses Buch leistet eine vergleichsweise umfassende und gründliche Beschäftigung mit der Thematik. Eine große Zahl an Abbildungen, Beispielen, Formeln und eine insgesamt – für Leser mit betriebswirtschaftlichem Fundament – verständliche Darstellweise helfen, die anspruchsvolle und komplexe Materie zu vermitteln. Günther unterzieht sich der Aufgabe, einerseits in einer wissenschaftlich fundierten Darstellung den „State of the Art“ darzustellen und andererseits die Transferierbarkeit in die Unternehmenspraxis aufzuzeigen. Nach verschiedenen Untersuchungen hat der Shareholder Value als verfolgte Zielgröße nur eine recht geringe Bedeutung im Controlling. Insoweit versteht sich die Veröffentlichung auch als unterstützender Beitrag, an dieser Implementierungslücke zu arbeiten. Die Neuerscheinung kann kein „Rezeptbuch“ zur Einführung eines wertorientierten Controlling sein, sie verhilft aber in ganz respektabler Weise dazu, ein qualifiziertes Verständnis für diese Themen- und Aufgabenstellung zu erarbeiten. Darüber hinaus bietet das Buch eine Reihe von Ansätzen zur betrieblichen Ausgestaltung des unternehmenswertorientierten Controlling.

SPEZIELLE CONTROLLINGANSÄTZE UND -ANWENDUNGEN, U. A. BRANCHEN- ODER FUNKTIONSBEZOGENE ANWENDUNGEN

**Bundesumweltministerium und Verein für Umweltmanagement in Banken, Sparkassen und Versicherungen e. V. (Herausgeber): Umwelt und Finanzdienstleistungen
München: Verlag C. H. Beck 1997 - 254 Seiten - gebunden - DM 72,-**

Das Buch beruht auf einer Tagung, zu der die Bundesumweltministerin eingeladen hatte und will die aus der praktischen Erfahrung einzelner Unternehmen resultierenden Vorträge und Diskussionsbeiträge in die aktuelle Diskussion einbringen und einbinden. Der Band vermittelt Beiträge, die die Thematik aus der Sicht von Banken und Versicherungen, von Umweltschutzbehörden und der Wissenschaft ausleuchten und aufzeigen, welche Bedeutung der Umweltschutz in der Finanzdienstleistungsbranche besitzt und welche Konzepte in der Praxis zur Anwendung kommen. Es gibt der gesamten Branche Anwendungsbeispiele und erleichtert durch die beigefügten Materialien die Umsetzung in die eigene Unternehmenspraxis. Inhaltsüberblick: 1. Umweltschutz und Finanzdienstleister: Ein Überblick zum Thema. 2. Die Erfahrung der Banken. 3. Die Erfahrungen der Versicherungen. 4. Strategische Ansätze für die Zukunft. 5. Umfangreicher Anhang.

**Stolorz, Christian/Fohmann, Lothar (Hrsg.): Controlling in Consulting-Unternehmen
Wiesbaden: Gabler Verlag 1997 - 246 Seiten - DM 89,-**

Autoren und Konzeption

Der vorliegende Sammelband wurde von Praktikern für Praktiker geschrieben. Das Buch befaßt sich unter dem Vorzeichen Controlling mit Instrumenten, Konzepten und Perspektiven in Beratungsunternehmen.

Inhaltsüberblick

Controlling in Beratungsunternehmen - Projektcontrolling - Projektergebnisrechnung - Informationsversorgung - Personalcontrolling - Imagecontrolling.

Anmerkungen

Die Veröffentlichung skizziert ein branchenbezogenes Controlling für Beratungsunternehmen. Die Autoren diskutieren die Ziele und Aufgaben des Controlling sowie Fragen der organisatorischen Gestaltung in Beratungsunternehmen. Eignung, Anwendbarkeit und Ausprägung von Controlling-Instrumenten und -Methoden erfahren eine branchenbezogene Wertung und Charakterisierung.

Institut der Deutschen Wirtschaft (Hrsg.): Erfolgreich Reorganisieren - Management und Controlling von Veränderungsprozessen

Das Handbuch einschließlich einer CD-ROM ist schriftlich, unter Beifügung eines Verrechnungsschecks in Höhe von DM 11,50 für Versandkosten zu bestellen bei: Institut der Deutschen Wirtschaft, Frau Püsche, Postfach 51 06 69, 50942 Köln, Telefon-Durchwahl (0221) 3 76 55-24.

Das Institut der Deutschen Wirtschaft hat Ende 1996 das Projekt „Wirtschaftlichkeit dezentraler Organisationsentwicklung - Dokumentation von Kosten, Nutzen und Verfahren“ abgeschlossen. Das Institut hat im Rahmen dieser Arbeiten in fünf Firmen Reorganisationsprojekte über drei Jahre intensiv begleitet. Jetzt liegen die Ergebnisse als umfassendes Handbuch für die Betriebspraxis vor. Der Sammelordner faßt die Erfahrungen und Erkenntnisse zusammen. Zahlreiche Folien und Arbeitsblätter erleichtern die Umsetzung in die eigene Praxis. Das Controlling erfährt als Träger von Veränderungsprozessen eine eingehende Betrachtung. Eine besonders hilfreiche und nützliche Publikation.

**Witt, Frank-Jürgen: Controlling 2 - Spezielles Controlling
München: Verlag C. H. Beck 1997 - 196 Seiten - DM 36,-**

Dieser Band, erschienen im Rahmen der IHK-Weiterbildungsreihe, befaßt sich mit speziellen Controllingansätzen und -ausprägungen in Branchen und Unternehmenstypen oder Funktionen. Gegenstand der Veröffentlichung ist das Controlling in Industrieunternehmen mit u. a. einem differenzierten Funktionscontrolling, das Controlling in Handelsunternehmen, in Bankbetrieben sowie in Versicherungen und das Controlling in Non-Profit-Organisationen (NPO). Eine grundlegende Einführung in das „Spezielle Controlling“ mit 145 Abbildungen und betontem Anwendungsbezug.

**Demming, Claudia: Grundlagen der internationalen Rechnungslegung
München: Verlag C. H. Beck - 399 Seiten - kartoniert - DM 74,-**

Die Veröffentlichung beruht auf einer Dissertation (Paderborn), sie erläutert - nach der Darstellung des IASC - die Anforderungen der verschiedenen Rechnungslegungssysteme (HGB, IAS, US-GAAP), diskutiert und vergleicht sie, wobei die Ausgangsbasis die IAS-Regelungen bilden. Das Buch vermittelt einen umfassenden Überblick über die Grundlagen der internationalen Rechnungslegung.

**Auer, Kurt V.: International harmonisierte Rechnungslegungsstandards aus Sicht der Aktionäre
Wiesbaden: Gabler Verlag 1997 - 331 Seiten - DM 128,-**

Diesem Buch liegt eine Habilitation zugrunde (Innsbruck). Kurt V. Auer analysiert Unterschiede bei Rahmenbedingungen, Grundsätzen und Detailregelungen von US-GAAP, IAS und EG-Richtlinie sowie die Frage, inwieweit diese Unterschiede aus Sicht von Aktionären bewertet werden. Auer gelangt zum Schluß, daß sich neben den US-GAAP die IAS als weltweit akzeptierter Rechnungslegungsstandard etablieren werden können.

WIRTSCHAFTSPRÜFUNG UND REVISION

**Richter, Martin (Hrsg.): Theorie und Praxis der Wirtschaftsprüfung
Berlin: Erich Schmidt Verlag 1997 - 303 Seiten - kartoniert - DM 96,-**

Im Herbst 1996 fand in Potsdam ein Symposium zur „Theorie und Praxis der Wirtschaftsprüfung“ statt. Der vorliegende Band enthält die Langfassungen der gehaltenen Vorträge und Ko-Referate sowie Diskussionsbeiträge zur Podiums- und Plenardiskussion. Zusätzlich wurde ein Aufsatz zur empirischen Forschungsstrategie in der deutschsprachigen Prüfungslehre aufgenommen. Die Schwerpunkte der Veröffentlichung liegen in den Themenbereichen Abschlußprüfung, Interne Revision sowie Kommunale Rechnungsprüfung. Für den Controller sind von besonderem Interesse die Ausführungen zur wechselseitigen Ergänzung von Controlling und Interne Revision, insbesondere IKS (Internes Kontroll System) sowie zur Kundenbindung und Vertrauen in der Beziehung zwischen WP und Mandant (mit Parallelen zum Controller).

**Kortner, Manfred: Stichprobenverfahren für Revisoren und Controller
Hamburg: Ottokar Schreiber Verlag 1997 - 345 Seiten - DM 95,-**

In der Reihe „Revision und Controlling“ des Ottokar-Schreiber-Verlags ist ein neuer Band erschienen, der sich mit dem Planen, Ziehen, Darstellen und Auswerten von Stichproben befaßt. Die Thematik wird umfassend behandelt von den geschichtlichen und philosophischen Grundlagen über die Wahrscheinlichkeitsrechnung bis zur Statistischen Qualitätskontrolle. Zahlreiche Übungen und Beispiele veranschaulichen und unterstützen die Veröffentlichung. Ein gewisses mathematisches Verständnis ist naturgemäß erforderlich.

SOFTWAREPROJEKTE

**Feyhl, Achim u. Feyhl, Eckhard: Management und Controlling von Softwareprojekten
Wiesbaden: Gabler Verlag 1996 - 260 Seiten - DM 78,-**

Autoren und Konzeption

Die Autoren, Berater, Trainer, Leiter von Softwareprojekten und -entwicklungen, gehen in ihrem Ratgeber den Fragen nach, Software wirtschaftlich zu entwickeln, einzusetzen und zu nutzen.

Inhaltsübersicht

Grundsätzliches zu DV-Projekten – Das Softwareprojekt – Controlling und Qualitätssicherung von Softwareprojekten – Praxisbeispiel eines Softwareprojektes – Anhang (Glossar, Fragebögen).

Anmerkungen

Das Buch spiegelt die reichhaltigen praktischen Erfahrungen der Autoren wider. Der Leitfaden erweist sich als nützliche Arbeitshilfe und hilfreicher Wegweiser bei der Planung, Durchführung und Steuerung von Softwareprojekten, zumal diese erfahrungsgemäß mit einem hohen Risikopotential belastet sind. 43 Abbildungen, 62 Tabellen, viele Checklisten und Praxisbeispiele unterstützen den praktischen Nutzen der Veröffentlichung. Auch die notwendige kritische Sichtweise ist zu erkennen, in einer späteren Neubearbeitung könnten gerade die Gründe und Erfahrungen von Mißerfolgen noch weiter vertieft werden. Leider fehlt ein Inhaltsverzeichnis. Insgesamt recht brauchbar und empfehlenswert.

**Wenzel, Paul (Hrsg.): Geschäftsprozeßoptimierung mit SAP R3
Braunschweig/Wiesbaden: Friedr. Vieweg Verlag 1997 - 324 Seiten - gebunden - DM 198,-**

Autoren und Konzeption

Die Beiträge stammen aus der Feder erfahrener Hochschullehrer, Berater, Manager und Praktiker und erscheinen in der Reihe „Edition Business Computing“. Der Sammelband befaßt sich mit Modellierung, Steuerung und Management betriebswirtschaftlich integrierter Geschäftsprozesse.

Inhaltsüberblick (auszugsweise)

Geschäftsprozeßoptimierung bei Finanzdienstleistern – Migration von SAP R2 nach R3 – Konzeption und Umsetzung einer Systemarchitektur für die Produktionssteuerung in der Prozeßindustrie – Dynamik der integrierten Informationssysteme im Konsumgütervertrieb – SAP-Ausbildung im Wandel.

Anmerkungen

Das Buch vermittelt praxisorientierte Fachaufsätze und Projektbeschreibungen als Ergebnis konkreter Projekterfahrungen mit SAP R3 bezogen auf die aktuelle Version 3.X. Bei der Zusammenstellung des Sammelbandes wurde kein Wert gelegt auf eine durchgängige inhaltliche Konsistenz, sondern vielmehr auf die vertiefende Darstellung von Erfahrungen und Erkenntnissen aus der projektmäßigen Umsetzung. Die Autoren haben den Anspruch, herstellerneutral, fundiert und lösungsorientiert geeignete Erfahrungen und Know-how für den verantwortlichen Praktiker im Unternehmen bereitzustellen. Das Buch deckt ein breites Spektrum ab, ohne jedoch vollständig oder umfassend zu sein. Die einzelnen Beiträge erweisen sich als sehr hilfreich und nützlich, so sie auf die jeweilige betriebliche Situation übertragen werden können. Der Beitrag zur Teambildung für die prozeßorientierte R3-Einführung z. B. bringt gelungen und beeindruckend die typischen Projektprobleme zur Sprache und vermittelt Lösungshilfen.

Wenzel, Paul (Hrsg.): SAP R3 - Anwendungen in der Praxis
Braunschweig/Wiesbaden: Friedr. Vieweg Verlag 1997 - 581 Seiten - gebunden - DM 148,-
mit einer CD-ROM

Autoren und Konzeption

Die Beiträge kommen von Autoren mit langjähriger Erfahrung im Umgang mit betriebswirtschaftlicher Anwendungssoftware und erscheinen in der Reihe „Edition Business Computing“. Gegenstand des Sammelbandes ist die Anwendung und Steuerung betriebswirtschaftlich integrierter Geschäftsprozesse mit ausgewählten R/3-Modulen.

Inhaltsüberblick

Informationsbeschaffung mit R3 - Finanzbuchhaltung aus Sicht des R3-Referenzmodelles - Einführung in das Modul Controlling - Programmieren mit ABAP/4 - Lagerbestandsoptimierung - Reporting.

Anmerkungen

Es wird am Beispiel konkreter Projekte und Erfahrungen für zentrale Bereiche des Unternehmens gezeigt, wie die Arbeit mit ausgewählten Modulen von SAP R/3 in der aktuellen Version 3.X gelingen kann. Das Buch vermag dazu beizutragen, das Risiko aufwendiger und teurer Irrwege in der konkreten Projektsituation zu reduzieren. Das Buch veranschaulicht u. a. das interne Rechnungswesen und gibt eine Einführung in das Modul Controlling auf rund 100 Seiten. Dieser Beitrag stellt die Systematik von SAP R/3 verständlich und professionell heraus und vermittelt eine wirksame Vorbereitung auf ein Projekt.

Grupp, Bruno: Praxishandbuch für den DV-Fachkoordinator
Renningen-Malmsheim: Expert Verlag 1996 - 290 Seiten - DM 64,-

Der Verfasser des vorliegenden Arbeits- und Nachschlagewerkes geht davon aus, daß die Einführung integrierter DV-Informationssysteme eine partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen Fach- und DV-Bereich erfordert. Um dies zu erreichen, schlägt Grupp vor, daß jedes Fachressort einen ausgebildeten DV-Koordinator besitzt. Dieses Buch vermittelt für dieses Konzept ein Aufgabenprofil, Arbeitstechniken, Checklisten und Beispiele in recht anschaulicher, verständlicher und praxisbezogener Weise.

Abts, Dietmar u. Mülder, Wilhelm: Grundkurs Wirtschaftsinformatik
Braunschweig/Wiesbaden: Friedr. Vieweg Verlag 1996 - 345 Seiten - DM 39,80

Das Buch aus der Reihe „Ausbildung und Studium“ erteilt eine kompakte und praxisorientierte Einführung in alle wesentlichen Themenfelder wie Rechnersysteme, Software, lokale Rechnernetze, Datenbanken usw. mit einer kurzen Darstellung des Informationsmanagement; unterstützt durch Fragen und Fallbeispiele mit Lösungshinweisen.

Wolf, Max u. Mlekusch, Rudolf u. Broks, Harald: Projektmanagement live
Renningen-Malmsheim: Expert Verlag 1997 - 309 Seiten - mit einer 3 1/2 " Diskette - DM 118,-

Autoren und Konzeption

Die Autoren, Berater und Trainer der Wolf Prozeßmanagement-Training GmbH in 85716 Unterschleißheim, wollen mit dieser Veröffentlichung zeigen, wie alle Prozesse eines Projektes in ihrer Gesamtheit erfolgreich gestartet, geregelt und beendet werden können.

Inhaltsüberblick

Einleitung - Projektstart - Projektplanung - Projektsteuerung - Projektabschluß - Projektmanagement Software-Werkzeuge - Projektmanagement einrichten - Anwendungsbereiche für Projektmanagement - Kleine Projekte - Begriffe.

Anmerkungen

Das Buch wendet sich an Leser, die mit Projektarbeit konfrontiert oder stark in Prozeßgestaltungen involviert sind. Der spezifische Erfahrungshintergrund der Autoren als innovative Dienstleister führt zu einem systema-

tischen und relativ umfassenden Leitfaden für die praktische Projektarbeit mit Schwerpunkt moderne Methodik. Das Buch ist reichhaltig mit Abbildungen, Checklisten und dgl. versehen und bezieht auch die üblichen „Knackpunkte“ der Projektarbeit wie z. B. Konfliktbehandlung angemessen in die Betrachtungen ein. Eine Diskette mit diversen Formularen (Excel-Dateien) unterstützt unmittelbar die praktische Arbeit.

**Gehrke/Nitsche/Specht: Informationssysteme in Rechnungswesen und der Finanzwirtschaft
Ludwigshafen: Kiehl Verlag 1997 – 264 Seiten – kartoniert – DM 36,--**

Autoren und Konzeption

Ein Autorenteam befaßt sich in der Reihe „Praxis der Informationssysteme“ mit den Informationsprozessen des Finanzmanagements.

Inhaltsüberblick

Grundlagen – Informationssysteme im Rechnungswesen, Zahlungsverkehr, Finanzplanung, Finanzmanagement.

Anmerkungen

Das Themenspektrum umfaßt sowohl systematische Beschreibungen der Informationsprozesse mit Hilfe der strukturierten Analyse als auch praxisorientierte Checklisten für die Programmauswahl im Rechnungswesen. Kontrollfragen im Anschluß an jeden Abschnitt unterstützen die Wissenskontrolle. Ein separater Übungsteil mit Aufgaben und Fällen hilft, das erworbene Wissen zu vertiefen. Übersichtlich und gut lesbar.

NEUE SCHRIFTENREIHE

Der Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Controlling und Logistik, der WHU Koblenz gibt eine neue Schriftenreihe „Advanced Controlling“ heraus. Bisher sind folgende vier Bände erschienen: Prozeßorientiertes Controlling, Shareholder Value, Implementierung Shareholder Value sowie Marktorientiertes Controlling. Derzeit sind die Broschüren im Umfang von ca. 30 - 50 Seiten nur direkt über den Lehrstuhl Controlling - Logistik, z. H. Frau Evylin Kah, WHU Koblenz, Burgplatz 2, 56719 Vallendar (FAX 0261-6509-188) zu beziehen im Einzelbezug zu DM 38,-- oder im Abonnement, da die Reihe fortgesetzt wird.

Der Lehrstuhlinhaber, Prof. Dr. Jürgen Weber, **unter den BWL-Professoren einer der „Reformer und Veränderer“** in einem recht positiven und respektablen Sinne, versucht mit dieser neuen Schriftenreihe, die sich hauptsächlich an die Praxis wendet, aktuelle theoretische Entwicklungen aufzubereiten und konkrete Unterstützung für die praktische Umsetzung zu leisten und insoweit den Transfer von der Wissenschaft in die Praxis zu fördern. Band 3 z. B. macht in gelungener Weise u. a. den Shareholder-Value-Ansatz und seine mehrfachen Implementierungshürden transparent. Insgesamt wecken die ersten Bände Interesse an der weiteren Fortsetzung.

PERSÖNLICHES

**Canfield, Jack u. Miller, Jacqueline (Hrsg.): Geben wir der Arbeit Herz und Seele zurück
Wien: Wirtschaftsverlag Carl Ueberreuter 1996 – 360 Seiten – DM 48,--**

Diese Übersetzung aus dem Amerikanischen enthält Betrachtungen zur Sinnfrage der Arbeit und zur Stärkung des Selbstwertgefühls. Diese Beiträge vermitteln die Botschaft, wie wir die Arbeitsplätze „herzlich“ machen und uns damit auseinandersetzen können, wie wir arbeiten und wie wir miteinander umgehen. In diesem Sammelband sind die Gedanken zahlreicher herausragender Persönlichkeiten eingeflossen, u. a. von Mutter Teresa und Nelson Mandela, aber auch von „normalen“ Autoren. Ein anspruchsvolles, herausforderndes Buch mit Geschichten, Erzählungen und inspirierenden Gedanken mit vielen Ansätzen zur Verbesserung von Führung, Kommunikation und Zusammenarbeit.

**Sternfeld, Roland: Hör auf deinen Körper und fühl dich wohl
München: Verlag Peter Erd 1996 – 176 Seiten – DM 29,80**

Sternfeld legt einen allgemeinen Leitfaden vor, der sich kompakt mit dem Zusammenspiel von Körper und Seele befaßt und die Signale des Körpers deutet. Das Buch hält zu einer gesunden Lebensweise an. Im einzelnen erörtert Sternfeld insbesondere Fragen rund um Krankheit und Heilung, Aspekte zur Stärkung des Immunsystems und der natürlichen Ernährung.

Neuerscheinungen zum Qualitätsmanagement im Überblick

Autor	Titel	Verlagsort/Jahr	Verlag	Seiten	Preis/DM	Inhalt
Wallmüller, Ernst	Ganzheitliches Qualitätsmanagement in der Informationsverarbeitung 1. Auflage	München 1995	Hanser	312	78,-	Grundlagen Qualitätsmanagement, Information Engineering, Fallstudien, Verbesserungen des Qualitätsmanagementansatzes, Anwendungsbeispiel, umfangreicher Anhang, viele Abbildungen
Tomys, Anne-Katrin	Kostenorientiertes Qualitätsmanagement 1. Auflage	München 1995	Hanser	200	58,-	Umfeld, Managementkonzept, Qualitätsmanagement, Kostenbetrachtung im Qualitätswesen, Kostenorientiertes Qualitätsmanagement, Techniken zur Verringerung von Stütz-, Blind- und Fehlleistungen, Wirkungsweisen, praxisnah
Hirsch-Kreinsen	Organisation und Mitarbeiter im TQM 1. Auflage	Berlin 1997	Springer	293	78,-	Qualität als Aufgabe der Organisation, Arbeitsorganisation und Leistungspolitik sowie Entlohnung, Beispiele, Mitarbeiterorientiertes Qualitätsmanagement
Eversheim, Walter	Qualitätsmanagement für Dienstleister, 1. Auflage	Berlin 1997	Springer	205	68,-	Grundlagen, Selbstanalyse, Umsetzungshilfen – praxisbezogener Leitfaden mit 2 Disketten, 120 Abb.
Burgartz, Dieter	QM-Handbuch der Softwareentwicklung, 1. Auflage	Braunschweig 1995	Vieweg	185	298,-	Muster und Leitfaden nach DIN ISO 9001 mit 1 Diskette
Molorny, Christian	TQM umsetzen 1. Auflage	Stuttgart 1996	Schäffer-Poeschel	614	98,-	Umfassendes Handbuch – ausgezeichnet mit dem European Quality Award For Theses On TQM 1996 „Der Weg zur Business Excellence“
Neuauflagen im Überblick						
Gräfer, Horst	Bilanzanalyse 7. Auflage	Herne 1997	Neue Wirtschaft. Briefe	270	48,-	Allgemeines, Methoden, Instrumente, Erfolgs- und finanzwirtschaftliche Analyse, Zukunftsvorsorge – mit Aufgaben und Lösungen und einer Fallstudie
Pfleger, Günter	Arbeitshandbuch Jahresabschlussprüfung (als DIN A4-Ordner) 3. Auflage	Freiburg 1997	Hauke	245	125,-	Anleitungen, Checklisten und Musterprüfungsbericht, speziell für die Prüfung mittelständischer Unternehmen
Perridon, Louis u. Steiner, Manfred	Finanzwirtschaft der Unternehmung 9. Auflage	München 1997	Vahlen	691	49,-	Grundlagen, Vermögensstruktur, Wertpapiergeschäfte, Kapitalaufbringung, Finanzanalyse, Finanzplanung

Autor	Titel	Verlagsort/Jahr	Verlag	Seiten	Preis/DM	Inhalt
Hauschildt, Jürgen	Innovationsmanagement 2. Auflage	München 1997	Vahlen	453	74,-	Innovationsstrategien, Widerstände, Promotoren, Kooperation, Zielbildung, Prozesssteuerung, Evaluierung
Simbrunner, Josef	Das 50-Punkte-Programm für Führungskräfte, 2. Auflage	Renningen-Malmsheim 1994	Expert	72	28,-	Von Ziele festlegen über Kontrollieren bis zu Prioritäten oder Kooperation
Dembski, Michael u. Lorenz, Thomas	Zertifizierung von Qualitäts- managementsystemen bei Bildungsträgern, 2. Auflage	Renningen-Malmsheim 1995	Expert	87	39,-	Grundlagen, Einführung in die Norm, Umsetzung
Knebel, Heinz u. Schneider, Helmut	Die Stellenbeschreibung 6. Auflage	Heidelberg 1997	Sauer	272	39,-	Stellenbeschreibung als Organisations- und Führungsmittel in der Praxis, Beispiele, Speziallexikon
Crisand, Ekkehard	Psychologie der Persönlichkeit 7. Auflage	Heidelberg 1996	Sauer	108	20,-	Soziale Kompetenz, Aufbau des „Systems Mensch“, Verhalten
Stroebe, Rainer	Kommunikation I, 5. Auflage	Heidelberg 1996	Sauer	97	ca. 20,-	Grundlagen, Gerüchte, schriftliche Kommunikation
Stroebe, Rainer	Kommunikation II, 6. Auflage	Heidelberg 1995	Sauer	100	23,-	Verhalten und Technik in Besprechungen
Brinkmann, Ralf	Mitarbeiter-Coaching 2. Auflage	Heidelberg 1997	Sauer	106	22,-	Wandel zu managen, Voraussetzungen, Phasen, Coaching-Stil, Team, Ethik
Stroebe, Rainer	Arbeitsmethodik I 7. Auflage	Heidelberg 1995	Sauer	103	19,-	Zeit- und Energiemanagement, Zielbildung, Bewältigen der Aufgaben, Delegation
Wagner, Helmut	Qualität als Herausforderung 2. Auflage	Renningen-Malmsheim 1995	Expert	217	unbek.	Der Weg zum QM-Handbuch
Walz, Hartmut u. Gramlich, Dieter	Investitions- und Finanzplanung mit Diskette zur Durchführung, von Investitionsrechnungen, 5. Auflage	Heidelberg 1997	Recht und Wirtschaft	327	49,-	Einführung in finanzwirtschaftliche Entscheidungen unter Sicherheit – Bd. 3 Grundstudium BWL

Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit. Ihre Hinweise und Vorschläge sind stets willkommen. Im übrigen freue ich mich sehr, wenn ich irgendwo angesprochen werde „Sie sind doch der vom Controller Magazin“, wie es öfter vorkommt.

Ihnen alles Gute und herzliche Grüße bis zum Wiederlesen – Ihr

Mhalm

Alfred Biel

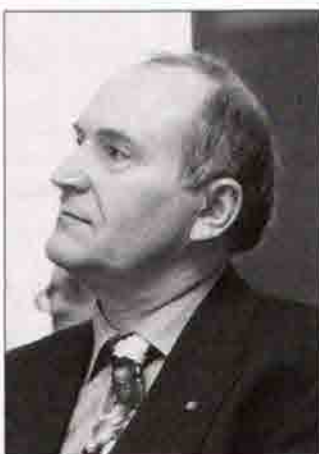
CV Editorial

Sollen wir weinen oder lachen?

Jetzt haben wir es schwarz auf weiß! Vorschaurechnung und Soll-Ist-Vergleich sind nicht mehr Controller's Spezialitäten. Der österreichische Gesetzgeber hat mit dem Insolvenzrechtsänderungsgesetz 1997 den § 81 AktG und § 28a GmbHG neu gefaßt: Der Vorstand (die Geschäftsführung) hat an den Aufsichtsrat mindestens einmal jährlich über grundsätzliche Fragen der künftigen Geschäftspolitik sowie die künftige Entwicklung der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage anhand einer Vorschaurechnung (des Budgets) zu berichten. Weiters ist der Aufsichtsrat regelmäßig, mindestens vierteljährlich, über den Gang der Geschäfte im Vergleich zur Vorschaurechnung unter Berücksichtigung der künftigen Entwicklung zu unterrichten. Während es bisher genügt die Handelsbücher zu führen, hat nunmehr der Vorstand dafür zu sorgen, daß ein Rechnungswesen und ein internes Kontrollsystem geführt werden, die den Anforderungen des Unternehmens entsprechen. Die Vorschaurechnung ist dem jeweiligen Stand der Betriebswirtschaftslehre entsprechend zu gestalten. Sie sollte aus einer Planbilanz, einer Plan-Gewinn- und -Verlustrechnung sowie einer Plan-Geldflußrechnung bestehen.

Da haben wir die Bescherung. Was bisher für viele Controller die kunstvolle Kür war, die Koordination einer realistischen Unternehmensplanung, die Integration von Teilplänen, die mindestens quartalsweise Gliederung des Jahresbudgets, wird zur profanen Pflicht jedes Rechnungswesens. Pflichtübungen sind meist nicht sehr motivierend. Immerhin, das betriebswirtschaftliche Know-how bleibt gefragt.

Endgültig vorbei die Zeit, wo das Bestehen einer Kostenrechnung und der einfache Soll-Ist-Vergleich auf Basis des Jahresbudgets auch



**Manfred
Blachfellner,**

**AK-Leiter
Österreich III,
Mitglied im
Ausschuß
Öffentlich-
keitsarbeit**

schon das Gefühl vermitteln, besser als andere zu sein, und zumindest den Wettbewerbsvorteil der Reaktionsfähigkeit bringen konnten. Das wird selbstverständliches Allgemeingut. Das bedeutet aber auch die offizielle Bestätigung: Ordnungsmäßige Budgetierung gehört eben zur ordnungsmäßigen Unternehmensführung! Und es ist ein weiterer entscheidender Schritt, externes und internes Rechnungswesen einander wieder näher zu bringen. Zumindest für börsennotierte Unternehmen besteht ja künftig auch die Pflicht zur Veröffentlichung von Quartalsberichten.

Und was wird jetzt Gegenstand von Controller's USP sein? Es geht um das ganze breite Spektrum der nachhaltigen strategischen Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit. Es geht um das Know-how: Wie erreicht man das? Wie gewinnt man Marktkenntnisse? Wie mißt man Erfolg beim Kunden? Welche Märkte wollen wir künftig bedienen oder selbst schaffen? Wie gewinnt man Kernkompetenz? Wie erreicht, wie erhält man Marktanteile? Hat unser Unternehmen selbst einen Marktwert? Wie erreicht man eine anerkannte Stellung am Kapitalmarkt? Worin besteht der Wert für den Kunden „Investor“? Markt- und Kundenorientierung wohin man blickt! Auch als Leitthema beim Controller Congress '98 am 18./19. Mai in München.

+++Termine+++

AK Österreich III

Veranst. aller österr. AK, 28.1.98, Post&Telekom Austria, Wien, „Post&Telekom 1 Jahr nach Ausgliederung aus dem Bundeshaushalt“, Info: M. Blachfellner, Tel. +43-1-711 14 219

AK Berlin-Brandenburg

Winterstammtisch, 29.1.98, „Mutter Hoppe“, Berlin-Mitte, Info: H. Friedag, +49-30-80 404 000

AK Zentralalpen (Tirol/Vorarlberg)

Gründungsveranstaltung des neuen AK am 5.2.98 im Gasthaus Bürgerbräu, Innsbruck, Info: E.-M. Dornauer, Tel. +43-512-561 549

AK Ostbayern

Treffen 13.2.98, Starkstrom Gerätebau+Heraclith GmbH, Neumarkt/St Egidien, u.a. „Controlling-Instrumente in Außenstellen, Werken“, Info: W. Meissner, Tel. +49-8721-3915

AK Wien Süd

Treffen am 19.2.98, Kunsthaus Wien, Info: W. Kurfürst, Tel. +43-2236-606 2260

AK Pommern

Treffen 20.2.98, Zementwerk CEMCON, Stettin, „Finanzplanung“, „Kostenstellenorganisation“, Gastreferent: Prof. Dr. Markow, Uni Stettin, Info: P. Surry, Tel. +49-2102-401324

AK West II

Treffen am 5./6.3.98, Verlag Norman Rentrop,

Bad Godesberg, „Controlling im Direktmarketing-gesteuerten Verlag“, Info: R. Lehnert, Tel. +49-2335-69120

AK West I

Treffen am 9.3.98, Schlüter-Systems, Iserlohn, „Shareholder Value“, „Unternehmensbewertung“, Info: D. Wäscher, Tel. +49-2371-662400

AK Berlin

Treffen am 13.3.98, Otis GmbH, Berlin, „Das flexible Unternehmen“, Info: H. J. Schmidt, Tel. +49-30-3485 487

AK Berlin-Brandenburg

Treffen am 26./27.3.98, Hotel zum Eichwerder, Templin, „Balanced Scorecard“, Info: H. Friedag, Tel. +49-30-80 404 000

CV Personalien

Prof. Dr. Rolf Hichert ist aus der Geschäftsführung der MIK GmbH ausgeschieden, um über MIK International MIK-Produkte im nicht-deutschsprachigen Raum zu vertreiben.

Eberhard Schwarz, Generalbevollmächtigter Niehoff GmbH & Co. KG Maschinenfabrik, ist zum Leiter des AK Nord II gewählt worden.

Heiner Spalink, bisher Geschäftsbereichsleiter der Unternehmensberatung Kurt Salmon Associates KSA in Düsseldorf, wird Mitglied der Geschäftsleitung.

Strategiekreis-Tagung in Zürich

Am 8./9. November fand in Zürich die Herbst-Strategiekreis-Tagung mit 40 Arbeitskreisleitern, Vereinsvorständen und Leitern der Ausschüsse statt. Erstmals in diesem Kreis begrüßt wurden Dr. Eva-Maria Dornauer vom AK Innsbruck und Dieter Ruf, AK Schweiz IV. Im Mittelpunkt des Vorstandsberichts standen die Entwicklung des Vereins, der bei weiter steigenden Mitgliederzahlen kürzlich sein 2.500. Mitglied begrüßen konnte, sowie die kommenden Veranstaltungen, insbesondere die Tagung der Euregio Alpen und der Congress der Controller 1998. Im Ausschuss Öffentlichkeitsarbeit wurde die weitere Verbesserung der Pressearbeit beraten. Ein Presse-seminar für interessierte Arbeitskreisleiter soll am 29. März in Passau dazu beitragen, punktuell erzielte Erfolge auf den gesamten Verein auszudehnen. Wei-

tere Beratungen galten der Gestaltung und Nutzung von cvOnline. Der Veranstaltungsausschuß widmete sich v.a. der Congress-Vorbereitung und arbeitete intensiv am Programmwurf, der nun in einer detaillierten Fassung vorliegt.

Als ein Ergebnis der Beratungen im Redaktionsausschuß richtete dessen Vorsitzender, Prof. Meissner, einen Appell an alle AK-Leiter zur Mitarbeit und für neue Statement-Initiativen. Der Strategiekreis beauftragte den Redaktionsausschuß, das Controller-Wörterbuch der IGC seitens des Vereins zu bearbeiten und daraus ein Statement zu erstellen.

Im Mittelpunkt der Arbeitsgruppe „AK der Zukunft“ standen die Ergebnisse der im Regionalkreis Süd erarbeiteten Ergebnisse, insbesondere die Aufteilung von Zuständigkeiten bei Veranstaltungen auf verschiedenen Ebenen.

„Oftmals ein dornenreicher Weg“



Duisburgs Oberbürgermeisterin Ziegling mit AK-Leiter Peter Lötje (links) und Günther Saupe, Betriebsratsvorsitzender Innere Verwaltung Stadt Duisburg.

Duisburgs Oberbürgermeisterin Ziegling war Gastgeberin des AK Öffentliche Verwaltung am 23./24. Oktober. Sie schilderte in einer Ansprache durch Controller begleitete und mit Daten unterstützte Maßnahmen, die in Duisburg eingeleitet worden sind. Dabei stellte sie die Positionierung des Controllers in der Organisation der Dezernate heraus. Auf der Grundlage eines Referates „Kostenrechnung in einem kommunalen Bauhof“ diskutierte der AK das Thema Steuerung mit Kennzahlen. Die Stadt Hamburg war Beispiel für die Einführung eines Handbuchs für Controlling. Resümee des Treffens: Der Umsetzungsprozeß des Controlling in der öffentlichen Verwaltung ist oftmals ein dornenreicher Weg.

Peter Lötje

cvOnline aktuell:

Heute schon gesurft?

Die Arbeitsgruppe Internet freut sich auf Ihre Anregungen, die Homepage „www.controllerverein.de“ noch attraktiver zu gestalten.

Am besten senden Sie Ihre Tips via e-Mail an „verein@controllerverein.de“.

Euro für Controller

Die Einführung des Euro betrifft das gesamte Unternehmen und damit natürlich auch die Controller, die eine Querschnittsfunktion im Unternehmen wahrnehmen. Daher hatten die süddeutschen Arbeitskreise des Controller Verein am 21. Oktober zu einer Fachtagung im Atrium Konferenzzentrum des Stuttgarter Flughafens eingeladen. Dr. Werner Becker, Senior Economist der Deutsche Bank Research, stellte die Anstrengungen der Banken heraus, die technischen Voraussetzungen zu schaffen, ihren Kunden banktechnisch eine reibungslose Euro-Einführung zu ermöglichen. Wolfgang Hartung, der das Konzernprojekt Europäische Währungsunion bei Daimler-Benz leitet, gab seine Erfahrungen zum Projektverlauf an die über 100 Teilnehmer weiter. Einige Punkte machten die Experten sehr deutlich:

- Der Euro kommt termingemäß und er kommt mit einem großen Kreis teilnehmender Länder.
- Frühzeitig werden große Unternehmen auf den Euro umstellen. Dies wird natürlich Auswirkungen auf die mit ihnen in Geschäftsbeziehungen stehenden kleineren Unternehmen haben. Damit ist auch für sie die Euro-Problematik von höchster Aktualität.
- Die Einführung ist komplex. Wer sich als Unternehmen bisher nicht mit der Euro-Einführung beschäftigt hat, tut gut daran, möglichst bald damit zu beginnen.

Controlling ohne Grenzen

Unter dem Motto „Controlling kennt keine Grenzen“ veranstaltet der AK Ostbayern in Zusammenarbeit mit den österreichischen Arbeitskreisen am 29./30. März in Passau die zweite Controlling-Tagung der Euro-Region Alpen.

Die Veranstaltung soll die Controlling-Praxis wieder einem größeren Kreis interessierter Unternehmen näher bringen. Desweiteren wollen die Veranstalter zeigen, daß Controlling nicht nur von Großunternehmen angewandt wird, und welche Rolle Controlling auch in mittelständischen Betrieben zukommt und wie wichtig, ja unter Umständen sogar überlebenswichtig, es gerade hier ist.

Ferner bietet die Tagung Gelegenheit, Erfahrungen auszutauschen und anstehende aktuelle Themen oder Problemfelder zu diskutieren. Interessante Impulse werden dabei von dem internationalen Teilnehmerkreis erwartet, der sich auch 1998 wieder aus deutschen, österreichischen, schweizer und italienischen Gästen zusammensetzt. Einladungen wurden erstmals auch nach Tschechien ausgesprochen.

Nähere Informationen bei Walter Meissner, AK-Leiter Ostbayern, Tel. +49-8721-3915. Anmeldungen schriftlich oder per Fax an: ibb-Walter Meissner, PF 1241, D-84302 Eggenfelden, Fax: +49-8721-1760.

Kosten: DM 230,00 für Mitglieder des Controller Verein eV, für Nichtmitglieder DM 310,00, einschl. Abendbuffet, Mittagessen und Pausengetränke.

PHARMA CHEMIE FOOD

[Actual Costing]

2

Angenommen, Rohstoffpreise ändern sich. Kein Problem: Intelligente CS-Software kalkuliert sofort die neuen Verkaufspreise. Erstellt Standardkalkulationen auf der Basis von Rezepturen. Findet Kostentreiber über ABC-Costing. Namhafte Chemie-, Pharma- und Food-Konzerne nutzen unsere Programme. Für die Hardwareplattformen IBM AS/400, RS/6000, HP9000 bieten wir Ihnen Softwareprogramme für die Bereiche: Kostenrechnung/Controlling, Rechnungswesen, Anlagenwirtschaft. Wir informieren Sie gerne:

CS Controlling Software Systeme GmbH, Vertriebs-Büro,
Rudolf-Diesel-Str.11, 71732 Tamm, Tel. 07141/20713-0,
Fax 07141/20713-10.

CS Controlling Software
Die intelligente Entscheidung

CS CONTROLLING
SOFTWARE SYSTEME GMBH



Konzernkostenrechnung
für **international**
tätige Unternehmen.
Betriebswirtschaftlich richtige
Standortentscheidungen.
Kostenoptimale Fertigung.
Steuerung **länderübergreifender**
Prozesse.
Nutzung von **Kostenvorteilen**
durch „**global sourcing**“.

K&E: CMI 1/98-4

PLAUT

Den Wandel im Griff

PLAUT, seit 50 Jahren ganzheitliche Lösungen aus Consulting, Software und Training. Nutzen Sie die Erfahrung unserer Competence-Center für Industrie und Handel, Banken und Versicherungen, Energiewirtschaft, Transport und Verkehr, Gesundheitswesen, Medien, Telekommunikation und Dienstleistung sowie Management Training. Der Partner für den Mittelstand ist das PLAUT R/3-Systemhaus.

INTERNATIONAL MANAGEMENT CONSULTANCY
ATLANTA · BIRMINGHAM · BOSTON · BUDAPEST
CHICAGO · DALLAS · DÜSSELDORF · FIGINO
FOSTER CITY · FRANKFURT · HAMBURG · LONDON
MÜNCHEN · PARIS · PRAG · SALZBURG
SÃO PAULO · STUTTGART · WIEN · ZÜRICH

Beratungsgruppe PLAUT Deutschland:
D-85737 Ismaning, Max-v.-Eyth-Str. 3
Tel. 089/962 80-0, Fax 96 280-111
<http://www.plaut.de>, e-mail: plaut@plaut.de