

controller magazin

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

2/96

Albrecht Deyhle Ärzte & Controller	67
Klaus Eismayer Das „Unternehmens-Blutbild“	70
Bernd Pugell / Detlef Prinzler Strategische Partnerschaften zwischen Handel und Lieferanten	71
Ulrich Dorprigter Kostenmanagement in der Energiewirtschaft	77
Oliver Fröhling Integriertes Kennzahlensystem für das Kosten- und Erfolgs-Controlling in Handelsunternehmen	86
Impressum	92
Otmar Ophoven / Walter Sieberath Marktorientierte Unternehmensführung mit Hilfe eines internen Kunden-Lieferanten-Systems am Beispiel Kölner Verkehrsbetriebe	93
Aus den Arbeitskreisen des Controller Verein eV	100
Andreas Schmidt / Mirko Gaffga Technisch fundierte Investitionsbeurteilung einer Holzvergasungsanlage	101
Michael Uhlendorf Chancen und Möglichkeiten eines Controllers auf Zeit	106
Hans-Heinrich Reinhardt Vernetztes Denken bei der Zielfindung	111
Michael Pradel Ansatz zur Steuerung von öffentlichen Unternehmen bei einer Center-Struktur	114
Eugen M. Angster Aufbruch deutscher Unternehmen in internationale Märkte	119
Literaturforum	124



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

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

mit Geschäftsstellen:

MIK Berlin

Telefon 0331-28539-0

MIK Düsseldorf

Telefon 0211-75707-62

MIK Hannover

Telefon 0511-90285-15

MIK Mannheim

Telefon 0621-120060

MIK Schweiz

Telefon 056-4420075

MIK Nürnberg

Telefon 0911-96975-0

Einladung

MIS, EIS und Controlling auf der Basis von MIKsolution

Bessere und schnellere Entscheidungen durch bessere und schnellere Informationen. Lernen Sie die MIS-Philosophie von MIK kennen.

Wir laden Sie ein, an unseren **Präsentationen kostenlos** teilzunehmen. Wir stellen Ihnen unser betriebswirtschaftliches Konzept mit der neuen Software-Generation von MIK vor. Weitere Termine im ersten Halbjahr 1996:

- 26.3. Stuttgart
- 26.3. Rostock
- 26.3. Mannheim
- 28.3. München
- 18.4. Konstanz
- 21.5. Hannover
- 23.5. Kiel
- 30.5. Brugg (Schweiz)
- 4.6. Berlin
- 13.6. Karlsruhe
- 18.6. Düsseldorf
- 27.6. Nürnberg
- 5.7. Konstanz

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

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



bitte ankreuzen

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

am _____ in _____

Name, Vorname _____

Firma _____ Abteilung/Position _____

Ort _____ Straße/Postfach _____

Telefon _____ Telefax _____

Datum/Unterschrift _____ Firmenstempel _____

ÄRZTE & CONTROLLER



Vieles paßt bei diesem Gleichnis

Ist das Unternehmen wirtschaftlich gesund? Woran merkt man das? Sind auch Frühindikatoren wirksam? Vorsorgetherapie ist besser als Chirurgie.

Die Empfehlungen, daß Controller Hausbesuche machen, paßt auch zum ärztlichen Dienst. Geht man „vor Ort“, ist die Arzttasche klein. Nur die nötigsten Requisiten sind dabei. Dann kann es sein, daß man die zentrale Controller-Diagnoseklinik braucht mit entsprechend größerem Equipment zur diagnostischen Klarheit.

Auch paßt Ärztliches ständig in das Berichtswesen herein. Ist eine Abweichung da? Das sieht doch aus wie beim Blutanalysebild (vgl. umstehendes Original). Die Anamnese dient der Problemerkennung. Setzt das Nervenkostüm des Rechnungs- und Informationswesens entsprechende Signale über Exceptions? Was steckt dahinter an diagnostischer Aufklärungsarbeit? Vor allem aber: Was ist zu tun: Welche Therapie im Sinn des „man nehme oder auch man lasse dreimal täglich...“? Dies wäre das gemeinsam mit dem verantwortlichen Manager zu erarbeitende Rezept.

Und wie bei den Ärzten auch: „Schlucken müssen die Therapie die Patienten selber, nicht der Arzt. Also machen müssen die Planung und die dazugehörigen Maßnahmen die Manager; Controller können mit ihrer Servicefunktion veranlassend wirken, daß dies verlässlich gemacht wird.

Mit herzlichen medizinischen Controllergrüßen

Ihr

Dr. A. Deyhle

397

12 LABORATORIEN MITTERERSTRASSE 3, 80336 München
 Telefon 089/51 41 07-0 089/54 308-0 A83 **A083**

Dr. med. **089/8507357**
Rudolf von Mosch
 Münchner Str.8
 82131 Gauting

Arzt-Pat. Nr: **A0830713**
 Tagesnr: **9512-13710**
 Eingangsdatum: **11/12/95**
 Ausgangsdatum: **12/12/95**

Endbefund Seite 1

Patient	Geb.-Datum	Geschlecht	Krankenkasse	SWN/CT
<i>A. Deyhle</i>		M	PRI	

ANALYSE	ERGEBNIS	EINHEIT	NW(spezifisch)	
SCREENING II	.			
Blutbild klein	.			
Erythrozyten	■ 4.43	/pl	4.5 - 5.9	
Hämoglobin	14.6	g/dl	14 - 18	
HBE	■ 33.1	pg	27 - 32	
MCV	96.1	fl	82 - 101	
Hämatokrit	42.5	l	36 - 52	
MCHC	34.4	g/dl	32 - 36	
RDW/mittlere Erygröße	13.4	l	11.5 - 14.5	
Thrombozyten	296	TSND/µl	140 - 400	
Leukozyten	5.5	/nl	4.0 - 10.0	
GPT	11	U/l	bis 23	
GGT	14	U/l	6 - 28	
Alkalische Phosphatase	93	U/l	70 - 175	
Amylase (S)	40	U/l	20 - 120	
Natrium	140	mmol/l	135 - 144	
Kalium	4.5	mmol/l	3.7 - 5.7	
Calcium	2.34	mmol/l	2.15 - 2.55	
Eisen	96	µg/dl	35 - 168	
Magnesium	0.86	mmol/l	0.73 - 1.05	
Blutzucker nü	82	mg/dl	50 - 120	
Cholesterin	■ 258	mg/dl	120 - 200	
Triglyceride	169	mg/dl	74 - 172	
HDL-Cholesterin	52	mg/dl	> 35	
LDL-Cholesterin rechn.	■ 172	mg/dl	bis 170	
Kreatinin	1.16	mg/dl	0.6 - 1.4	
Harnsäure	6.66	mg/dl	2.0 - 7.0	
Aldosteron	129.2	pg/ml	12 - 200	
Normwert	liegend 12 - 90 pg/ml			
	Sitzend/stehend 30 - 200			
	Stimulation (Furosemid) 2 - 6 fach höhere Werte!			
Renin total	4.6	pg/ml	0.5 - 50	
ELEKTROPHORESE	.			
Gesamteiweiß	73	g/l	60 - 82	
Albumin	■ 68.5	l	56.0 - 68.0	
Alpha-1-Globulin	2.0	l	2.0 - 5.0	
Alpha-2-Globulin	■ 5.9	l	6.0 - 10.0	
Beta-Globulin	9.4	l	8.0 - 14.0	
Gamma-Globulin	14.2	l	11.0 - 19.0	

Handwritten marks: a pair of glasses and a large checkmark.

Blutbild-Kennzahlen + Abweichungen persönlich

Fenster der strategischen Potentiale

Potential-Analyse

Kriterien für Potentiale	Wert für Sicht Kunde	Bewertung gegenüber Mitbewerber	Potential-Punkte
Verarbeitung	40	++	160
Dezitor	10	+	50
"Feeling"	5	○	15
Lebensdauer	10	○	20
Anpassungsfähigkeit	35	○	175
Summe	100		420

Potentialquotient z.B. $\frac{420}{300} = 1,4$

Quo-vadis-Matrix

	jetztige	neue
jetztige		
neue		

Vorsicht: überstrichenen Bereich ist eine strategische Know-how / Know-who

Strategische Planung

1. Leitbild: Wozu sind wir da?
2. Zielsetzung: Markt- und ökonomische Ziele
3. Strategien: Wege zur Zielerreichung
4. Prämissen: benötigte Nebenbedingungen
5. Maßnahmen

% neue Produkte im Sortiment Bekanntheitsgrad in % (Identität)

Ergebnisfenster

Management-Erfolgsrechnung

	Spalte 1	Spalte 2	Total
Absatz	X	X	X
Umsatz	X	X	X
- Std. Erlösschmal.	X	X	X
Nettoerlöse	X	X	X
- Produktkosten	X	X	X
DB I	X	X	X
- Artikeldr. Struko	X	X	X
DB II	X	X	X
- Spantendr. Struko	X	X	X
DB III	X	X	X
- Sonst. Strukturkosten	X	X	X
- ROI - Ziel	X	X	X
Management Erfolg	X	X	X

Abweichungsanalyse

- ± Abw. Erlösschmal.
- ± Verbrauchsabw.
- ± Rohstoffmengenabw. je Bereich
- ± Mgmt. Erfolg nach Abw.

Abstimmbrücke

- + Abw. ROI-Ziel
- ± A.o. Erlöse / Kosten
- ± Bewertungsdifferenzen

MARKTANTEIL

ROI

ROI = $\frac{\text{Umsatz} \cdot \text{Marge} \cdot \text{Kapitalumschlag}}{\text{Finanzinvestition}}$

BILANZBEREGNIS

Margenproduktivität: $\frac{\text{DB}}{\text{Umsatz}}$

DBU: $\frac{\text{Deckungsbeitrag}}{\text{Umsatz}}$

DB's je Engpassheit(en)

DIVISOR: $\frac{\text{Selbstkosten}}{\text{Verkaufspreis}}$

(Divisor > 100% : Kosten "wuchten" über dem Verkaufspreis)

Management Erfolg:
Vorgabe Null: 0 für Objective

Finanzfenster

Eigenkapitalquote:

EK / BS (gut: 30%)

Anlagendeckungsgrad:

EK / AV (gut: 70%)

Working Capital (WC):

$\text{UV} - \text{KFK}$ (sehr gut WC / UV = 50%)

Liquidität I. II. und III. Grades:

$\frac{\text{Flu. Mi.} + \text{Deb. KFK}}{\text{UV}}$

cash-quick-current-ratio

Days sales outstanding (DSO):

$\frac{\text{Forderungsbest.} \cdot 360}{\text{Umsatz}}$

Entschuldungsdauer:

$\frac{\text{Schulden}}{\text{CF}}$ (gut: 3,5 Jahre)

Umschlagshäufigkeit:

$\frac{\text{Umsatz}}{\text{Vorräte}}$

Shareholder Value:

Summe abgezinst Freie Cash Flows
- Marktwert Fremdkapital
= Shareholder Value (Marktwert EK)

Kennzahlen Radarblatt
controller akademie, Gauting

Unternehmens-Blutbild - Kennzahlen



DAS „UNTERNEHMENS-BLUTBILD“

- dargestellt im Kennzahlen-Radarblatt

von Dipl.-Ing. Dr. Klaus **Eismayer**, Trainer an der Controller Akademie

In der Mitte befindet sich das **Ergebnisfenster**.

Die Managementenerfolgsrechnung (stufenweise Deckungsbeitragsrechnung) mit Abweichungsanalyse und Abstimmbrücke ist ein zentraler Baustein des Controlling-Berichtswesens. Darunter finden sich Anregungen für operative Kennzahlen bei der Ergebnis-Produktivität.

Der **ROI-Baum** als Verknüpfung von Ergebnis- und Finanzfenster bildet die Überleitung zur finanziellen Stabilität. Die Äste der linken Hälfte des ROI-Baums ragen in das Fenster der Managementenerfolgsrechnung rein; im rechten Astgeflecht erscheint die Aktivseite der Bilanz.

Im **Finanzfenster** stehen Kennzahlen zur Beurteilung der finanziellen Stabilität, der Liquidität, der Eigenfinanzierungskraft.

Bilanzen sind zunächst stichtagsbezogen und vergangenheitsorientiert; mit dem Einsatz von Planbilanzen gewinnt man ebenso ein zukunftsgerichtetes Steuerungsinstrument.

Der Shareholder value ist das Ergebnis einer Planung abgezinster Cash flows abzüglich dem eingesetzten Fremdkapital. Diese Methode bewertet so den Unternehmenswert (den Marktwert des Eigenkapitals).

Mit der Güte unserer Problemlösungsfähigkeit (strategisch) beim Kunden erzielen wir einen Marktanteil, der somit eine Brücke vom Ergebnisfenster zum strategischen Bereich herstellt.

Im Fenster der strategischen Potentiale finden sich stärker qualitative Aussagen, die begründbar, in der Regel aber schwerer beweisbar sind.

Harte Signale, wie Umsatzrückgang oder Finanzlücke, wirken im Radarbild von rechts nach links. Entscheidungen über die Produktpolitik wurden bereits viel früher getroffen - im strategischen Bereich, im Bild von links nach rechts.

Auf die Unternehmensgesundheit sollte man eben nicht erst dann achten, wenn man für eine Amputation ins Krankenhaus muß. Der Sinn der Frühdiagnose liegt darin, auch immer auf die Gesundheit der strategischen Erfolgspotentiale achten zu können.



STRATEGISCHE PARTNER-SCHAFTEN ZWISCHEN HANDEL UND LIEFERANTEN

- Von der Konfrontation zur Kooperation ^{*)}

von Dr. Bernd Pugell & Detlef Prinzler, Odenthal



B. Pugell ist selbständiger Unternehmensberater. Er verfügt über langjährige Erfahrung im Controlling in verschiedenen, leitenden Funktionen. Eine zentrale Aufgabe im Rahmen seiner letzten Tätigkeit in der Holding eines großen deutschen Dienstleistungs- und Handelskonzerns bis Anfang 1996 war die Entwicklung und Begleitung des Projekts: Strategische Partnerschaften mit ausgewählten Lieferanten.



D. Prinzler ist geschäftsführender Gesellschafter der P&P Consulting GmbH. Er verfügt über langjährige Erfahrung u. a. in der Restrukturierung und Neu-positionierung von Unternehmen unterschiedlicher Branchen.

1. AUSGANGSLAGE

Das zunehmend schwierige Marktumfeld, in dem sich der Einzelhandel befindet, ist gekennzeichnet durch:

- > Ein ungünstiges Konsumklima, das mittelfristig keinerlei grundsätzliche Verbesserungschancen verspricht;
- > Einen zunehmenden Preiswettbewerb, der es unerlässlich macht, alle Rationalisierungspotentiale auszunutzen;
- > Sehr anspruchsvolle, gut informierte und kritische Kunden;
- > Trends, die nur sehr kurzlebig sind und sich nicht prognostizieren lassen. Diese kurzfristigen Trends führen zu Saison- und damit zu Dispositionszeiträumen, die z. T. nur einige Wochen umfassen;
- > Einen Konzentrationsprozeß, der in der Zukunft eher noch zunehmen wird;
- > Eine Verschärfung des weltweiten Wettbewerbs - insbesondere unter Berücksichtigung des zunehmend stärkeren Integrationsgrades des europäischen Binnenmarktes.

Welche Strategie verfolgt der Einzelhandel derzeit, um auftretende Probleme zu lösen?

Über Verkaufspreisreduzierungen wird versucht, die Kunden anzulocken. Dies führt - insbesondere im

**)Anmerkung: Alle Zahlen beziehen sich auf europäische, insbesondere deutsche Verhältnisse und stammen aus praktischen Beispielen (u. a. auch Tests)*

textilen Bereich - dazu, daß ein ständiger Schlußverkauf herrscht. **Die Einkäufer entwickeln sich zu Postenjägern**; eine kontinuierliche Optimierung des Sortiments findet nicht statt, da der Ertrag aus Einzelposten generiert wird. Da fast alle Einzelhandelsunternehmen dieselbe Strategie verfolgen, findet eine Differenzierung nur über den Preis statt. Daraus resultiert ein immer stärkerer Preisdruck, der zu einer allgemeinen Ratlosigkeit sowie zur alleinigen Hoffnung auf eine konjunkturelle Verbesserung führt.

Dieser Preisdruck des Marktes wird dann an die Lieferanten weitergegeben. Dabei verhärten sich die Fronten; der Gegenüber am Verhandlungstisch wird eher als Gegner und nicht als gleichberechtigter Partner angesehen.

Die alleinige Preisfixierung bei Verhandlungen mit den Lieferanten wird der jetzigen Situation nicht mehr gerecht und unter den sich verschärfenden zukünftigen Bedingungen nicht mehr ausreichend sein. Vielmehr sind **alle den Verkaufserfolg ausmachenden Faktoren** zu optimieren. Hierzu gehören insbesondere:

- * Qualität
- * Aktuelles und vollständiges Sortiment
- * Vermeidung von Altbeständen
- * Vermeidung von Präsenzlücken.

Strategien, die **im Unternehmen** zu einem verbesserten Ablauf, zur besseren Erfüllung der Marktanforderungen und somit zu einem besseren Ergebnis führen sollen, sind u. a. folgende:

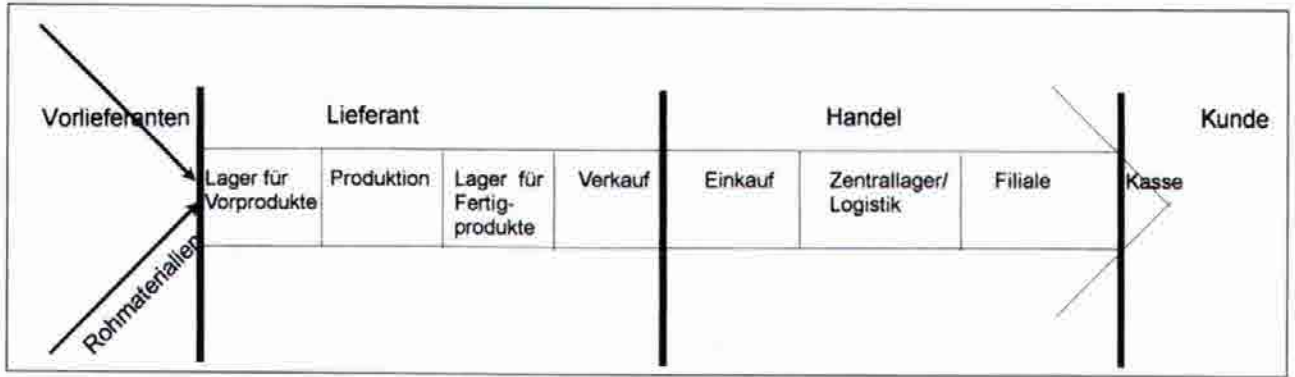


Abb. 1: Wertschöpfungskette - Physischer Warenfluß (Schemadarstellung)

- * Business-Reengineering,
- * Lean Management,
- * Prozeßorientierung,
- * Shareholder-Value-Ansatz,
- * Mitarbeitermotivation / Change Management.

Hinsichtlich einer verbesserten Berücksichtigung der externen Markterfordernisse an die Unternehmen sind u. a. zu erwähnen:

- Kundenorientierung,
- Qualitätsorientierung (Total Quality Management - TQM),
- Strategische Partnerschaften mit Lieferanten.

Im folgenden werden die strategischen Partnerschaften mit Lieferanten detaillierter dargestellt.

Gemeinsam mit den Lieferanten müssen die Marktanforderungen schneller und besser erfüllt werden. Diese Optimierung muß sich auf die gesamte

Wertschöpfungskette zwischen Lieferant, Handel bis zum Kunden beziehen (siehe Abb. 1). Dies bedeutet eine Abkehr von der bisherigen eindimensionalen Einkauf-Verkauf-Beziehung zwischen Handel und Lieferant (siehe Abb. 2).

Es müssen also die unterschiedlichen **Fachabteilungen sowohl auf der Lieferantenseite als auch auf der Handelsseite miteinander kommunizieren**, nach Verbesserungsmöglichkeiten suchen und diese konsequent umsetzen. Die Abläufe und Strukturen innerhalb der gesamten Wertschöpfungskette sind schlanker und flexibler zu gestalten und müssen sehr viel stärker als bisher den Kunden sowie dessen Nutzen im Visier haben.

Hierzu bedarf es einer grundlegenden Neuorientierung im Verhältnis Lieferant und Handel. Die Konfrontationsstellung und einseitige Preisfixierung ist aufzugeben. Vielmehr bedarf es einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit zwischen Hersteller und Händler.

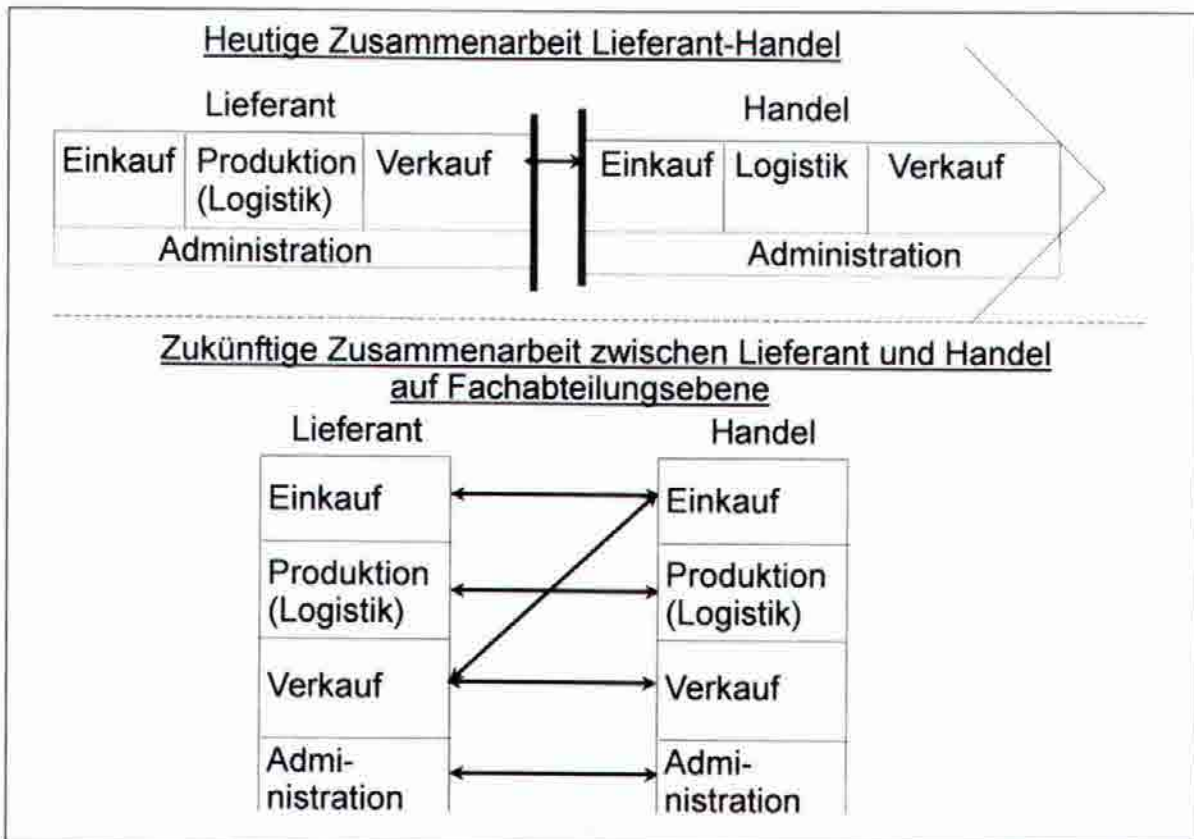


Abb. 2: Zusammenarbeitsmodelle auf der Prozeßkette

Diese Zusammenarbeit muß zusätzlich zum Preis der Ware die auch in Zukunft mitentscheidenden warenbezogenen Verkaufsargumente wie

- Qualität
- Aktualität
- Flexibilität
- Vollständigkeit

berücksichtigen und optimieren.

Aufgrund der hohen Innovationsgeschwindigkeit des Marktes und der zunehmend steigenden Kundenanforderungen hinsichtlich Schnelligkeit, vollständiger Verfügbarkeit der Ware sowie Flexibilität kann dies nur unter Einsatz modernster Informations- und Kommunikationstechnologie erfolgreich durchgeführt werden.

Nur diese veränderte Zusammenarbeitsstrategie zwischen Lieferant und Handel wird dazu führen, daß **aus dem bisherigen Nullsummenspiel** - bei dem der eine nur dann etwas gewinnen konnte, wenn der andere in entsprechendem Umfang verlor - eine Situation entsteht, in der beide Partner gemeinsam gewinnen: **das Win-Win-Prinzip**.

Voraussetzung ist hierfür insbesondere ein umfassendes Vertrauen in die eigenen Stärken sowie ein entsprechendes Selbstbewußtsein:

- Auf der **Lieferantenseite** eine umfassende Produktkenntnis,
- Auf der **Handelseite** eine detaillierte Kenntnis über die Absatzmarkterfordernisse.

2. ZIELE

Quantifizierbare Ziele von strategischen Partnerschaften sind folgende:

Tätigkeitsreduzierung

Eliminierung nicht wertschöpfender Tätigkeiten wie z. B.

- Auszeichnung, Auffüllen,
- Ein- und Auslagern,
- Mehrfaches Kommissionieren,
- Mehrfachtransporte,
- Mehrfacherfassung von Daten.

Prozeßbeschleunigung durch Zeitverkürzung

- Verkürzung von Produktentwicklungszeiten,
- Verkürzung von Lagerungszeiten,
- Verkürzung der Durchlaufzeiten in den Lägern und in der Filiale,
- Verkürzung der Datenübertragungszeiten.

Mengenmäßige Ziele

- Bestandsreduzierung,
- Vermeidung von Präsenzlücken.

Erhöhung des Informationsstandes,

- dadurch verbesserte Reaktionsmöglichkeiten.

Kostenreduzierung

- Abschriften,
- Versandkosten,
- Rechnungsprüfungskosten,
- Sonstige administrative Kosten.

Weitere qualitative Ziele wie engere Kundenbindung sowie erhöhte Kundenzufriedenheit werden durch die Kooperation zwischen Handel und Lieferanten ebenfalls angestrebt.

Diese anspruchsvollen Ziele können nur dann erreicht werden, **wenn die gesamte Prozeßkette zwischen Lieferant und Handel** betrachtet wird und beide Partner bezüglich der gemeinsamen Optimierung vertrauensvoll miteinander umgehen. Insbesondere darf eine Kooperation zwischen Lieferant und Handel nicht dazu führen, daß den Lieferanten nach einer gemeinsamen Optimierung der Prozeßkette nur neue Konditionenzugeständnisse abverlangt werden. Vielmehr sind die gemeinsam erarbeiteten Verbesserungspotentiale zu quantifizieren und auf Basis einer von beiden Seiten akzeptierten Vereinbarung auf Lieferant und Handel aufzuteilen.

3. BEREICHE

Die Bereiche für strategische Optimierungen sind folgende:

- Administration
- Logistik
- Marketing / Vertrieb.

3.1 Administration

Im Bereich Administration lassen sich zwei voneinander unabhängige Potentiale an Verbesserungsmöglichkeiten aufführen:

- Ablauforganisatorische Verbesserungen,
- Informationstechnische Verbesserungen (durch elektronischen Datenaustausch - Electronic Data Interchange: EDI).

Die **ablauforganisatorischen Verbesserungen** zielen auf die Eliminierung von nicht wertschöpfenden Tätigkeiten und/oder Doppelarbeiten ab.

Im konkreten Fall bedeutet dies beispielsweise die Listung der Artikel durch den Lieferanten. Bisher wurden die für die Warenwirtschaftssysteme (WWS) des Handels erforderlichen Informationen vom Lieferanten eingegeben und in Papierform auf Formularen (z. B. Auftragsbestätigung, Lieferschein, Rechnung) ausgedruckt. Diese Daten wurden vom Händler dann aus den entsprechenden Dokumenten manuell in das WWS übertragen.

Neben dem hohen Aufwand für Doppelarbeiten ist bei dieser Vorgehensweise auch die Möglichkeit von Eingabefehlern sehr groß.

Die ablauforganisatorische Verbesserung ist wie folgt: Der Lieferant stellt die Daten in maschinell lesbarer Form bereit, so daß diese Daten nur noch in das WWS des Handels eingelesen werden müssen.

Die **informationstechnische Voraussetzung** hierzu ist durch die Standardisierung auf den EANCOM-Standard mittels EDI gegeben. **EDI erlaubt einen papierlosen Austausch von folgenden Daten:**

- ✓ Bestelldaten
- ✓ Artikelstammdaten (Produktinformationen)
- ✓ Auftragsdaten
- ✓ Lieferavisdaten
- ✓ Abverkaufsdaten
- ✓ Rechnungsdaten
- ✓ Zahlungsavisdaten.

Pro Prozeß und Geschäftsnachricht und Tag kann von folgenden Potentialen durch den Einsatz von EDI ausgegangen werden (ungefähre Größenordnung nach praktischen Erfahrungen):

- 3,- DM Kostenreduzierung pro Nachricht,
- 2 Tage Zeitverkürzung je Geschäftsnachricht.

Durch die Verbindung der ablauforganisatorischen Verschlinkung der Prozesse mit einer technischen Optimierung durch EDI ergibt sich ein **Kosteneinsparungspotential bei den Administrationskosten von ca. 0,5 % vom VK-Umsatz.**

3. 2 Logistik

Es lassen sich im logistischen Bereich insbesondere folgende Zusammenarbeitsstrategien unterscheiden:

- bei Saisonartikeln, insbesondere Textilwaren: Quick Response
- bei Durchlaufartikeln, insbesondere Hartwaren und Food: Continuous Replenishment.

Außerdem sind logistische Optimierungen hinsichtlich weiterer Ansatzpunkte anzustreben.

3. 2. 1 Saisonartikel (Textil): Quick Response

Ziel von **Quick Response** ist ein erhöhter Flexibilitätgrad durch Zeitverkürzung.

Konkret bedeutet dies:

- Reduzierung des Lagerbestands und damit der Lagerkosten,
- Reduzierung der Altbestände und damit der Abschriften,
- Reduzierung von Fehlmengen.

Mittels Quick Response sollen die Lagerzeiten im Vorfeld der Saison grundlegend verkürzt und die eingesparte Zeit für eine bedarfsnähere Disposition genutzt werden. Damit ergeben sich automatisch schnellere Reaktionsmöglichkeiten sowohl für den Handel als auch für die Hersteller auf modische Änderungen in der Saison und auf neue Trends.

Quick Response ist demzufolge **gekennzeichnet** durch:

- Frühzeitige gemeinsame Kollektionsentwicklung und Musterung für die jeweilige Saison (gemeinsame Sortimentserstellung). Dies kann soweit gehen, daß die derzeitige 2-Saison-Struktur durch eine permanente, gemeinsame Musterung abgelöst wird.
- Geringere Erstbestellungen und häufigere Nachbestellungen im Saisonverlauf in Abhängigkeit von den Verkaufsdaten.
- Zurverfügungstellung der Abverkaufsdaten am Point of Sale (ggf. nach einer Verdichtung auf Regionen) für den Lieferanten.

- Gemeinsame Nachorderfestlegung.
- Schnelle gemeinsame Reaktionen auf Trendentwicklungen und -änderungen.

Voraussetzungen für die Realisierung von **Quick Response** sind:

- auf seiten des **Händlers**
 - = die automatische Erfassung und Weiterleitung der Abverkaufsdaten an den Hersteller,
 - = Übertragung der Qualitätssicherungsfunktion auf den Hersteller,
- auf seiten des **Herstellers**
 - Schnelle Reaktionsmöglichkeit mit der Produktion auf Trends. Dies bedeutet den Einsatz von flexiblen Fertigungsverfahren, Produktionsplanungs- und -steuerungs(PPS-)systemen, CAD, u. a.

Zur Synchronisation von Produktions- und Absatzkurve ist ggf. eine Verknüpfung des Abverkaufsprognoseystems des Händlers mit dem Produktionsplanungs- und -steuerungssystem des Herstellers anzustreben. In Form einer gemeinsamen Absatz- und Bedarfseinschätzung der Fachleute auf Händler- und Herstellerseite ist so eine erheblich genauere Warenbevorratung möglich.

Als **Ergebnis von Quick Response** wurde u. a. eine **Reduzierung der Lagerhaltung um 30 %** festgestellt.

3. 2. 2 Durchlaufartikel (Hartwaren und Food): Continuous Replenishment

Unter **Continuous Replenishment** wird ein kontinuierliches Nachbevorstattungsprogramm verstanden, mittels dem der Lieferant anhand von Lagerabgangsdaten oder Abverkaufsdaten des Händlers in selbständiger Entscheidung (ggf. nach Abstimmung mit dem Abnehmer) die Nachlieferungen vornimmt.

Es erfolgt somit eine automatische Belieferung des Zentral- oder Regionallagers des Händlers durch den Lieferanten. Hierzu bedarf es einer gemeinsamen Abstimmung von geplanten Abverkaufszahlen zwischen Händler und dem PPS-System des Herstellers.

Im Extremfall wird vollständig auf Bestellungen vom Handel verzichtet. Der Lieferant/Hersteller hat die vollständige Verantwortung für eine optimale Nachbevorratung. Ggf. bleibt die Bestandsverantwortung und auch das Eigentum an der Ware bis zum Abverkauf beim Lieferanten. Es entfallen doppelte Lager und damit die jeweiligen erheblichen Sicherheitsbestände auf der Prozeßkette; es findet nur eine Weiterleitung durch die Handelslager statt. Voraussetzung ist die Übermittlung von - ggf. auf Regionen verdichteten - Abverkaufsdaten vom Händler an den Hersteller.

3. 2. 3 Weitere logistische Optimierungsmöglichkeiten

In der Zusammenarbeit Lieferant und Handel ist der Einsatz von Mehrwegtransportsystemen ein weiterer

logistischer Ansatzpunkt. Hierbei ist eine waren-gruppenbezogene Definition und Vereinheitlichung der Mehrwegtransportsysteme erforderlich.

Die Erhöhung der Palettenausnutzung durch gemeinsame Optimierung birgt ebenfalls ein erhebliches Kosteneinsparungspotential.

Außerdem ist die Suche nach gemeinsamen Lösungen für die Entsorgung der unterschiedlichen Arten von Verpackungen auf der logistischen Seite zu nennen.

Insgesamt kann von einem **Gesamtnutzen** durch Kosteneinsparungen bei Berücksichtigung der aufgeführten **logistischen Ansatzpunkte** von ca. **2,0 % vom VK-Umsatz** ausgegangen werden.

3. 3 Marketing/Vertrieb

Ziele und Ansatzpunkte im Bereich Marketing/Vertrieb sind:

Produktentwicklung und Produkteinführung

Ziele bei der Produktentwicklung und -einführung sind:

- Reduzierung von Produktentwicklungszeiten,
- Reduzierung von Produktentwicklungskosten,
- Reduzierung von Produktentwicklungsrisiken.

Neue Produktideen können vom Händler durch dessen Nähe zum Absatzmarkt schneller erfaßt und an den Hersteller weitergegeben werden.

Die Entwicklung und Einführung neuer Produkte kann durch die Auswahl von Testfilialen des Händlers verbessert und erleichtert werden. Hier können z. B. lange vor der Produkteinführung neue Produktideen der Hersteller getestet werden.

Weitere Methoden sind:

- gemeinsame Konsumentenbefragungen
- gemeinsame Verkaufsschätzungen.

Nach der Produktentwicklung kann eine abgestimmte Produkteinführungsstrategie erfolgen. Hierbei wirkt eine gemeinsame Werbeplanung und -abstimmung effizienzsteigernd.

Werbekoordination

Nicht nur bei der Neueinführung von Produkten, sondern bei allen Werbemaßnahmen ist eine Werbekoordination zwischen Händler und Hersteller hilfreich zur optimalen Allokation des Werbemittelumsatzes von Händler und Hersteller.

Gemeinsame Sortimentserstellung und gemeinsame Saisonplanung (insbesondere Textil)

Im textilen Bereich sollte der Vordispositionszeitraum im Vorfeld der Saison verkürzt werden (siehe Logistik). Die Länge des Vordispositionszeitraums schlägt sich direkt im Ergebnis nieder; sei es durch zu hohe Bestände und daraus folgend hohen Abschritten, oder falscher Ware und daraus folgend Präsenzlücken.

Regaloptimierung (insbesondere Hartwaren und Food)

Der Regaloptimierung dienen gemeinsame Kundenbefragungen unter Nutzung des Wissens des Verkaufspersonals des Händlers. Der Händler bringt hierbei sein Know-how über das Sortiment, insbesondere die Wirkung der Warengruppen untereinander ein. Der Hersteller ergänzt dieses Wissen um Produktkenntnisse und um sein Wissen über den Produktnutzen.

Qualitätssicherung

Durch eine gemeinsame Optimierung der Qualität kann entweder eine Reduzierung der Qualitätskosten oder ein erhöhter Qualitätsstandard erreicht werden.

Gemeinsame Entsorgung Produkt

Die Entsorgung des Produktes darf bei einer Betrachtung der gesamten Prozeßkette nicht unberücksichtigt bleiben. Dabei ist beispielsweise eine gemeinsame Entsorgungsplanung des Produktes, z. B. über Annahmestellen des Handels mit anschließender Endverwertung beim Hersteller, ein geeigneter Ansatzpunkt.

Im Bereich **Marketing/Vertrieb** kann eine **Ertragssteigerung** von ca. **0,9 % vom VK-Umsatz** realisiert werden. Diese Ergebnisverbesserung entfällt auf Umsatzsteigerungen und Spannenverbesserungen.

3. 4 Sonstige Bereiche und Maßnahmen

Neben den genannten Maßnahmen sind noch weitere kurz anzuführen:

Personalmaßnahmen

Eine engere Kenntnis der Probleme und Schwierigkeiten des jeweiligen Partners ist dann gegeben, wenn sich entweder ein Mitarbeiter des Lieferanten oder umgekehrt ein Mitarbeiter des Händlers beim anderen Partner befindet. Beim Händler beispielsweise würde der Mitarbeiter des Lieferanten die Verantwortung für das komplette Sortiment des jeweiligen Lieferanten haben sowie über die entsprechenden Dispositionsmöglichkeiten verfügen (nach Abstimmung mit dem verantwortlichen Einkäufer des Händlers).

Forschung und Entwicklung

Der Bereich der Forschung und Entwicklung ist auf der Handelsseite in den Marketingbereich mit integriert. Die besondere Stellung dieses Unternehmensbereichs (insbesondere bei Hartwaren-Markenslieferanten) rechtfertigt jedoch ggf. bei dieser Lieferantengruppe die Bildung einer gemeinsamen Projektgruppe Handel/Lieferant mit den jeweiligen Fachleuten. So können die hier vorhandenen Potentiale besser genutzt werden.

Vorwärts-/Rückwärtsintegration

Der engste Weg der Zusammenarbeit ist der teilweise oder vollständige Aufkauf des Lieferanten durch den Händler oder umgekehrt des Händlers durch den Lieferanten. Dabei ist ggf. auch ein Austausch

von Gesellschaftsanteilen denkbar. Dieser Weg der vertikalen Diversifikation beinhaltet jedoch alle Risiken einer Diversifikationspolitik. Durch strategische Partnerschaften auf der Wertschöpfungskette wird jedoch versucht, diese Risiken zu minimieren.

4. ZUSAMMENFASSUNG

Bei der Implementierung von strategischen Partnerschaften zwischen Handel und Lieferanten ist darauf Wert zu legen, daß möglichst schnell Ergebnisverbesserungen erzielt werden. Daher sind die kostenreduzierenden Maßnahmen aus den Bereichen Administration und Logistik in einem ersten Schritt umzusetzen. Im zweiten Schritt sind dann die umsatzsteigernden bzw. spannerhöhenden Maßnahmen aus den Bereichen Marketing/Vertrieb zu realisieren.

Strategische Partnerschaften zwischen Handel und Lieferanten: Nutzen in % vom VK-Umsatz

Bereiche	Kostenreduzierung	Umsatz- bzw. Spannersteigerung	Gesamteffekt
Administration	0,5 %	-	0,5 %
Logistik	2,0 %	-	2,0 %
Marketing/Vertrieb	-	0,9 %	0,9 %
Summe	2,5 %	0,9 %	3,4 %

Der Nutzen aus strategischen Partnerschaften zwischen Handel und Lieferanten beträgt demnach in Deutschland insgesamt ca. 3,4 % vom Umsatz zu Verkaufspreisen. Dies entspricht (bei Beschränkung auf den Einzelhandel im engeren Sinne) einem Ertragssteigerungspotential für Deutschland (West und Ost) von mindestens 20 Milliarden DM pro Jahr. Dieses Potential verteilt sich ungefähr gleichmäßig auf Handel und Lieferanten. Keine andere isolierte Maßnahme im Einzelhandel läßt ein solches Ertragssteigerungspotential auch nur annähernd erwarten.

Dieses potentielle Ertragsvolumen weist auf die zukünftige Bedeutung von strategischen Partnerschaften sowohl für Lieferanten als auch für den Handel hin. Lieferanten und Händler, die sich dem hier aufgezeigten Weg verschließen, werden langfristig keine Zukunft am Markt haben. Der Weg zu sprunghaften Ergebnisverbesserungen wird nur über strategische Partnerschaften in Form von Kooperationen zu erreichen sein. Es wird im Einzelhandel und bei dessen Lieferanten einen ähnlichen Konzentrationsprozeß wie in der Automobilindustrie geben, wo nur wenige Systemlieferanten direkt mit zufriedenstellenden Erträgen mit den Automobilherstellern zusammenarbeiten. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
24	26	31	S	L	V



Controller Akademie Srl - Via Kuperion, 17
I-39012 Merano (BZ) - Tel. 0473/222577 • Fax -/222288

Tanti Auguri, Controller Akademie!

La Controller Akademie Srl compie 1 anno. Un anno di intensa attività e di lusinghieri successi professionali, un anno durante il quale abbiamo fatto grandi passi in avanti migliorando sempre più le nostre prestazioni, un anno in cui il nostro linguaggio di controlling è entrato in sintonia con i nostri interlocutori.

Oggi ci sentiamo pronti a perseguire nuovi traguardi, sempre con lo scopo di trasmettere ai nostri clienti i principi e gli strumenti operativi del controlling.

Molte aziende italiane ed internazionali ci hanno scelto per rinnovare o impostare il loro modello di controllo di gestione, clienti che fin dall'inizio del rapporto ci hanno dato la loro fiducia e che sono convinti dei risultati del nostro operato!

Noi li ringraziamo ad uno ad uno, e speriamo di condividere con loro e con voi molti altri successi nei prossimi anni.

Herzlichen Glückwunsch, Controller Akademie Italien!

Die Controller Akademie Italien feiert ihren 1. Geburtstag. Ein Jahr voller Aktivitäten und wichtiger Erfolge liegen hinter uns; ein Jahr, in dem wir gewachsen sind, schon gut laufen gelernt haben und unseren Seminarteilnehmern den Einsatz der bewährten Controller-Werkzeuge nahe bringen konnten.

Wir sind nun bereit, neuen Zielen entgegenzulaufen, und all' das im ständigen Bestreben, unsere Kunden immer erfolgreicher werden zu lassen.

Viele italienische und internationale Unternehmen haben uns gewählt, um ihre Arbeitsweise im Controlling zu verbessern oder Neuerungen auf diesem Gebiet einzuführen. Sie haben uns von Anfang an, überzeugt von unserem Denken und Handeln, ihr Vertrauen geschenkt.

Wir möchten jedem einzelnen von ihnen danken und freuen uns auf viele weitere Erfolge in den kommenden Jahren unserer Zusammenarbeit.

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
31	32	35	S	T	F

KOSTENMANAGEMENT IN DER ENERGIE- WIRTSCHAFT

■ EIN PRAXISBEISPIEL

von Ulrich **Dorprigter**, Duisburg

Thyssengas ist das älteste Ferngasunternehmen Deutschlands und eines der wenigen, die Erdgas direkt von in- und ausländischen Produzenten kauft. Das 1921 gegründete Unternehmen mit Sitz in Duisburg bietet alle Leistungen der Ferngaswirtschaft aus einer Hand: Beschaffung des Erdgases im In- und Ausland, sein Transport, seine Speicherung, die Qualitätssicherung und die jederzeit zuverlässige Lieferung an über 100 Städte und Gemeinden, circa 100 Industriebetriebe und Kraftwerke.

Darüberhinaus unterstützt Thyssengas die Kunden in Fragen der Energietechnik, der Wirtschaftlichkeit und des Marketing. Ein Service, der Wirkung zeigt: Mehr als die Hälfte aller Haushalte im Liefergebiet heizen mit Erdgas der Thyssengas.

Thyssengas bezieht Erdgas überwiegend aus den Niederlanden sowie aus Norwegen, Rußland und Deutschland. Die Bezugsverträge reichen bis über das Jahr 2020 hinaus. Durch ein eigenes Leitungsnetz von rund 2.300 km Länge wird das Erdgas von den Übernahmestellen an der deutschen Grenze respektive in der Nähe der deutschen Erdgasfelder in das Liefergebiet, das westliche Nordrhein-Westfalen, transportiert. In diesem Ballungsraum zwischen Emmerich und Köln, Aachen und Wuppertal leben fast fünf Millionen Menschen.

In den letzten Jahren sieht sich Thyssengas - wie alle Ferngasgesellschaften in der BRD - einem immer stärker werdenden Ergebnisdruck ausgesetzt (Abbildung 1). Auf der Beschaffungsseite verlangen die Produzenten u. a. auch wegen gestiegener Produktionskosten höhere Preise. Diese Anhebungen lassen sich aber nicht auf der Absatzseite weitergeben. Um in dieser Situation wettbewerbsfähig zu bleiben, hat Thyssengas verstärkt die Strukturkosten, d. h. die Instandhaltungs- und Betriebskosten für Anlagen sowie die Verwaltungskosten überprüft und die Instrumente für die Planung, Steuerung und Kontrolle dieser Kosten zu einem Kostenmanagementsystem weiterentwickelt.



Dipl.-Kfm. Ulrich Dorprigter ist Leiter der Abteilung Finanzierung, Bilanzierung und Kostenrechnung bei der Thyssengas GmbH, Duisburg. Im Controller Verein eV wirkt er als stv. Arbeitskreisleiter West III.

Anforderungen an ein Kostenmanagementsystem

Ein Kostenmanagementsystem muß den Manager bei seinen Controllingaufgaben (die da sind: Ziele setzen, planen und steuern) unterstützen, indem es die Ergebnisauswirkungen der getroffenen bzw. zu treffenden Entscheidungen transparent macht.

Es muß den Führungsgrundsätzen entsprechen, d. h. wenn das Unternehmen die Delegation von Aufgaben in seine Leitsätze aufgenommen hat, müssen mit Hilfe des Kostenmanagements dem Kostenverantwortlichen Ressourcen bereitgestellt werden, die er zur Erreichung der vorgegebenen Ziele eigenverantwortlich verwenden kann. Damit der Kostenverantwortliche prüfen kann, ob er seine Ziele erreicht, **muß ein Kostenmanagementsystem Eigenkontrollen ermöglichen.**

Ein **Kostenmanagementsystem sollte in ein integriertes Planungs- und Abrechnungssystem eingebettet sein.** Hierdurch wird der Koordinations- und Abstimmungsaufwand erheblich reduziert. Auch wird hierdurch sichergestellt, daß das Controlling (bzw. die Controllingabteilung) kein Eigenleben führt. Nachteil: Integrierte Lösungen können sehr komplex werden.

Das alte Kostenabrechnungssystem konnte die vorgenannten Anforderungen nicht erfüllen. Gründe hierfür waren u. a.:

- keine aktuelle Bereitstellung von Zahlen (Monatsabrechnungssystem);
- keine vollständige Budgetierung; budgetiert wurden nur einzelne Maßnahmen wie größere Instandhaltungen, Marketing- und Entwicklungsvorhaben;
- übertriebene Risikovorsorge bei der Ermittlung von Planwerten;
- Kostenkontrolle über Zeitvergleich (ex post-Betrachtung);
- redundante Genehmigungs- und Freigabevorschriften;
- Kostenrechnung entsprach nicht den Führungsgrundsätzen.

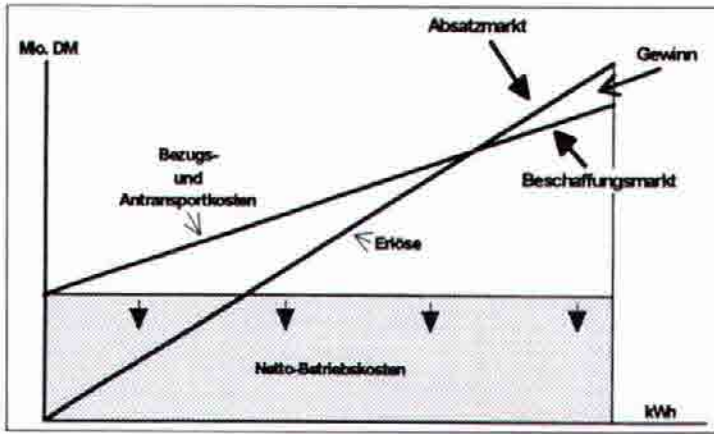


Abb. 1: Der Ergebnisdruck vom Bezugs- und Absatzmarkt führt zum Kostenmanagement

Die Ermittlung der Budgetwerte ist Aufgabe der Kostenverantwortlichen. Sie hat sich zu orientieren an der von der Geschäftsführung jährlich festgelegte Zielsetzung (Abb. 5). Kosten und Erlöse sind auf der Grundlage geplanter Aufgaben bzw. Maßnahmen zu planen, Vergangenheitswerte dürfen nur herangezogen werden, wenn keine anderen Anhaltspunkte mit vertretbarem Aufwand ermittelt werden können.

Um den Aufwand gering zu halten, wurde festgelegt, daß von den Kostenverantwortlichen nur Jahresbudgetwerte zu planen sind. Jahresbudgetwerte sind zudem nicht für jede Kosten- oder Erlösart, sondern nur für Kostenartengruppen zu ermitteln. Die Kostenartengruppen wurden in Abhängigkeit von der Budgetart definiert (siehe Abb. 6 und das Planungsdilemma, Abb. 7).

Instrumente des Kostenmanagementsystems

Thyssengas setzt für das Kostenmanagement folgende Instrumente ein:

- > Kostenrechnung, bestehend aus
 - ◆ Kostenartenrechnung
 - ◆ Kostenstellenrechnung
 - ◆ Auftragsabrechnung
 - ◆ Projektabrechnung
- > Instandhaltungssystem
- > Budgetierung
- > Berichterstattung
- > Budget-/Ist-Vergleich (BIV)
- > Kostenreduzierungsprogramme

Der Einsatz der Instrumente wird unterstützt durch die SAP-Module RK-S, RK-A, RK-P, RM-MAT, RM-INST, RF und RA sowie durch den Spread-sheet-connector unter MS-Excel.

Im weiteren werden nicht die Instrumente im einzelnen erläutert, sondern es wird dargestellt, wie und mit welchen Ergebnissen einige der genannten Instrumente eingesetzt werden.

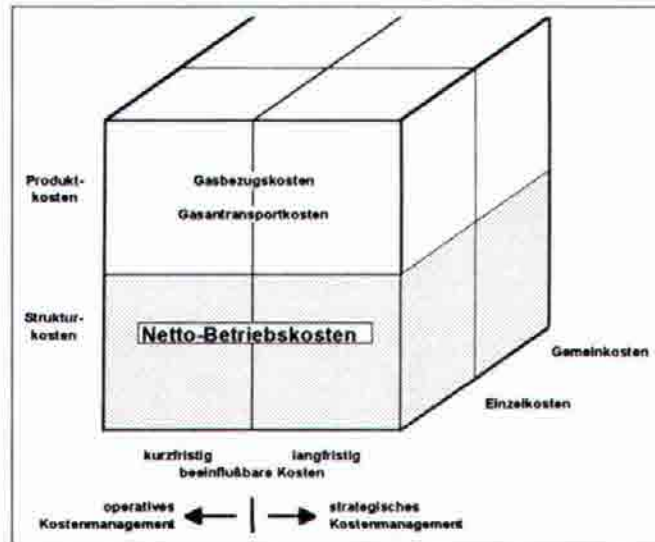


Abb. 2: Der Deyhle'sche Kostenwürfel in der Ferngaswirtschaft

Budgetierung der Netto-Betriebskosten

Anfang der 90er Jahre wurde die Fortschreibung der Netto-Betriebskosten im Rahmen der

Unternehmensplanungsrechnung durch ein Budgetierungsverfahren abgelöst (zur Abgrenzung der Netto-Betriebskosten siehe Abb. 2 und 3). Hierfür wurden die Netto-Betriebskosten in Einzelbudgets aufgeteilt, und zwar in (Abb. 4)

- Abteilungsbudgets,
- Anlagenbudgets,
- Marketingbudget,
- Entwicklungsbudget,
- Budgets der sonstigen Betriebs- und Verwaltungskosten und
- Abschreibungen.

	Vorjahr	Monat		auflaufendes Jahr			Jahr insgesamt		
		Plan	Ist	Vorjahr	Plan	Ist	Vorjahr	Plan	Schätzung
Gasverkauf									
- Gasbezug									
- Gasantransport									
Bruttospaune									
Personalkosten									
+ Abschreibungen									
+ Fremdleistungen									
- Fremderlöse									
Netto-Betriebskosten									
Operatives Ergebnis									
Neutrales Ergebnis									
Finanzergebnis									
Unternehmensergebnis									
Beteiligungsergebnis									
Ergebnis vor Ertragsteuern									
- Ertragsteuern									
Bilanzergebnis									

Abb. 3: TG-Ergebnis-Rechnung

Die Budgetüberwachung erfolgt im Sinne des Management by Exceptions, d. h. wenn die Kostenverantwortlichen keine Abweichungen melden, kann die Geschäftsführung davon ausgehen, daß die Budgets eingehalten werden. Die Kostenverantwortlichen sind verpflichtet, Über- und Unterschreitungen zu melden, die bis zum Jahresende erwartet werden und die festgelegten Toleranzgrenzen überschreiten (Abb. 8). Das Controlling hat die gemeldeten Abweichungen bezüglich ihrer Auswirkungen auf die Budgetziele zu bewerten. Sind die Ziele gefährdet, werden Maßnahmen zur Gegensteuerung eingeleitet.

Bezeichnung	1993		1994		
	Ist TDM	Budget TDM	I. Quartal TDM	Aus- schöpfungs- quote	letzte Schätzung TDM
1. Abteilungsbudget					
Personalkostenbudget	96 500	94 300	24 400	25,3%	94 300
Geschäftsbudget (einschl. GWG)	25 200	24 300	5 800	23,9%	25 400
E. Abteilungskosten	121 700	118 600	30 200	25,5%	119 700
(i.V.Erstellung und Fremdarlöse	-34 800	-37 800	-7 900	20,5%	-33 500
F. Abteilungsbudget (Netto-Kosten der Abteilungen)	87 100	80 800	22 300	27,6%	86 200
2. Anlagenbudget					
Betriebskosten	63 700	61 200	15 400	25,2%	61 200
Instandhaltungskosten	37 800	36 500	8 500	23,3%	38 500
F. Anlagenbudget	101 500	97 700	23 900	24,5%	97 700
3. Marketingbudget	16 700	13 200	2 400	18,2%	12 800
4. Entwicklungsbudget	8 700	5 500	500	9,1%	5 400
5. Budget der sonstigen Betriebs- u. Verwaltungskosten	3 900	3 300	400	18,2%	3 100
6. Abschreibungen (ohne GWG)	88 800	82 500	21 000	25,5%	82 500
7. Netto-Betriebskosten	305 600	282 900	71 000	25,1%	287 400

*) ohne kalkulatorische Abschreibungen und Zinsen

Aufteilung der Netto-Betriebskosten gem. IuB

Bezeichnung	1993		1994		
	Ist TDM	Budget TDM	I. Quartal TDM	Abweichung Budget zum Plan	letzte Schätzung TDM
1 Personalaufwand	103 600	100 600	25 300	25,1%	71 700
2 Abschreibungen	91 200	84 100	21 500	23,6%	84 600
3 Fremdarstellungen (netto)	110 800	98 200	24 200	24,6%	151 300
F. Netto-Betriebskosten	305 600	282 900	71 000	25,1%	287 400

Abb. 4: Netto-Betriebskosten-Budget

Verbindung von Zeit- und Maßnahmenbudgets

Bestimmte Maßnahmen, wie z. B. Instandhaltungs-, Marketing- oder Entwicklungsmaßnahmen haben Laufzeiten, die teilweise über ein Budgetjahr hinausgehen. Bei solchen Maßnahmen ist es in vielen Fällen schwierig, die Zuordnung zu den einzelnen Budgetjahren genau abzugrenzen (Abb. 9). Um hier ein einheitliches Vorgehen sicherzustellen, wurden folgende Grundsätze aufgestellt:

- > Das Netto-Betriebskosten-Budget ist ein Periodenbudget. Der Zeitraum ist identisch mit dem Geschäftsjahr.
- > Die Zuordnung der Kosten und Erlöse zu den Budgetjahren ist **abhängig vom Zeitpunkt der Leistungserbringung**, nicht vom Zeitpunkt der Budgetierung, der Leistungsanforderung oder der Bestellung.
- > Im Netto-Betriebskosten-Budget werden den Budgetwerten nur gebuchte Kosten und Erlöse gegenübergestellt. Bestell- und Anforderungswerte sind nicht Bestandteil des Netto-Betriebskosten-Budgets.
- > Rückstellungen sind nur Bestandteil des Netto-Betriebskosten-Budgets, wenn sie zur Erfassung von erbrachten Lieferungen und Leistungen gebildet werden. Instandhaltungs- oder sonstige Aufwandsrückstellungen gehen nicht in das Netto-Betriebskosten-Budget ein.

Verrechnung interner und externer Leistungen

Ziel der Leistungsverrechnung ist

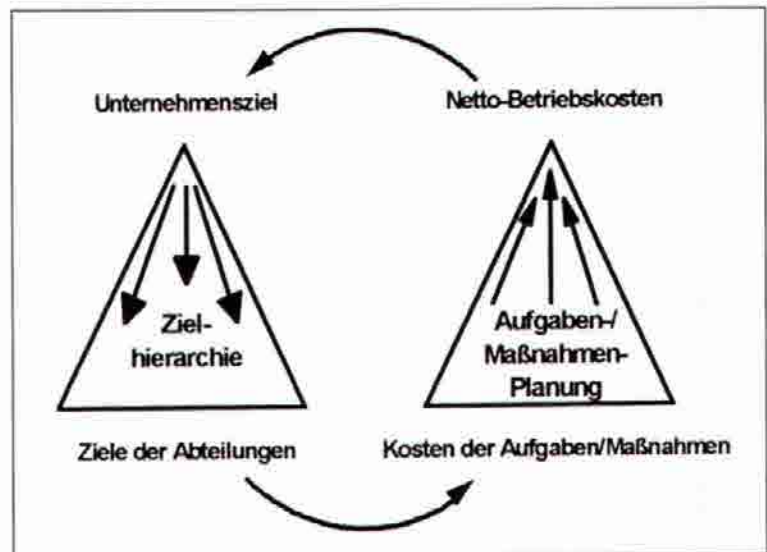


Abb. 5: Aufgaben- bzw. maßnahmenbezogene Planung

- > bei Anlagen die Ermittlung der Funktionskosten (z. B. Kosten der Gasspeicherung) und
- > bei Abteilungen die Ermittlung der „Aufgabenerfüllungskosten“ (z. B. Kosten der Rechnungsprüfung).

Für die Leistungsverrechnung wurden folgende Grundsätze aufgestellt:

- * Die Leistungsverrechnung soll entscheidungsorientiert sein, d. h. es sollen nur beeinflussbare Kosten den veranlassenden Abteilungen bzw. Anlagen zugerechnet werden.
- * Externe und interne Leistungen sollen grundsätzlich gleich behandelt werden (zur internen Leistungsverrechnung siehe Abbildung 10).
- * Es werden weder Kostenschlüsselungen vorgenommen, noch werden Umlagen verrechnet.
- * Die Thyssengas-Kostenrechnung ist eine Grundrechnung (im Sinne von Riebel), sie ist die Basis für Kalkulationen, für die Ermittlung von Prozesskosten oder für sonstige Auswertungen (siehe zur Prozesskostenermittlung Abb. 11).

Bezeichnung	Ist 1992	Ist 1993	Budget 1994
	in TDM	in TDM	in TDM *)
Personalkostenbudget			
Mitarbeiter (Stand/Ziel zum 31.12. in MJ)	45,00	46,00	40,00
Vergütung einschl. Nebenkosten und Bereitschaftstunden	3.753,7	3.990,4	3.741,6
Sachkostenbudget			
1. Mehrarbeit, Entstör- und sonst. Stunden			
- Anzahl zu bezahlende Stunden	2.525,8	2.290,5	3.000,0
- Kosten	151,2	166,6	222,7
2. Seminar-/Schulungs-/Kongreßgebühren	52,4	48,3	45,0
3. Reisekosten, Auslagen Selbstfahrervergütung, Bewirtungen, Geschenke	318,0	245,1	260,0
4. Materialkosten, Fremdleistungen, sonstige Kosten	89,5	45,9	53,0
5. <u>Auftragskosten</u>			
- Fahrzeuge	17,6	13,2	11,0
- Werkzeuge u. Geräte	0,0	0,0	0,0
- sonstige Kosten	188,0	203,9	0,0
Σ Aufträge	205,6	217,1	11,0
Σ Sachkostenbudget	816,7	723,0	591,7
Kalk Abschreibungen/Zinsen	85,1	98,6	102,4
Σ Abteilungskosten	4.655,5	4.812,0	4.435,7
Interne Leistungsverrechnung (ILV)			
- Anzahl Stunden Mitarbeiter	9.286,0	18.001,8	17.000,0
- in TDM	-540,4	-1.577,2	-1.297,8
Fremderlöse	-38,0	-43,6	0,0
Σ Netto-Kosten der Abteilung	4.077,1	3.191,2	3.137,9

*) bitte nur die schraffierten Felder ausfüllen

Abb. 6: Abteilungsbudget GT/NT Nachrichtentechnik insgesamt

Unterstützung der Planung und Kontrolle von Maßnahmen durch ein Projekt-abrechnungssystem

Thyssengas hat schon seit Jahren ein Projekt-abrechnungssystem für Investitions- und größere Instandhaltungsmaßnahmen im Einsatz. In den letzten Jahren hat sich aber gezeigt, daß gerade die vielen kleinen Instandhaltungsmaßnahmen mit den bisherigen Instrumenten (d. h. Einrichtung von Aufträgen und Abrechnung an Kostenstellen) schwer zu planen und zu überwachen waren.

Zeit- und Kostengründe sprechen gegen eine detaillierte Planung der vielen kleinen Instandhaltungs-

maßnahmen. Thyssengas hat sich daher dazu entschlossen, diese Maßnahmen für die Planung, Budgetierung und Überwachung in größere Einheiten zusammenzufassen. Eine solche Zusammenfassung erlaubt zum einen das Setzen von Schwerpunkten für das Budgetjahr (z. B. Schweißen von Kugeln an Leitungen in Baugebieten), zum anderen können Erfahrungen aus der Vergangenheit in die Planung einfließen (Korrosionsschäden an Leitungen eines bestimmten Baujahres). Für die Planung, Budgetierung und Überwachung dieser Maßnahmen wird das Projekt-abrechnungssystem genutzt, in dem Aufträge, die für die Instandhaltungsmaßnahmen eingerichtet werden, einzelnen Projekten zugeordnet werden (Abb. 12). Die Projekte erlauben eine Ver-

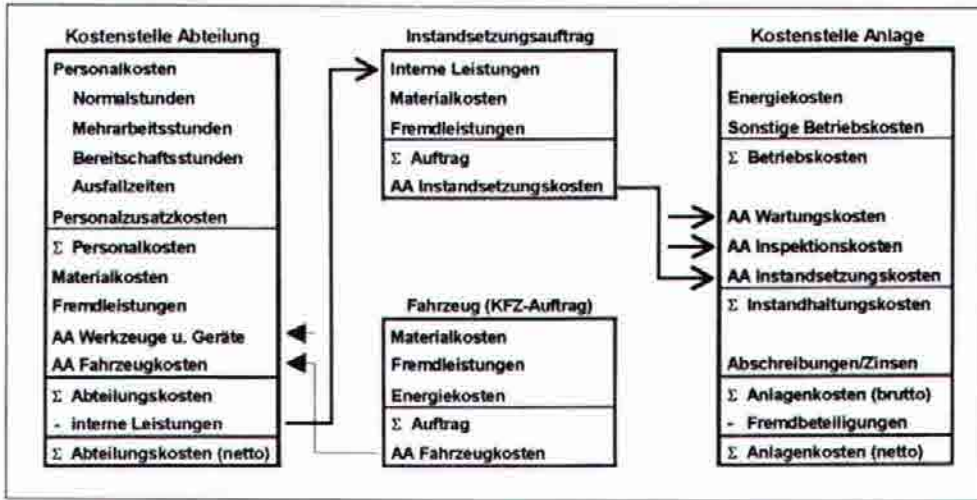


Abb. 10: Interne Leistungsverrechnung

Verrechnung der Kosten, die dem Unternehmen durch die Anwendungen entstehen. Wenn man diesem Grundsatz folgt, sind Investitionskosten (Hard-/Software-Kauf) über Annuitäten zu verrechnen, Wartungs- und Mietkosten entsprechend den vertraglich festgelegten Zahlungen.

Thyssengas verrechnet ab dem Budgetjahr 1995 DV-Kosten, und zwar

- die Kosten der Anwendungsentwicklung anhand von Stundenverrechnungssätzen, wobei externe und interne Leistungen gleich behandelt werden,
- die Kosten gekaufter Software (z. B. der SAP-Software) über Monatsmieten und
- die Kosten der individuellen (PC-) Anwendungen ebenfalls über Monatsmieten, die die Kosten für Hard- und Software sowie für Wartung abdecken.

Kosten des Host-Rechners werden (noch) nicht verrechnet.

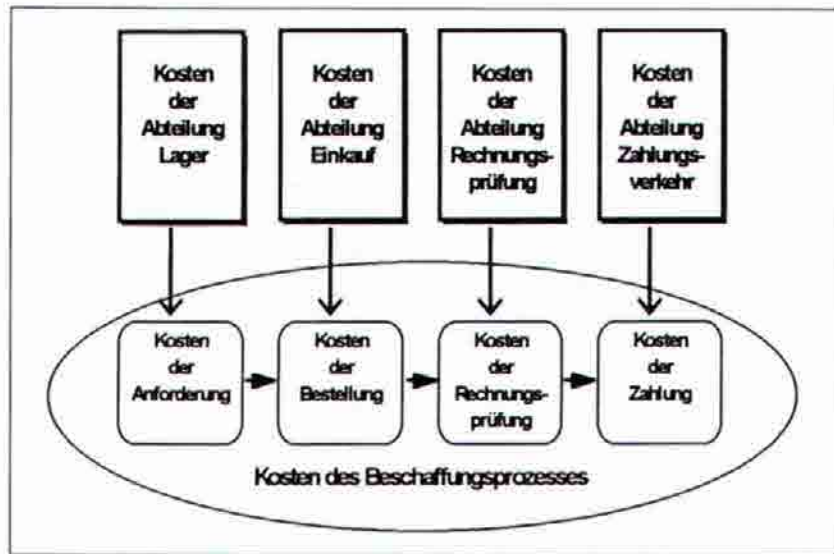


Abb. 11: Ermittlung der Prozesskosten

Entwicklung eines Kostenreduzierungsprogramms

In jedem Unternehmen stellt sich die Frage, welche Kosten angemessen sind. Ausgehend von der Annahme, daß die Kosten in den einzelnen Unternehmenseinheiten zu hoch sind, werden Kostenreduzierungsprogramme initiiert. In der Praxis wurden zur Durchführung solcher Programme verschiedene Verfahren mit mehr oder weniger großem Erfolg angewandt. Zu nennen sind z. B.

- Pauschale Kostenreduzierungen,
- Gemeinkostenwertanalyse (GWA),
- Zero-Base-Budgeting (ZBB),
- Benchmarking,
- Prozeßkostenanalyse.

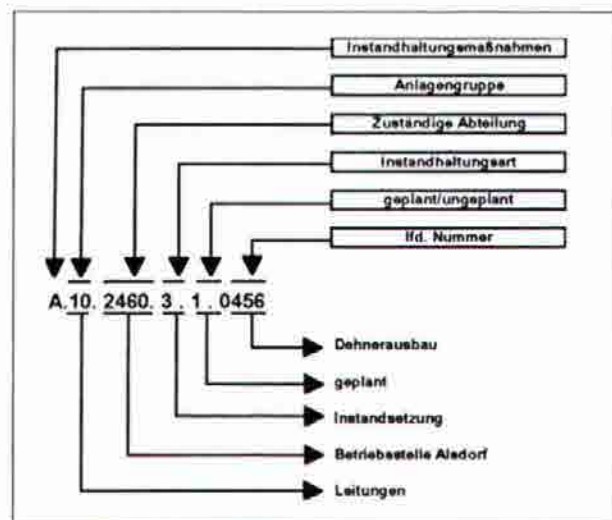
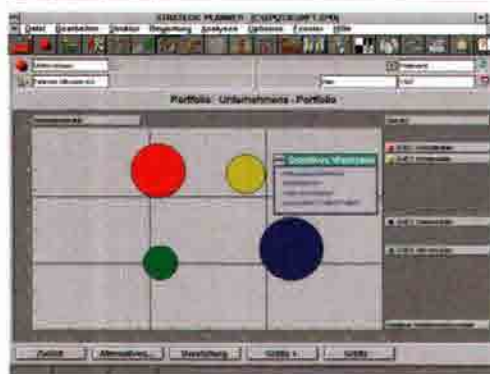
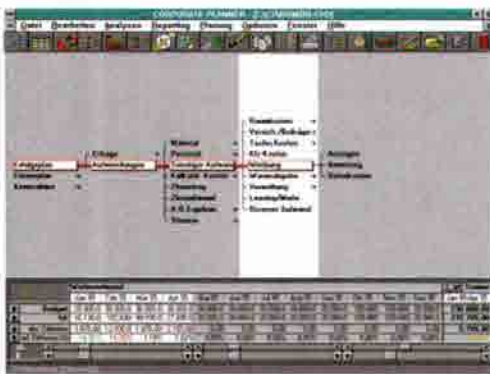
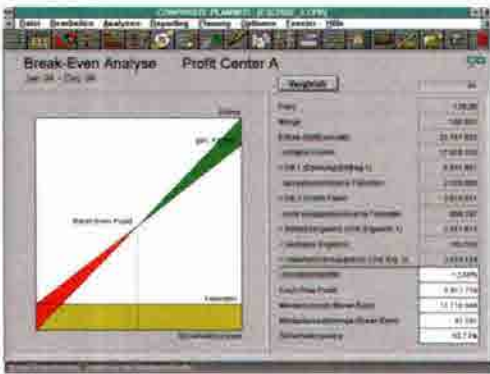


Abb. 12: Projektstruktur Instandhaltungsmaßnahmen

TG hat in Anlehnung an die Gemeinkostenwertanalyse für die Analyse von Abteilungskosten (Abb. 13) und für die Analyse von Investitions- und

CORPORATE PLANNING

TO SUCCEED IN BUSINESS



CORPORATE PLANNER ist das Management - Informationssystem, welches Ihre Controllingaufgaben konsequent unterstützt.

Als echtes Controller-Werkzeug erledigt es Budgetierung und Planung einfach, transparent und nachvollziehbar. Mehrere frei wählbare Datenebenen (z.B. Budget, Plan, Simulation, Forecast, Ist etc.) erlauben flexible und schnell zu realisierende Plan-/Ist-Vergleiche und Abweichungsanalysen. Die automatische Drill-Down-Technik spürt die Ursachen von Abweichungen auf.

Der Anwender kann seine individuellen Datenstrukturen leicht erstellen und jederzeit verändern. Vom Erfolgsplan über den Finanzplan zur Bilanz, über Vertriebs- oder mehrstufige Deckungsbeitragsstrukturen bis zu ganz individuellen Unternehmensmodellen sind alle Teilgebiete des Controlling darstellbar.

Praxisorientierte Simulationsfunktionen (Was wäre wenn ...) liefern Ihnen Antworten in Sekundenschnelle. Als Controller verlieren Sie keine Zeit mit sinnloser Systemarbeit oder beim Verändern Ihres Datenmodells. Unzumutbar lange Rechen- oder Ladezeiten sind kein Thema mehr und Sie können jederzeit sicher sein, daß Ihr Modell richtig rechnet.

Das Reporting erfüllt sämtliche Ansprüche des Managements. Viele sofort einsetzbare betriebswirtschaftliche Funktionen machen Ihre Arbeit effizienter und Sie haben viel mehr Zeit für das Wesentliche.

Zur Komplettierung Ihrer Controller-Aufgaben erhalten Sie mit dem System **STRATEGIC PLANNER** ein umfangreiches und flexibles strategisches Controlling-Werkzeug. Portfolio-Analysen, Benchmarking, Stärken-Schwächen-Analysen und viele weitere Strategiewerkzeuge erlauben Ihnen die Einbeziehung von externen Daten (Marktentwicklungen, Mitbewerber, Technologie).

Möchten Sie unsere Systeme kennenlernen? Dann besuchen Sie uns doch auf der CeBIT.



Oder fordern Sie gleich nähere Informationen an. Wir freuen uns darauf, von Ihnen zu hören.

CORPORATE PLANNING

Eppendorfer Weg 213 · D - 20253 Hamburg
Telefon: 040 - 42 92 50-0 · Telefax: 040 - 42 92 50-22

Abteilung: GT/AT

Aufgaben	Personalkosten		sonst. Kosten	Kosten insgesamt	beeinflussbar **)			Konsequenzen einer Reduzierung um *)			
	MJ	TDM	TDM	TDM	Mengen-gerüst	Qualität/Art	zeitlich	10%		25%	
								MJ	TDM	MJ	TDM
GT/AT allgemein	3,0	273,2	68,0	341,2				2,7	307,1	2,3	255,9
davon für:											
GT/AT Bauwesen	11,0	1 001,9	60,1	1 062,0				9,9	955,8	8,3	796,5
davon für:											
Ingenieur-Planung	5,0	455,4						4,5		3,8	
- Erstellung detaillierter Planungsunterlagen											
- Behördliches Genehmigungs-Verfahren											
- Definition u. Prüfung externer Ing.-Arbeiten											
Bauausführung	6,0	546,5						5,4		4,5	
- Überwachung Bau und Montage											
- Kontrolle externer Bauausführung											
- Abnahme von Lieferungen und Leistungen											
- Berichterstattung über Termine/Kosten											
- Dokumentation/Übergabe an den Betrieb											
GT/AT-P Projektorganisation	7,0	637,6	128,5	766,1				6,3	689,5	5,3	574,6
davon für:											
Konzeptentwicklung	3,0	273,2						2,7		2,3	
- interne Abstimmung techn. term. Randbed.											
- Begleitung externer Studien											
- Prüfung von Kalkulationsansätzen											
Kalkulation	1,0	91,1						0,9		0,8	
- Erstellung der Kalkulationsgrundlagen											
- projektbezogene Kalkulationsdurchführung											
- Prüfung externer Kalkulationen											
Kostenplanung/-verfolgung	2,0	182,2						1,8		1,5	
- Abst. Kostenentwicklung mit Fachbereichen											
- Kontrolle der Mittelfreigabe											
- Berichterstattung											
- Prüfung externe Kostenplanung/-verfolgung											
Terminplanung/-verfolgung	1,0	91,1						0,9		0,8	
- Erstellung der Terminpläne											
- Prüfung externe Terminplanung											
- Abst. Terminfortschritte mit Fachbereichen											
- Berichterstattung											

*) Die Kennziffern gem. Tabelle sind in die Felder dieser Spalten einzutragen. Mehrfachnennungen sind möglich, ggf. Erläuterungen auf einem gesonderten Blatt festhalten.
 **) Kann die Abteilung/das Sachgebiet Einfluß auf das Mengengerüst bzw. auf die Art und Weise der Erledigung Einfluß nehmen?
 Wenn nein, bitte begründen (siehe Tabelle der externen Einflußfaktoren).

Externe Einflußfaktoren

- 1 = Gasabsatz
- 2 = Temperatur
- 3 = Anzahl der Stationen
- 4 = Leitungslänge
- 5 = Anzahl der Projekte
- 6 = Umfang der Projekte
- 7 = zeitliche Vorgaben
- 8 = gesetzliche und sonstige Vorgaben

zeitliche Veränderbarkeit?

- s = sofort (innerhalb einer Woche)
- k = kurzfristig (innerhalb eines Monats)
- m = mittelfristig (innerhalb eines Jahres)
- l = langfristig (zwischen ein und drei Jahren)
- f = längerfristig (ab drei Jahren)

Konsequenzen einer Kostenreduzierung um 10/25 %

- a = Aufgaben können nicht immer termingerecht erledigt werden.
- b = eine termingerechte Erledigung der Aufgaben ist nicht mehr möglich
- c = Reduzierung kann zu höheren Projektkosten führen
- d = Reduzierung führt zu höheren Projektkosten (bitte begründen)
- e = Risiko, daß Budgetüberschreitungen nicht rechtzeitig erkannt werden, nimmt zu
- f = Risiko, daß bei Budgetüberschreitungen nicht mehr eingegriffen werden kann, nimmt zu
- g = Aufmaßkontrolle muß reduziert werden
- h = Aufgaben können nicht mehr wahrgenommen werden (bitte begründen)
- i = Reduzierung der Qualität
- j = Reduzierung der Sicherheit

Abb. 13: Aufgaben- und Kostenanalyse

und Instandhaltungsmaßnahmen (Abb. 14) eigene Verfahren entwickelt und getestet. Nach diesen Verfahren werden die Kosten der Abteilung den Aufgaben zugeordnet, die Kosten der Anlagen den einzelnen Anlagenteilen (Kalkulationselementen). Für jede Aufgabe bzw. für jedes Anlagenteil sind dann von den zuständigen Kostenverantwortlichen die Konsequenzen aufzuschreiben, die durch eine Reduzierung der Kosten um 10 bzw. um 25 % nach ihrer

Meinung eintreten werden. Die sich ergebenden Risikoprofile sind von einem Arbeitskreis zu bewerten. Zusammen mit den zuständigen Kostenverantwortlichen ist dann zu entscheiden, welche Kosten eingespart werden sollen. Die Tests bei Pilotabteilungen und -maßnahmen haben gezeigt, daß mit dem geschilderten Verfahren erhebliche Kostenreduzierungen gefunden werden können.

Projekt/Maßnahme: Leitung Hamborn-Wesel, ER u. UL L 396 Abschnitt Rahmerstraße - Rathaus

Technische Anforderungen:

Zeitliche/terminliche Anforderungen:

Sicherheitsstandards:

Kostenkalkulation		Verfügte Mittel TDM	Kosten abhängig von *)	Kosequenzen einer Kostenreduzierung um *)	
				10%	25%
1103	Detail-/Ausbauplanungen/Konstruktion	2,8			
1104	Gutachten und Beratung	36,2			
1106	Trassierung	27,3			
1107	Wegerechtserwerb	0,8			
11	Summe Planung/Gutachten	67,1			
1301	Grundentschädigung	65,5			
1302	Flur- und Forstentschädigung	71,5			
1303	Folgeschäden	10,0			
1304	Ausgleichs- und Ersatzmaßnahmen	12,0			
13	Summe Entschädigungen	159,0			
1401	Ingenieurgebühren	11,8			
1402	Genehmigungsgebühren	3,6			
14	Gebühren	15,4			
1501	TÜV/DVGW-Abnahme	20,0			
1502	Inbetriebnahme/Einbindung	0,0			
15	Abnahme/Inbetriebnahme	20,0			
2101	Rohre	263,8			
2102	Formstücke	81,0			
2103	Armaturen	54,0			
2108	Kleinmaterial	44,7			
2109	Transporte	12,2			
21	Rohrleitungsmaterial	455,7			
2201	Verlegung incl. Tiefbau	1.274,8			
2202	Schweißnahtprüfung	23,3			
2203	Vermessung	88,0			
22	Rohrleitungsbau	1.386,1			
	Summe Projekt	2.103,3			

*) die u. a. Kennziffern sind in die Felder der Tabelle einzutragen, Mehrfachnennungen sind möglich, ggf. sind Erläuterungen/Begründen auf einem gesonderten Blatt festzuhalten.

Kosten abhängig von?

- 1 = Gasabsatz
- 2 = Temperatur
- 3 = Druck
- 4 = Anzahl der Stationen
- 5 = Leitungslänge
- 6 = Inspektions-/Wartungsintervalle
- 7 = Verschleiß
- 8 = gesetzlichen Anforderungen
- 9 = zeitlichen Vorgaben bezüglich Fertigstellungstermin
- 10 = sonstigen Anforderungen (bitte benennen)

Konsequenzen einer Kostenreduzierung um 10/25 %

- a = Funktionserfüllung ist gefährdet
- b = Funktionserfüllung ist nicht mehr möglich (bitte begründen)
- c = Reduzierung führt zu höheren Kosten bei anderen Positionen (bitte nennen)
- d = Reduzierung erhöht die Betriebskosten (z. B. Energiekosten)
- e = Reduzierung erhöht Instandhaltungskosten
- f = Reduzierung nur mit Minderung des Sicherheitsstandards möglich
- g = Reduzierung beeinträchtigt die Sicherheit der Anlage (ohne Normenverletzung)
- h = Gesetzliche/sicherheitstechnische Anforderungen werden nicht mehr erfüllt
- i = Lebensdauer/Nutzungsdauer wird reduziert

Abb. 14: Projektanalyse

INTEGRIERTES KENNZAHLENSYSTEM FÜR DAS KOSTEN- UND ERFOLGS-CONTROLLING IN HANDELSUNTERNEHMEN



Dr. Oliver Fröhling ist wissenschaftlicher Assistent am Lehrstuhl für Controlling der Universität Dortmund und Projektleiter bei der Controlling Innovations Center (CIC) GmbH, Dortmund

von Dr. Oliver Fröhling, Dortmund

Das Controlling im allgemeinen (vgl. als Ausnahmen Günther, 1989; Ahlert, 1990 und Witt, 1991) und das Kosten- und Erfolgs-Controlling im speziellen fristen, bezogen auf die Handelsbranche, Mitte der 90er Jahre immer noch ein „Stiefmütterchendasein“. Dies dürfte neben insbesondere **branchenstrukturbezogenen Bedingungen** (z. B. Substitution von personalintensiven Kleinbetrieben - klassischer Einzelhandel „um die Ecke“ - durch kapitalintensive Großbetriebe - Versorgungszentren „auf der grünen Wiese“ -) insbesondere durch die **Genesis des Controlling**, hier vereinfachend skizziert als „Führungsunterstützungssystem zur entscheidungsbezogenen Aufbereitung von Rechnungsweseninformationen“, begründet sein. Die zentrale Datenbasis zur Erfüllung der dispositiven, steuernden und kontrollierenden Aufgaben des Controlling ist nach wie vor in den **wertbezogenen Administrations- und Dispositionssystemen**, wie z. B. der Finanz- und Anlagenbuchhaltung, der Kosten- und Personalabrechnung sowie den entsprechenden übergeordneten Analyse- und Berichtssystemen zu sehen.

So finden sich in dem Standardwerk von Barth (1988) über die „Betriebswirtschaftslehre des Handels“ ganze 12 (von über 340) Seiten, die sich direkt mit der Kosten- und Leistungsrechnung für Handelsbetriebe bzw. mit entsprechenden Kennzahlen beschäftigen. Und dann verwundert es auch kaum, wenn Vormbaum (1992) noch in jüngster Zeit das Fehlen von Beiträgen über „**Handelskalkulationen**“ in maßgeblichen betriebswirtschaftlichen Fachbüchern beklagt. Vergleichsweise gut ausgeprägt sind Arbeiten zur mengenorientierten Steuerung des operativen Geschäftes von Handelsunternehmen. Hier sind zu nennen Beiträge über den Einsatz von **Warenwirtschaftssystemen** (vgl. Ahlert/Olbrich 1995), von **Regaloptimierungs- bzw. Space Management-Systemen** (vgl. Ring 1992 und Günther/Mattmüller 1993) und von **Scannersystemen** zur direkten Erfassung der Mengen- und Fakturadaten am unmittel-

baren Point of Sale. Doch gibt es Ansätze, die eine verstärkte Beschäftigung mit dem Problemkomplex „Kosten- und Erfolgs-Controlling für Handelsunternehmen“ fruchtbar erscheinen lassen. Dazu zählen insbesondere die seit den 80er Jahren erschienenen Arbeiten über die sog. **Direkte Produkt-Rentabilität** bzw. den **Direkten Produkt-Profit** (vgl. ausführlich Schröder, 1990; und Günther 1993a und 1993b), die eine relative Nähe zur gerade in Industrieunternehmen viel diskutierten Prozesskostenrechnung aufweisen. Im Mittelpunkt dieses Beitrags steht die Erarbeitung eines Kennzahlensystems für Handelsunternehmen, das die wesentlichen Kosten- und Erfolgsindikatoren dieser Branche berücksichtigt und sich relativ problemlos DV-technisch umsetzen läßt.

1 DAS BETRIEBSERGEBNIS FÜR HANDELS- UNTERNEHMEN ALS SPITZENKENNZAHL

Eine der zentralen Erfolgssteuerungsgrößen von Industrieunternehmen stellt das „**ordentliche Ergebnis**“ dar, das als Differenzgröße zwischen ordentlichem Ertrag einerseits und ordentlichem Aufwand und Steuern andererseits den tendenziell nachhaltigen Erfolg aus den Leistungs- und Finanzaktivitäten des Unternehmens verkörpert (vgl. Reichmann, 1995). Transformiert man diese Kennzahl auf Handelsunternehmen und vernachlässigt dabei (a) die sich für Industrieunternehmen typischerweise aus dem Produktionsprozeß ergebenden **Bestandsveränderungen**, (b) die vornehmlich für finanzanlagestarke Großunternehmen signifikanten **betriebsfremden Erträge und Aufwendungen** sowie (c) die **Steuerwirkungen**, so kann das Betriebsergebnis für Handelsunternehmen auch global geschrieben werden als Differenz zwischen den produktbezogen kumulierten Netto-Umsätzen, den ebenfalls produktbezogen kumulierten zurechenbaren Kosten und den unternehmensbezogen kumulierten sonstigen Kosten (linker Teil der Abb. 1).

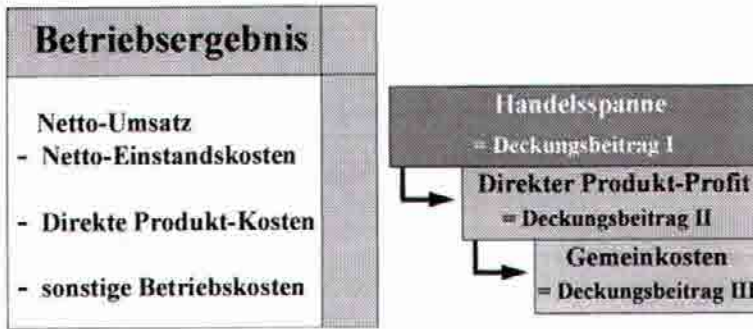


Abb. 1: Das Betriebsergebnis für Handelsunternehmen in differenzierter Sichtweise

Die klassische **Handels- bzw. Bruttospanne** (= Deckungsbeitrag I) gibt als absoluter Betrag „den über die reinen Warenkosten hinaus erlösten Bruttoertrag an...“ (Günther, 1993b, S. 465). Damit steht ein produktbezogener Indikator zur parallelen Beurteilung der Absatz- und Einkaufsleistung zur Verfügung. Der Kostenschwerpunkt liegt also auf den **Material- bzw. den Stoffkosten**. Subtrahiert man von dem Deckungsbeitrag I die direkt zurechenbaren Produktkosten, d. h. z. B. die Handlungskosten für logistische Leistungen, so erhält man den sog. **Direkten Produkt-Profit** (= Deckungsbeitrag II). Dieser läßt sich auch als produktbezogene Nettospanne bezeichnen. Produktübergreifend erhält man durch weitere Subtraktion der sonstigen Betriebskosten (überwiegend fixe Gemeinkosten) schließlich das **Betriebsergebnis** (= Deckungsbeitrag III). Der Kostenschwerpunkt liegt hier auf den Strukturkosten.

2 MODULARER AUFBAU EINES KENNZAHLEN-SYSTEMS FÜR DAS KOSTEN- UND ERFOLGS-CONTROLLING IN HANDELSUNTERNEHMEN

Das nachfolgend dargestellte **Kennzahlensystem** zerfällt in Analogie zur o. a. Definition des Betriebsergebnisses für Handelsunternehmen in die Module „Umsatz“, „Direkter Produkt-Profit“ (dort werden auch die Netto-Einstandskosten berücksichtigt) und „Sonstige Betriebskosten“ (ein erheblich differenzierteres Kennzahlensystem mit Fokus auf den Einzelhandel findet sich bei Lehmkuhler, 1995).

2. 1 Kennzahlenmodul I: Umsatz

Als zentrale Steuerungsgröße im Handel dient der **(Plan-)Umsatz** als sortiments- oder artikelbezogenes Produkt aus Plan-Absatzmenge und Plan-Verkaufspreis (VP). Im Hinblick auf eine differenzierte Umsatzplanung interessiert dabei insbesondere eine Umsatzplanung nach den A-Artikeln und -Kunden gemäß spezifischer ABC-Analysen. Problemgerecht lassen sich entsprechende Kennzahlen ermitteln. Verfeinern läßt sich das Kennzahlenmodul im Hinblick auf **umsatzbezogene Leistungskennzahlen**, wie z. B. die Personalleistung (Umsatz pro Mitarbeiter; eine branchenübergreifend typische Vergleichszahl), die Raumleistung (Umsatz pro m² Verkaufsfläche) oder die Kassenleistung (Umsatz pro Kasse) (vgl. Günther, 1993b, S. 465). Eine wichtige, speziell

artikelbezogene Kennzahl ist auch die Auftragsreichweite. Sie mißt das Verhältnis zwischen vorhandenem Auftragsbestand und Umsatz (Abb. 2).

2. 2 Kennzahlenmodul II: Direkter Produkt-Profit

Dabei handelt es sich wohl um das interessanteste Submodul des Kennzahlenmoduls, da es die **artikelbezogene Erfolgskraft** unter Berücksichtigung der produktbezogenen Absatz- und Einkaufsleistungen (Differenz zwischen Verkaufs- und Einkaufspreisen) und der produktbezogenen Serviceleistungen abbildet. Konzentriert man sich zunächst auf die „Basis“, die **Handelsspanne**, so läßt sich diese prozentual auch schreiben als Differenz des Netto-Umsatzes und der Netto-Einstandskosten, dividiert durch den entsprechenden Umsatz. Multipliziert man diese mit der „**Umschlaghäufigkeit**“, so erhält man den sog. **Bruttonutzen**. Dieser findet z. B. in der Regaloptimierung Anwendung (vgl. Ring, 1992, S. 579; Günther, 1993a, S. 65; und Günther/Mattmüller, 1993). Kehrt man die Relation der Umschlaghäufigkeit um und multipliziert zusätzlich mit der Anzahl an Tagen (T), so erhält man die sog. **Umschlagzeit**. Diese führt als logistikbezogenes „performance measure“ direkt in den Bereich der „Kostentreiber-Definition“ durch die **Prozeßkostenrechnung** (vgl. Horváth/Mayer, 1989; und Fröhling, 1994, S. 144 ff.).

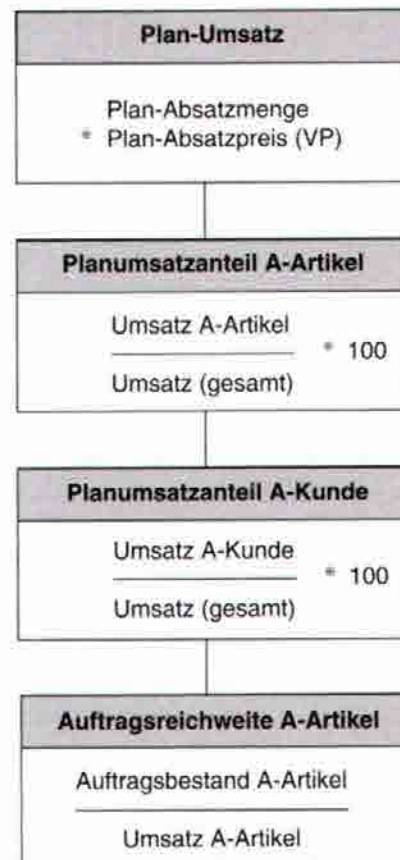


Abb. 2: Das Kennzahlenmodul I „Umsatz“

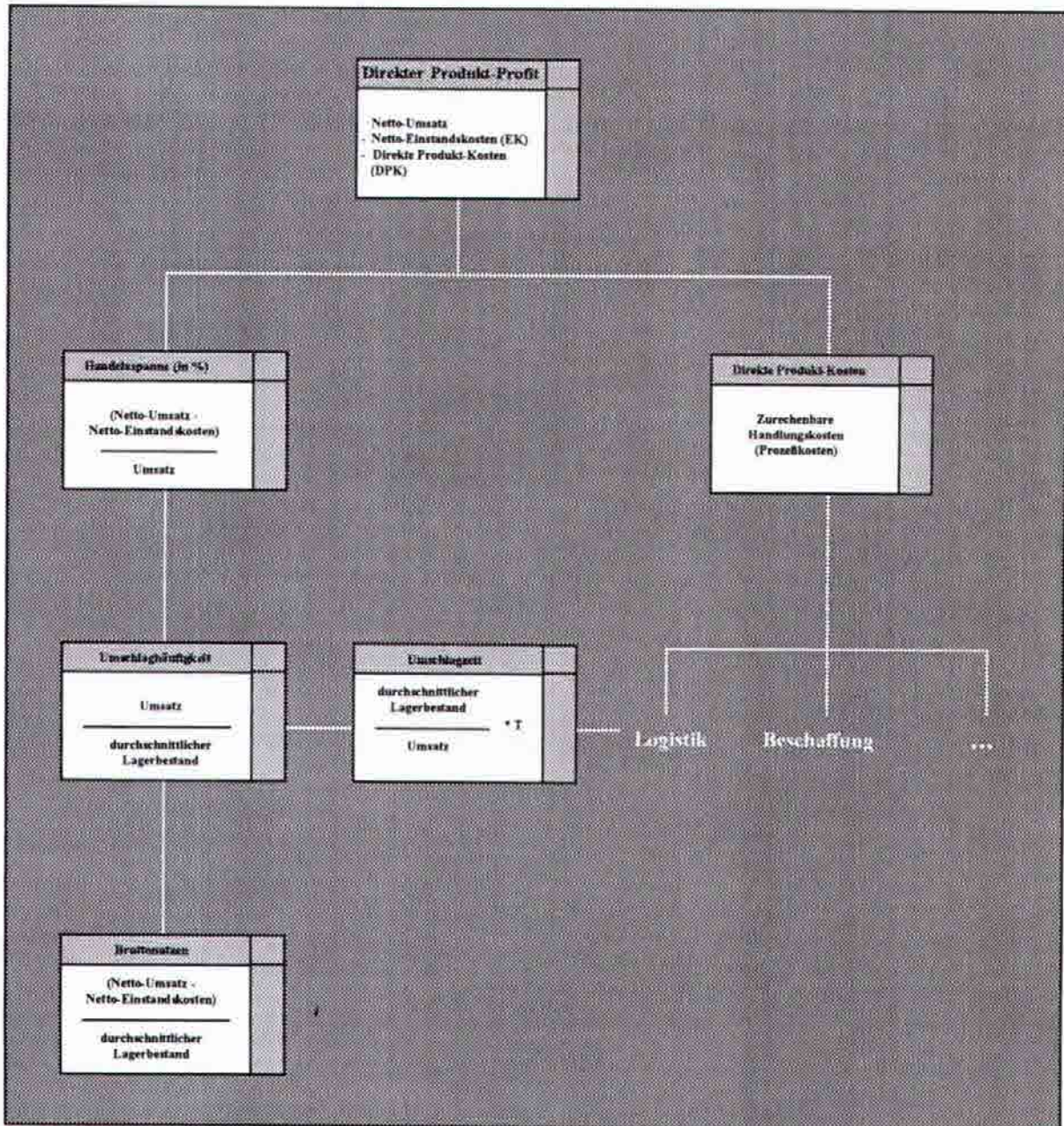


Abb. 3: Das Kennzahlenmodul II „Direkter Produkt-Profit“

Diese ist insbesondere zur Ermittlung der artikelbezogenen Handlungskosten im Logistik-, aber auch im Beschaffungsbereich von Handelsunternehmen geeignet, da es sich um indirekte Leistungsbereiche mit ausgeprägtem Produktbezug handelt, in denen primär Raum- und Personalkosten dominieren (vgl. auch Günther, 1993b, S. 469). Die Abbildung 3 zeigt die Struktur des Kennzahlenmoduls II.

2. 3 Kennzahlenmodul III: Sonstige Betriebskosten

Bei den „sonstigen Betriebskosten“ (SBK) handelt es sich um die nicht artikel- bzw. produktspezifisch zurechenbaren Kosten des Handelsbetriebs; in der Praxis entsprechen diese oftmals den erzeugnis-

gruppen- und unternehmensbezogenen Fixkosten. Setzt man diese (ggf. zuzüglich eines absolut ausgedrückten Plan-Gewinns) in Relation zum (stückbezogenen) Direkten Produkt-Profit, so läßt sich daraus ein modifizierter „Break Even Point“ als Kennzahl ableiten. Dieser läßt sich in tiefergehende Kennzahlen differenzieren:

Betrachtet man zunächst primär die Erlösentstehungsseite, so interessiert zunächst der sog. Deckungsumsatz (vgl. Kilger, 1974, S. 649) in modifizierter Form. Bei einer wertbezogenen Gleichheit von direkt zurechenbaren Artikelkosten (Netto-EK + DPK) und Verkaufserlösen (Netto-VP) - d. h. es gilt: $DB I = 0$ - entspricht der Deckungsumsatz genau den sonstigen Betriebskosten. Eine weitere interessante (Residual-)Kenngröße ist die sog. margin of

safety (vgl. Kilger, 1974, S. 650). Sie zeigt das prozentuale Verhältnis einer Umsatzüber- bzw. -unterdeckung bezogen auf den Plan-Umsatz.

Betrachtet man nun vorrangig die Gewinnveränderungsseite, so läßt sich zunächst die Kennzahl des sog. Mutativen Spannungsverhältnisses definieren (vgl. Lücke, 1989, S. 122). Dieses stellt als relative Kennzahl die Veränderung der sonstigen Betriebskosten der Veränderung des Direkten Produkt-Profits im Betrachtungszeitraum gegenüber. „Das mutative Spannungsverhältnis zeigt, inwieweit gesteigerte Deckungsbeiträge (hier: DPP an Stelle des DB, d. V.) durch eine entsprechende Fixkostenzunahme (hier: SBK an Stelle der Fixkosten, d. V.) aufgezehrt werden.“

(Vgl. Fröhling, 1994, S. 25)
Eine weitere interessante Kennzahl ist die sog. Mutationselastizität (vgl. Lücke, 1989, S. 124). Ist deren Ausprägung < 1, so ist die prozentuale DPP-Steigerung kleiner als die Steigerung der sonstigen Betriebskosten und das Risiko einer mutativen Anpassung ist entsprechend hoch. Die Abbildung 4 zeigt die Struktur des Kennzahlenmoduls III.

2. 4 Das integrierte Kennzahlensystem im Überblick

Verknüpft man die drei dargestellten Module unterhalb der Spitzenkennzahl, so erhält man ein integriertes Kosten- und Erfolgs-Controllingkennzahlensystem für Handelsunternehmen (vgl. Abb. 5).

3 PC-GESTÜTZTE UMSETZUNG DES KENNZAHLENSYSTEMS

In der einfachsten Form kann eine PC-gestützte Umsetzung des oben skizzierten Kennzahlensystems auf Basis eines marktgängigen Spreadsheetsystems (z. B. Microsoft Excel oder Lotus Notes) erfolgen. Hierbei sind separate Tabellen bzw. Arbeitsblätter für die strukturierte Erfassung der Grunddaten, die sich prozeßbezogen differenzieren lassen (vgl. linker

Teil der Abb. 6), und für die eigentliche Kennzahlenanalyse (vgl. rechter Teil der Abb. 6) einzurichten.

Ein solches Softwarewerkzeug reicht dann nicht mehr aus, wenn

- 1) ein großes Datenvolumen zu handeln ist und/oder von den Entscheidungsverantwortlichen zusätzlich differenzierte zeitpunktübergreifende Vergleichsanalysen abgefordert werden,
- 2) eine graphische Aufbereitung des Zahlenmaterials zur Fundierung von strategischen Programm- und Produktentscheidungen verlangt wird und
- 3) eine interaktive und leicht verständliche Bedienungsfläche für „No personal computer users normally“ (sog. Kinofunktion) zu implementieren ist.

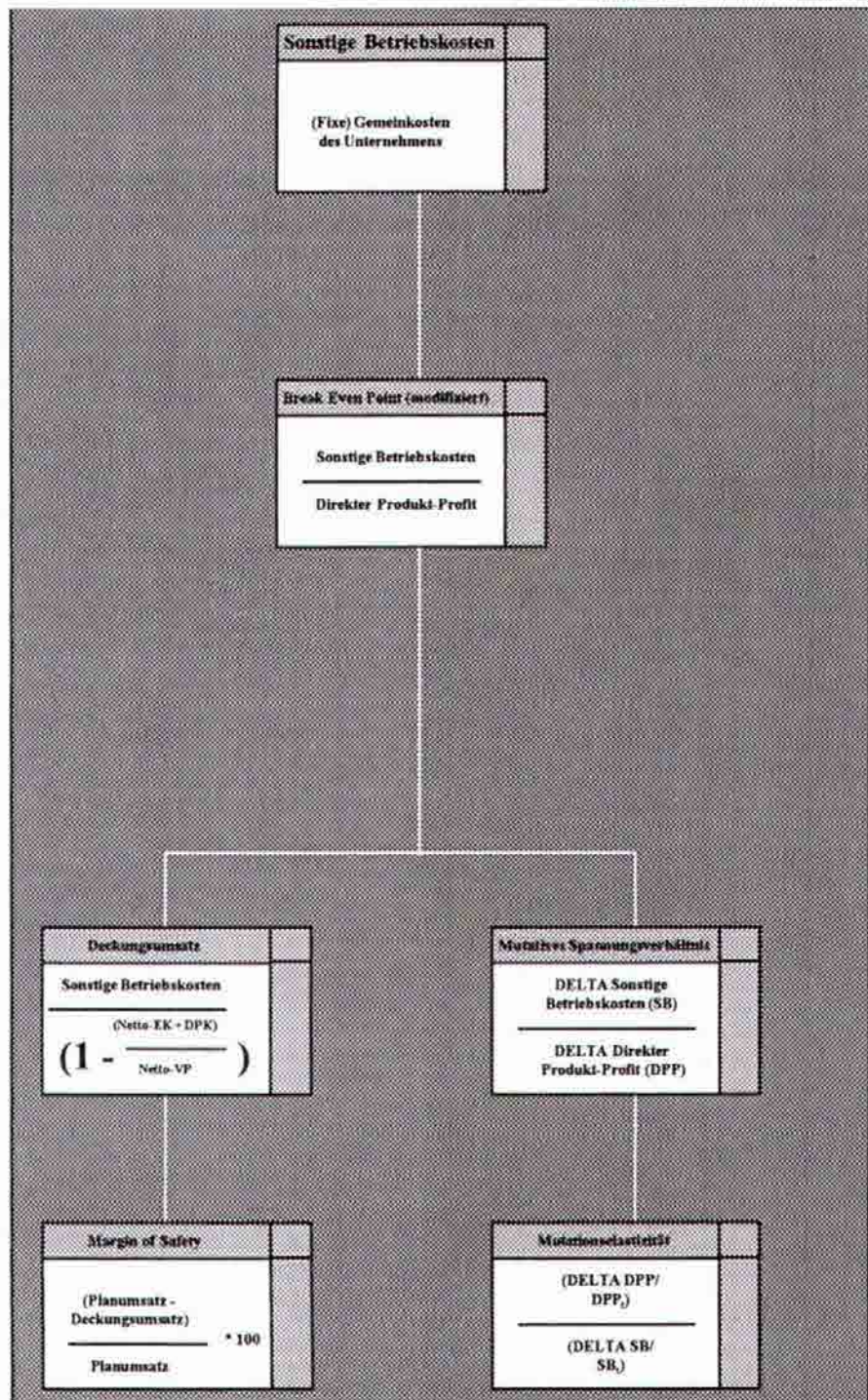
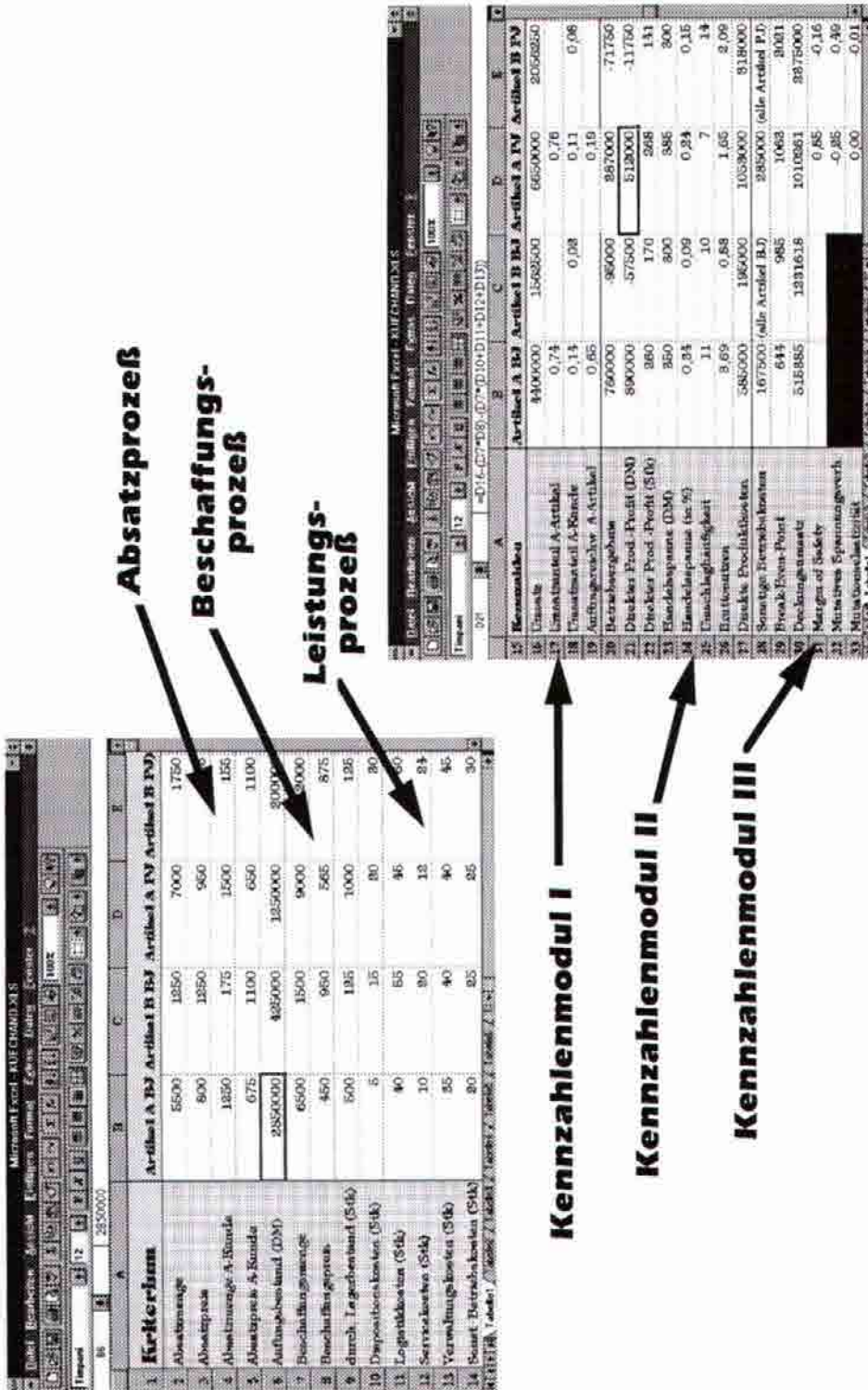


Abb. 4: Das Kennzahlenmodul III „Sonstige Betriebskosten“

Differenzierte Grunddatenerfassung ...



... und flexible Kennzahlenanalysen

Abb. 6: Kennzahlenanalysen auf Basis eines Spreadsheetsprogrammes

In diesen Fällen ist eine **differenzierte PC-Software-architektur** im Rahmen eines Controlling-Netzwerkes mit integriertem Führungsinformationssystem bzw. Executive Information System (vgl. SAP, 1995) für Entscheidungsträger von Handelsunternehmen zu konzipieren und umzusetzen, die natürlich den Wirtschaftlichkeitsaspekten Rechnung tragen muß.

Ein solches Konzept impliziert jedoch keineswegs eine vollständige anwenderseitige Loslösung von den **effektiven Spreadsheetwerkzeugen**: Sie werden weiterhin benötigt, z. B. für die Ermittlung von sporadisch bzw. fallweise nachgefragten Spezialkennzahlen (z. B. „artikelspezifische Kompensationskraft“) oder für ad hoc-ausgelöste Simulationsrechnungen, wie z. B. für How-to-achieve-Analysen. Der integrierte Formelvorrat und der flexible Formelgenerator solcher Werkzeuge ist für solche Problemstellungen geradezu prädestiniert.

Literatur

Ahlert, D.: Strategisches Controlling als Kernfunktion des evolutionären Managements, in: D. Ahlert/K.-P. Franz/H. Göppl (Hrsg.), Finanz- und Rechnungswesen als Führungsinstrument, Wiesbaden 1990, S. 21-49.

Ahlert, D./Olbrich, R.: Warenwirtschaftssysteme und Handelscontrolling, 2. Aufl., Stuttgart 1995.

Fröhling, O.: Dynamisches Kostenmanagement, München 1994.

Horváth, P./Mayer, R.: Prozeßkostenrechnung, in: Controlling, 1. Jg. (1989), S. 214-219.

Günther, J.: Handelscontrolling, Frankfurt u. a. 1989

Günther, Th.: Operative und strategische Entscheidungsunterstützung im Konsumgüterbereich durch „Direkte Produkt-Rentabilität“, in: Controlling, 5. Jg. (1993a), S. 64-72.

Günther, Th.: Direkter Produkt-Profit, in: ZfbF, 45. Jg. (1993b), S. 460-483

Günther, Th./Mattmüller, R.: Space Management, in: DBW, 53. Jg. (1993), S. 563-656

Kilger, W.: Flexible Plankostenrechnung, 6. Aufl., Opladen 1974.

Lehmkuhler, B.: Kosten- und Erfolgs-Controlling im Handel, Diplomarbeit, Dortmund 1995.

Lücke, W.: Margin of Safety und Spannungsverhältnis bei mutativer Anpassung, in: Innovation und Controlling, hrsg. von W. Lücke und J.-W. Dietz, Wiesbaden 1989, S. 117-144.

Ring, N. G.: Die Funktion des Sortimentsgroßhandels unter besonderer Berücksichtigung eines Regaloptimierungssystems, in: ZfbF, 44. Jg. (1992), S. 566-585.

Reichmann, Th.: Controlling mit Kennzahlen und Managementberichten, 4. Aufl., München 1995.

SAP (Hrsg.): Führungsinformationssystem, Walldorf 1995.

Schröder, H.: Die DPR-Methode auf dem Prüfstand, in: Absatzwirtschaft, 1990, 10, S. 110-121.

Vormbaum, H.: Kalkulation von Außenhandelsaufträgen - in der „Praxis“ ein Stiefkind der Betriebswirtschaftslehre wiederentdeckt?, in: ZfbF, 62. Jg. (1992), S. 435-436.

Witt, F.-J.: Handelscontrolling, München 1992. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
33	34	35	S	V	L

Impressum

ISSN 0939-0359

21. Jahrgang

Herausgeber

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

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

Redaktion

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

Herstellung

Druck-Service Karl, Angerweg 8
D-82131 Gauting, Tel. 089 / 850 95 21, FAX 089 / 850 04 61

Anzeigen

direkt an den Verlag, z. Hd. Frau Kießling

Verlag

Management Service Verlag, Postfach 1168, D-82116 Gauting,
Hausanschrift: Münchener Str. 10, D-82237 Wörthsee-Ettersschlag
Tel. 08153 / 80 41; FAX 08153 / 80 43

Hannelore Deyhle-Friedrich

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

Verkauf Schweiz:

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

Erscheinungsweise

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

Abbestellungen mit einer Frist von 3 Monaten zum jeweiligen Laufzeitende.

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

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

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

Nachdruck (auch auszugsweise) nur mit Zustimmung der Redaktion.



Otmar Ophoven, Diplom-Betriebswirt, Bereichsleiter Organisation



Walter Sieberath, Diplom-Betriebswirt FH, Leiter des Bereichs betriebswirtschaftliche Planung und Steuerung

MARKTORIENTIERTE UNTERNEHMENSFÜHRUNG MIT HILFE EINES INTERNEN KUNDEN-LIEFERANTEN-SYSTEMS

am Beispiel der Kölner Verkehrs-Betriebe AG (KVB)

von Otmar **Ophoven**, Bereichsleiter Organisation und Walter **Sieberath**, Leiter Betriebswirtschaftliche Planung und Kontrolle

Ausgangssituation

Die Verkehrsunternehmen sehen sich derzeit und künftig ganz besonderen Herausforderungen gegenübergestellt. Die kommunalen Gebietskörperschaften als Anteilseigner von Nahverkehrsunternehmen sind immer weniger in der Lage, steigende Defizite beim ÖPNV aus allgemeinen Haushaltsmitteln auszugleichen. Die öffentlichen Nahverkehrsunternehmen müssen Antworten auf die Frage finden, wie bei einer Begrenzung der Finanzierungsmittel gleichzeitig die Erhöhung der Beförderungsleistungen, die Verbesserung des Leistungsangebotes und die daraus resultierenden zusätzlichen Aufgaben in Einklang zu bringen sind.

Darüber hinaus verstärken die Gesetzgebung der Europäischen Union und die im Zuge der Bahnstrukturreform verabschiedeten und zum 01.01.1996 in Kraft tretenden nationalen Gesetze den Wettbewerb.

Diese Ausgangssituation verlangt nach neuen Organisationskonzepten, die Kosten senken, Qualität verbessern und Kundenorientierung verstärken.

Lean Management Prozeß

Die in den letzten Jahren eingeleiteten Maßnahmen zur Verbesserung der Erlös- und Kostensituation haben das Unternehmensergebnis der KVB positiv beeinflußt. Die KVB setzt seit Anfang 1993 die Bausteine des Lean Managements verstärkt ein. Sie versteht Lean Management als strategischen Prozeß in der Organisations- und Personalentwicklung (siehe Abbildung 1).

Beispielsweise tragen die Fachbereichsleiter weitgehend selbst die Verantwortung für die ihnen zugewiesenen Finanzen (Budgets) im Personal- und im Sachkostenbereich. Durch einen monatlichen Plan/Ist-Vergleich werden die Budgetvorgaben auf Einhaltung überprüft.

Abläufe und Organisationsstrukturen werden bewußt in Frage gestellt und auf Effizienz (die Dinge richtig tun) und Effektivität (die richtigen Dinge tun) geprüft. Die Arbeitsabläufe werden hierbei prozeßorientiert gestaltet.

Im Mittelpunkt dieses Entwicklungsprozesses stehen die Mitarbeiter. Sie werden von Anfang an in die



Abb. 1: Bausteine des Lean Managements

Projektbearbeitung mit einbezogen. Ihr Wissen und ihre Erfahrungen bestimmen wesentlich den Projekterfolg. Weiterhin ist die Personalentwicklung ein wichtiger Baustein. Die Mitarbeiter werden für ihre neuen Aufgaben qualifiziert, z. B. durch Führungs- und Fachseminare.

Neue Unternehmensorganisation

Ausgehend von der Unternehmenszielsetzung, wie z. B. verstärkte Kundenorientierung, Erhöhung der Fahrzeugverfügbarkeit, Qualitätsverbesserung, Kostenreduzierung, Schaffung zukunftssicherer Arbeitsplätze, ist zum 01.07.95 die Unternehmensorganisation der KVB weiterentwickelt worden (siehe Abb.2).

Viele operativ weitgehend eigenverantwortliche Einheiten, gekennzeichnet durch flache Strukturen, schnelle Entscheidungsprozesse, bessere Kommunikation und Information sowie hohe Kostentransparenz, unterstützen das Erreichen dieser Ziele. Hierzu mußte die Binnensicht des Unternehmens hin zu einer Spartenorganisation geschärft werden. Dabei steht im Mittelpunkt der Aufbau von vereinbarten, internen Kunden-Lieferanten-Beziehungen zwischen den verschiedenen Sparten und Unternehmensbereichen.

Kerngeschäft

Die Kernbereiche beinhalten den Betrieb Stadtbahn, den Betrieb Bus und den Absatz. Sie agieren an der Nahtstelle zum Kunden und prägen wesentlich das Bild in der Öffentlichkeit. Die in diesem Zusammenhang durchzuführenden Aufgaben stellen die Fahrgäste (Kunden) in den Mittelpunkt mit dem beson-

deren Augenmerk auf eine wirtschaftliche Leistungserstellung und Qualitätsverbesserung.

Die beiden Sparten Betrieb tragen die Gesamtverantwortung für die Fahrzeuge gegenüber dem Kunden. In diesem Rahmen sind sie zuständig für Fahrzeugverfügbarkeit, Fahrzeugeinsatz, Zustand der Fahrzeuge, Festlegen von Ausstattungsstandards und die Vorgabe von technischen Anforderungsprofilen (Rahmenbedingungen).

Serviceeinheiten

Um ihre Aufgaben zu erfüllen, benötigen die Kernbereiche Unterstützung von anderen Unternehmensbereichen. Als Servicebereiche erbringen die Fahrzeugwerkstätten und die Fahrwegvorhaltung Fertigungs-, Instandhaltungs-

und Versorgungsleistungen im Auftrag für das Kerngeschäft.

Die Werkstätten tragen die technische Verantwortung für alle Fahrzeuge im Rahmen der Vorgaben der Anforderungsprofile.

Dabei kristallisiert sich zunehmend heraus, daß diese Serviceeinheiten sukzessive in eine Wettbewerbssituation mit externen Anbietern geraten. Sie werden sich daher an den Marktgegebenheiten orientieren müssen mit der Zielsetzung, das Kerngeschäft des Unternehmens mit wettbewerbsfähigen, kosten-

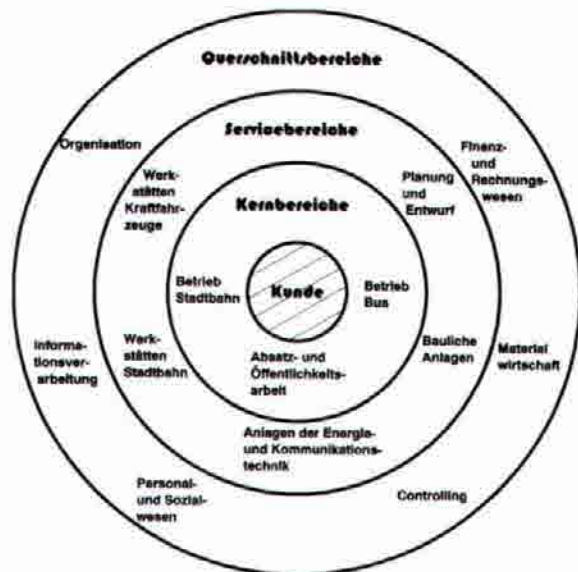


Abb. 2: Neue Unternehmensorganisation

günstigen Leistungen zu versorgen. In diesem Zusammenhang können die Servicebereiche ihre Arbeit auch anderen Firmen anbieten und einen eigenen Kundenstamm über die Kernbereiche der KVB hinaus aufbauen.

Querschnittsbereiche

Die Querschnittsbereiche erfüllen Aufgaben für das gesamte Unternehmen. Sie bieten den Kern- und Servicebereichen Informationen, Beratungen, Schulungen, Verwaltungsleistungen und Betriebsmittel an. Wettbewerbsfähige Preise sind dabei anzustreben. Das Dienstleistungsangebot der Querschnittsbereiche ist nach innen gerichtet. Ein Engagement am Markt ist indes nicht ausgeschlossen. Beispielsweise werden bereits seit mehreren Jahren spezifische Beratungsleistungen für Verkehrsunternehmen über das Beteiligungsunternehmen Rail Consult, Gesellschaft für Verkehrsberatung mbH, am Markt angeboten.

Darüber hinaus gibt es sparteninterne und spartenübergreifende Themenstellungen, die - über das Tagesgeschäft hinaus - für die Unternehmensplanung und -entwicklung wichtig sind. Diese sind weitgehend projektbezogen strukturiert, z. B. Unternehmensleitlinien, Führungsgrundsätze, Qualitätsmanagement, strategisches Controlling etc.

Die ehemaligen Haupt- und Abteilungsleiter Ebenen mit insgesamt 23 Führungskräften wurden in 14 eigenverantwortlichen Bereichen (*Bereichsleiter*) zusammengefaßt. Darunter werden *Leiter/-innen* von Aufgabenbereichen ausgewiesen. Die bisherige starre Hierarchieeinteilung wie Hauptabteilungsleiter, Abteilungsleiter, Gruppenleiter, Sachgebietsleiter wurde hierdurch ersetzt.

Modell eines internen Kunden-Lieferanten-Systems

Die Bildung weitgehend eigenverantwortlicher Sparten wird durch den Aufbau eines internen Kunden-Lieferanten-Systems gestützt.

Die Bildung einer internen Kunden-Lieferanten-Beziehung und die damit einhergehende Verrechnung interner Leistungen zwischen den einzelnen Sparten hat aus Sicht des Controllings folgende Vorteile:

- * Die interne Leistung (Vorleistung) ist kein freies (wertloses) Gut, sondern hat ihren Preis (wer bestellt, bezahlt).
- * Die intern erzielten Erlöse stellen einen zielorientierten Leistungsanreiz für die Mitarbeiter dar (ihre Arbeit ist nicht wertlos).
- * Den Empfängern der Leistungen entstehen Kosten und bringen sie dazu, auch mit diesen Leistungen wirtschaftlich umzugehen.
- * Sie ermöglicht sowohl dem „Leister“ als auch dem „Empfänger“ eine zielgerichtete Planung und Steuerung der Kapazitäten.
- * Der Vergleich mit externen Anmietern wird möglich und transparent.

Das für die KVB gewählte „interne Kunden-Lieferanten-System“ zeigt Abbildung 3.

Wie der Abbildung zu entnehmen ist, verkaufen die Sparten „Betrieb Stadtbahn“ und „Betrieb Bus“ dem externen Kunden (Fahrgast) die von ihm gewünschten Leistungen und erhalten hierfür als Gegenleistung vom Kunden entsprechende Erlöse sowie die staatlichen Ausgleichszahlungen.

Zur Durchführung der Beförderungsleistung kaufen die Sparten „Betrieb Stadtbahn“ und „Betrieb Bus“ entsprechende Vorleistungen zu einem intern festgelegten Transferpreis bei den Sparten

- „Fahrweg und Gebäude“
- „Werkstätten Stadtbahn“ (Fahrzeugreparaturleistungen),
- „Werkstatt Kraftfahrzeuge“ (Fahrzeugreparaturleistungen),
- „Absatz“ und
- den Querschnittsbereichen (Verwaltung) ein.

Grundlagen eines internen Verrechnungssystems

Grundlage hierfür ist die Schaffung eines internen Verrechnungspreissystems.

Der interne Preis, mit dem der Leistungsaustausch zwischen den Organisationseinheiten verrechnet wird, muß folgende Kriterien erfüllen:

- ✓ sachgerecht
- ✓ geringer Verwaltungsaufwand
- ✓ Anreize schaffen (Mitarbeiter motivieren)
- ✓ kundenorientierte Steuerung der Aktivitäten und Ressourcen ermöglichen
- ✓ die Bildung eines wettbewerbsfähigen Marktpreises für die Gesamtleistung „Fahrgastbeförderung“ unterstützen, d. h. mittelfristig müssen sich die internen Preise für die Vor-/Serviceleistungen an den üblichen Marktpreisen orientieren.

Der zwischen den Sparten vereinbarte Preis sollte sich möglichst - mit Ausnahme der Gebäude - aus einem fixen und einem variablen Anteil zusammensetzen.

Dies ist deshalb erforderlich, weil der Anteil der Fixkosten der Sparten, die als interne Lieferanten auftreten, in einem Verkehrsunternehmen naturbedingt sehr hoch ist. Andererseits besteht aus betriebswirtschaftlicher Sicht die Gefahr, daß eine feste Jahrespauschale langfristig leicht den Charakter einer Umlage erhält. Damit würde dem internen Kunden der Anreiz fehlen, sorgsam mit dem Einsatz der Produktionsfaktoren umzugehen.

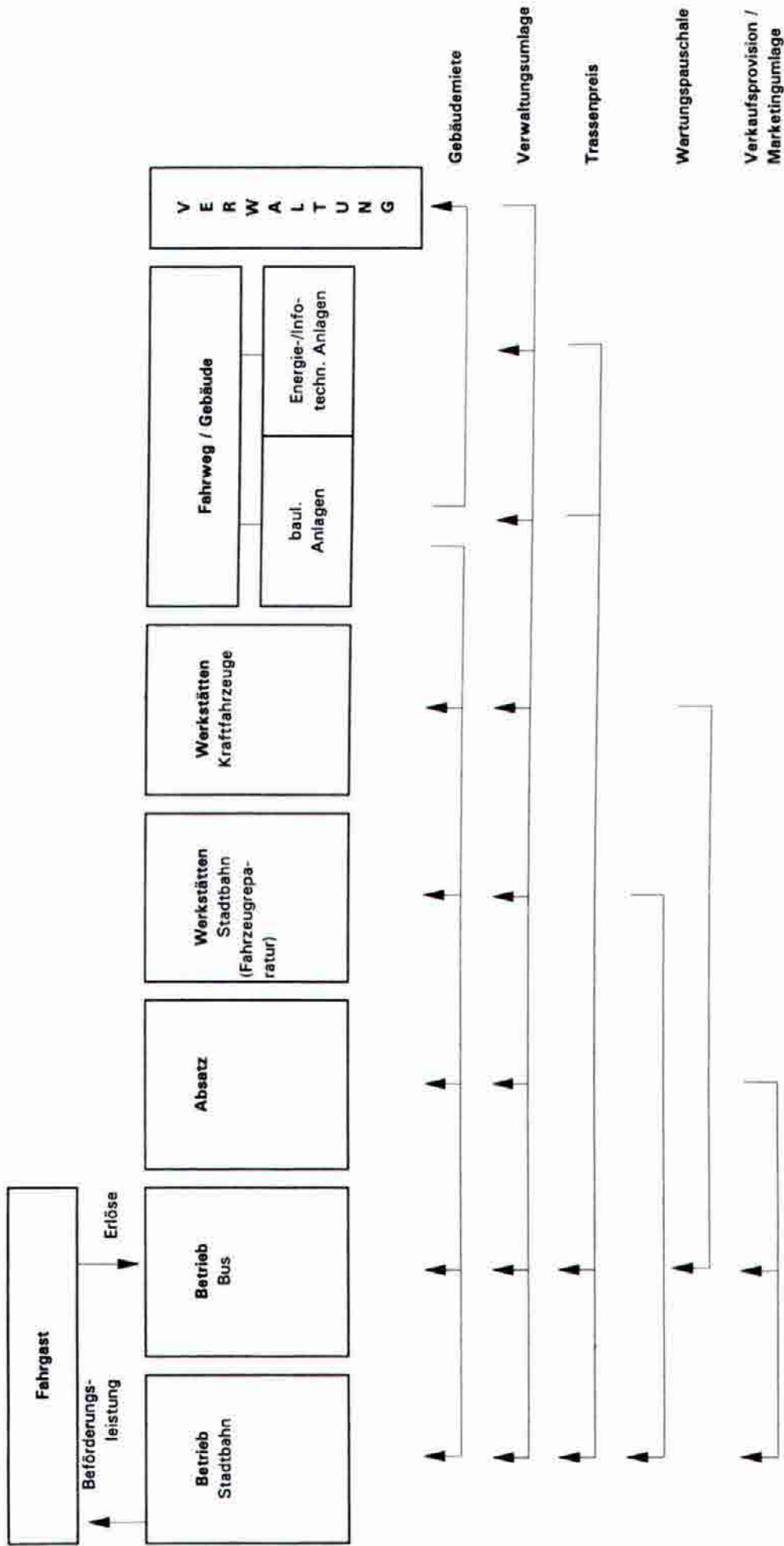


Abb. 3: Kunden - Lieferanten - Beziehungen bei der KVB-AG

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht empfehlen wir folgende Preismodelle:

Sparte	Fixanteil	variabler Anteil
Fahrweg	Jahresbetrag je Gleis-km	> Betrag je
Werkstätten Stadtbahn und Kraftfahrzeuge	Jahresbetrag je Fahrzeug	> Wagen-km
Gebäude		Mietpreis/m ²

Die Leistungen der Verwaltung sollten mittels Umlageschlüssel verrechnet werden, wobei auch diese Schlüsselwerte einen Vergleich mit den üblichen Marktpreisen ermöglichen sollten, z. B. Kosten der internen Erstellung von Wirtschaftlichkeitsrechnungen und Zuschußanträgen mit den Preisen eines externen Beraters oder die Kosten einer Gehaltsabrechnung mit dem entsprechenden Preis eines Steuerberaters oder der DATEV.

Für die Verrechnung der Verwaltungsleistungen bietet sich neben dem vorgenannten Verfahren der Pauschalierung auch der Einsatz der Prozeßkostenrechnung an.

Das Verfahren eines zweigeteilten Preises setzt jedoch eine Kostenrechnung voraus, die alle Kosten in laufleistungsabhängige (variable) und laufleistungsunabhängige (fixe) Kosten trennt.

Gegen eine derartige Kostenrechnung sprechen folgende Sachverhalte:

- Nur wenige Kosten lassen sich exakt in variable und fixe Bestandteile trennen, häufig kommt es dann zur Schlüsselung der Kosten.
- Hoher administrativer Aufwand bei der Aufspaltung und Verbuchung der Kosten und der Ermittlung der Bezugsgrößen für die Verrechnung.
- Lange Einführungsphase, bis erste Werte für eine Preiskalkulation zur Verfügung stehen.

Das Controlling der KVB hat in Abstimmung mit den Bereichen für die Einführung des Kunden-Lieferanten-Systems folgende Verrechnungspreise festgelegt:

Sparte	Verrechnungspreis
Fahrweg	Betrag je Wagen-km
Werkstätten Stadtbahn und Kraftfahrzeuge	Jahresbetrag je Fahrzeug
Gebäude	Mietpreis/m ²
Absatz *Verkauf	Provision je DM/Umsatz bei vorgegebenem Mindestumsatz
* Marketing	fixe Jahrespauschale/Betrag je Aktion
Querschnittsbereiche (Verwaltung)	fester %-Satz bezogen auf die operativen Kosten

- Die Werte wurden so gewählt, daß sie
- einen Vergleich mit dem üblichen Marktpreis oder dem Preis der Mitbewerber ermöglichen,
 - leicht zu kalkulieren sind und
 - wenig Verwaltungsaufwand bedingen.

Die vereinbarten Preise gelten für einen vorher festgelegten

- Standard und
- Circa-Jahresverbrauchswert.

Über diesen Standard hinausgehende Leistungen sind gesondert zu vergüten.

So ist z. B. im Trassenpreis für den Fahrweg die täglich einmalige Reinigung der U-Bahn-Haltestellen enthalten. Wünscht die Sparte „Betrieb Stadtbahn“ zusätzliche Reinigungen, sind diese gesondert zu vergüten. Dies bewirkt, daß ein Abgleich vorgenommen wird zwischen den Erwartungen des Kunden und Beiträgen des Kunden in Form von erzielbaren Einnahmen.

Ein Kalkulationsmodell zur Ermittlung eines internen Preises am Beispiel der Fahrwegkosten zeigt die Abbildung 4.

Die Verrechnungspreise werden vom Controlling kalkuliert und anschließend den Spartenleitern erläutert. Die Festsetzung der Preise erfolgt einvernehmlich zwischen den Spartenleitern. Nur so ist sichergestellt, daß die Preise auch von ihnen akzeptiert und gelebt werden.

Spartenergebnisrechnung

Das Gesamtunternehmensergebnis setzt sich zusammen aus den operativen Ergebnissen der einzelnen Sparten und dem neutralen Unternehmensergebnis.

Die Sparten „Betrieb Stadtbahn“ und „Betrieb Bus“ erhalten als Budgetvorgabe den gewünschten Kostendeckungsgrad sowie das angestrebte absolute operative Gesamtergebnis.

Die Vorgabe für die übrigen Sparten und die Verwaltung lautet „Vollkostendeckung“.

Unter Einbeziehung der geplanten Verkaufserlöse und Abgeltungszahlungen können nunmehr die Kostenbudgets der einzelnen Sparten geplant werden. Dabei sollten die Kostenbudgets in drei Teilbudgets für

- Personalkosten,
- Sachkosten und
- Kosten für interne Leistungen (aufgrund der Kunden-Lieferanten-Beziehungen)

aufgeteilt werden.

Die Teilbudgets sind grundsätzlich untereinander deckungsfähig; ein Tausch von einem Teilbudget zum anderen bedarf jedoch der Zu-

stimmung des Controllings. Das Controlling hat dabei die Aufgabe, in den Fällen, wo eine Sparte Leistungen statt vom internen Anbieter direkt von außen beziehen möchte, eine Wirtschaftlichkeitsrechnung aus Sicht des Gesamtunternehmens zu erstellen.

Die Ergebnisse der Wirtschaftlichkeitsrechnung werden dann vom Controlling den beiden beteiligten Sparten (interner Kunde und Lieferant) vorgestellt mit dem Ziel, die aus Sicht des Gesamtunternehmens günstigste Lösung zu erarbeiten. Gelingt dies nicht, wird die Entscheidung durch die Unternehmensleitung getroffen.

Diese Vorgehensweise erscheint auch deshalb angebracht, um die Akzeptanz für das Kunden-Lieferanten-System bei den Mitarbeitern herzustellen. Aus Unternehmenssicht ist eine derartige Systemsteuerung notwendig, um zu verhindern, daß es aufgrund kurzfristiger Ergebnisverbesserungen einzelner Sparten zu gravierenden Kapazitätsveränderungen oder zu Veränderungen in der Unternehmensstruktur kommt, die mittel- bis langfristig weder vertretbar noch gewünscht sind.

Zur Kontrolle des Budgets erhalten die Spartenleiter monatlich einen Plan-Ist-Vergleich, wie ihn beispielhaft die Abbildung 5 für Betrieb Stadtbahn und Fahrweg zeigt. Daneben erfolgt eine regelmäßige vergleichende Kalkulation der vereinbarten Preise je Bezugsgröße mit den Ist-Kosten. Der Bericht wird ergänzt um eine Kommentierung der wesentlichen Veränderungen. Anschließend werden diese Veränderungen unter Mitwirkung der Bereichscontroller analysiert. Ziel der Analyse ist es, Maßnahmen zu erarbeiten, die die Einhaltung des angestrebten Ergebnisses sicherstellen oder sogar eine Ergebnisverbesserung bewirken. Die Umsetzung der Maßnahmen erfolgt durch die Sparten mit Unterstützung des Bereichs Organisation. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
26	31	33	S	T	R

Aus den Arbeitskreisen des Controller Verein eV

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

AK Szczecin

Peter Surray, Tel. 030 / 64 96 064

nächstes Treffen: 7. März 1996

Ort: Szczecin

Thema: Wie sehen Sie die Zukunft des Controllers im polnischen Arbeitsmarkt und das Controlling in polnischen Unternehmen?

AK Schweiz III

Siegfried Hampl, Tel. 01 / 2 79 22 15

nächste Treffen:

27. März 1996

Firma: swisscontrol

Thema: Controlling im Klein- und Mittelbetrieb und Targetcosting

13. Juni 1996

Firma: Migros-Genossenschafts-Bund

Thema: Targetcosting und Konzerncontrolling

24. Oktober 1996

Firma: Mosse Adress AG

Thema: Konzerncontrolling und Verwaltungscontrolling

AK Südwest

Herwig Würthner, Tel. 07161 / 66 945

nächstes Treffen: 18./19. April 1996

Ort: Waldshut/Säckingen

Thema: TQM / Prozeßcontrolling

AK Schweiz I

Heinz Schächli, Tel. 01 / 2 07 50 42

nächstes Treffen: 23. April 1996

Ort: Interlaken

Themen: Kostenrechnung / Kennzahlen im Touristikbetrieb; Blick hinter die Kulissen

AK Süd II

Bernd Kapp, Tel. 0751 / 363 28 20

nächstes Treffen: 25. April 1996

Ort: Hotel Mövenpick, Weingarten

Thema: Personal-Controlling

AK Mitte

Jürgen Gelitz, Tel. 06074 / 3453

nächste Treffen:

26. April 1996

Ort: Karlsruhe

Firma: Fiducia AG

Thema: ISO 9000 aus der Sicht des Controllings, EIS-Projekte

22. November 1996

Ort: Ludwigshafen

Fachhochschule

Thema: Erfahrungsaustausch mit Professoren / Fachbereich Controlling

Nord I

Karl-Wilhelm Koch, Tel. 040 / 226 63 147 / 148

nächstes Treffen: 25. / 26. April 1996

Ort: Hamburg

Firma: Putz & Partner

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

Nord III

Hillert Onnen, Tel. 0421 / 398-34 55

nächstes Treffen: 25./26. April 1996

Ort: Hamburg

Firma: Bavaria und St. Pauli-Brauerei

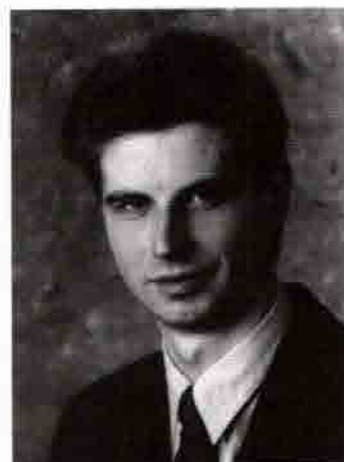
Themen: Logistik - IS-Strategien (Client-Server-Entwicklungen)

TECHNISCH FUNDIERTE INVESTITIONS- BEURTEILUNG EINER HOLZ- VERGASUNGS- ANLAGE

für die elektrische und
thermische Energiegewinnung



Prof. Dr. Andreas Schmidt, Fachhochschule Wilhelmshaven, Fachbereich Wirtschaft, Friedrich-Paffrath-Str. 101, 26389 Wilhelmshaven; Tel. 04421/985-308



Dipl.-Ing. (FH) Dipl.-Wirtsch.-Ing. (FH) Mirko Gaffga, Vertriebsingenieur bei der Vulkan Kocks GmbH, Bremen.

von Prof. Dr. Andreas Schmidt, Wilhelmshaven und
Dipl.-Ing. (FH) Dipl.-Wirtsch.-Ing. (FH) Mirko Gaffga, Bremen

1 PROBLEMSTELLUNG

An der Universität Freiberg/Sachsen soll mit Unterstützung einer Gruppe privater Investoren eine Pilotanlage zur Holzvergasung die Fernwärmeversorgung umliegender Gebäude übernehmen und zusätzlich elektrischen Strom erzeugen, der nach Abzug des Eigenbedarfs gegen Entgelt ins Stromnetz eingespeist wird.

Die Technik der Holzvergasung wurde bereits vor dem Ersten Weltkrieg entwickelt und aufgrund herrschenden Treibstoffmangels bis zum Zweiten Weltkrieg speziell für den Antrieb von Fahrzeugen verbessert. Die FuE-Bemühungen in den letzten Jahren - durch die drohende Verknappung fossiler Energieträger reaktiviert - haben schließlich teststabile Lösungen für die Erzeugung von Strom und Fernwärme durch Holzvergasung hervorgebracht.

Die Vergasung der Biomasse Holz hat im Vergleich zur Gewinnung elektrischer und thermischer Energie aus fossilen und atomaren Brennstoffen ökologische Vorteile. Holz kann durch verbesserte Hege der heimischen Wälder und aus Abfällen aus den Bereichen Bauwesen, Möbel und Verpackung, Herstellung von Holzprodukten etc. für die Vergasung verfügbar gemacht werden. Derlei stoffliche und energetische Verwertung stellt das Gesetz zur Vermeidung, Verwertung und Beseitigung von Abfällen vom 27.09.1994 ausdrücklich über die Beseitigung. **Das nachwachsende Holz ist in der Bundesrepublik bei vernünftiger Bewirtschaftung eine voll regenerative Energiequelle.** Außerdem erhöht die thermische Umwandlung in Bezug auf den Gesamtlebenszyklus nicht die Kohlendioxidbelastung der Atmosphäre, weil im Holzvergasungsprozess nur

soviel CO₂ freigesetzt wird, wie die Pflanzen zuvor für ihr Wachstum aus der Luft aufgenommen haben.

Wie Beispiele aus der Windenergienutzung zeigen, erzielen Formen der alternativen Energiegewinnung erst mit ihrer „wirtschaftlichen Rechenbarkeit“ aus Sicht der Anlageninvestoren und -betreiber ihren praktischen Durchbruch.¹ Für die genannte Pilotanlage zur Holzvergasung der Universität Freiberg/Sachsen werden nachfolgend auf der Basis des technischen Konzepts die zu erwartenden Ein- und Auszahlungen abgeleitet. Daran anknüpfende investitionsrechnerische Kalküle helfen, die Vorteilhaftigkeit der Investition in die Holzvergasungsanlage zu beurteilen.

2 TECHNISCHES KONZEPT

2.1 Allgemeine Prozeßbeschreibung

Um aus dem Rohstoff Holz Energie zu gewinnen, ist es effizienter, das Holz nicht zu verbrennen, sondern es in Holzvergäsern zu Holzgas zu vergasen. Im Holzvergaser wird dem zerkleinerten Holz in nicht ausreichender Dosierung ein vorgewärmtes Oxidationsmittel wie Luft zugeführt, wodurch eine vollständige Verbrennung unterbunden wird. So findet hauptsächlich eine thermische Umwandlung des Holzes in gasförmige Stoffe, das sogenannte Holzgas, statt. Dieser Prozeß trägt sich energetisch selbst. Das Holzgas besteht aus brennbaren Gasen, die schließlich in Brennkraftmaschinen zur Erzeugung von Fernwärme und elektrischem Strom eingesetzt werden. Die bei der Holzvergasung entstehenden Abfallprodukte Asche und Schlamm sind für landwirtschaftliche Düngung geeignet.²

2. 2 Aufbau der Anlage

Die geplante Pilotanlage (vgl. hierzu das Fließbild in Abb. 1) besteht aus einem Holzvergaser (4), der über eine Hackungsanlage (1), ein Holzzwischenlager (2) und eine Trocknungsanlage (3) beschickt wird. Entstaubung (5) und Gaskühler (6) sind notwendige Zusatzeinrichtungen der Holzvergasung, an die sich ein Gas- und Dampfturbinen-Heizkraftwerk anschließt.

Die beiden jeweils durch Turbinen angetriebenen Generatoren (8 und 10) erzeugen elektrische Leistung. Die Fernwärmeversorgung wird über die Dampfturbine (10) durch eine Gegendruckstufe mit Anzapfung und einen Wärmeübertrager (11) in Verbindung mit einem Nah-/Fernwärmeabnehmer (18) gewährleistet. Dazu kommen weitere Komponenten wie Abhitzedampferzeuger (9), Kühlkreislauf (12 und 13), Wasseraufbereitung (14 und 15), Einrichtungen zur Spitzenlastdeckung bzw. Reserve (16) und die erforderlichen Installationen der Meß- und Regeltechnik.³

2. 3 Technische Daten

Die Gesamtanlage weist unter Berücksichtigung der wärmetechnischen Umsetzung und der Eigenschaften der Anlagenkomponenten die in Tab. 1 angegebenen wirtschaftlichkeitsrelevanten Kenngrößen aus:

Brennstoffbedarf	3	t/h
Brennstoffleistung	8,60	MW
Elektrische Leistung	1,35	MW
Fernwärmeleistung	2,00	MW
Verlustleistung	5,25	MW
Elektrischer Wirkungsgrad	ca. 16%	
Thermischer Wirkungsgrad	ca. 23%	
Gesamtwirkungsgrad ⁴	ca. 39%	
Rückstände (bezogen auf Brennstoff-Bedarf)	ca. 5%	

Tab. 1: Wirtschaftlichkeitsrelevante Kenngrößen der Holzvergasungsanlage

Die wirtschaftliche Nutzungsdauer der Holzvergasungsanlage wird gegenüber der technischen Nutzungsdauer von 20 Jahren vorsichtig mit 15 Jahren angenommen. Da Fernwärme nur in der kalten Jahreszeit benötigt wird, ist die zugehörige Nutzungszeit deutlich niedriger als die Zeit der Stromerzeugung (vgl. Tab. 2).

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
21	33	38	S	T	A

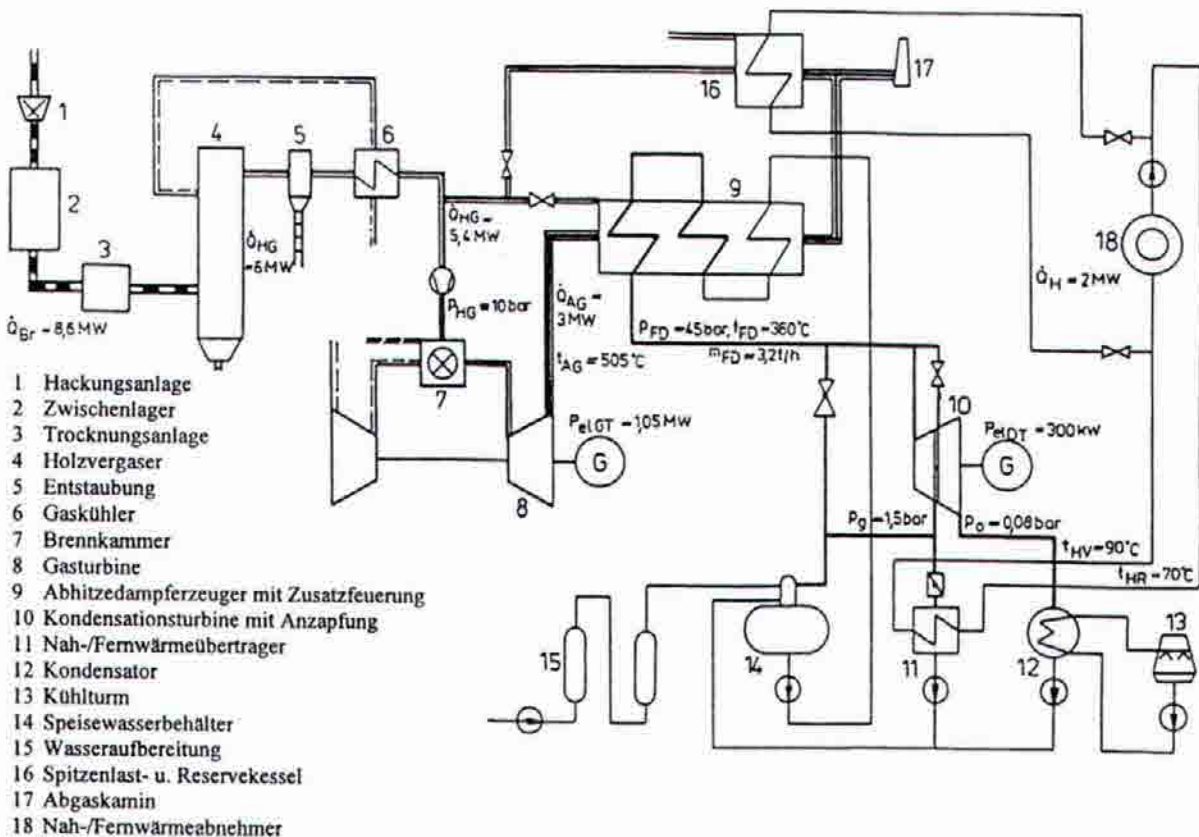


Abb. 1: Gas- und Dampfturbinen-Heizkraftwerk mit Holzvergasung

Betriebszeit	6.000
zur Stromerzeugung	6.000
zur Wärmeerzeugung	2.000
Stillstandszeit	2.760

Tab. 2: Ausschöpfung der Zeitstunden des Jahres
(Angaben in h/a)

Die Stillstandszeit der Pilotanlage soll für Inspektion, Wartung, Instandsetzung, Umbaumaßnahmen zur Prozeßoptimierung etc. genutzt werden.

3 PLANUNG DER EIN- UND AUSZAHLUNGEN

3.1 Einmalige Investitionszahlungen

Der Aufbau der technischen Anlage erfordert Investitionen in Höhe von 14,85 Mio DM. Die einzelnen Positionen zeigt Tab. 3.

Vergaser, Brennstoffaufbereitung, Gasbehandlung	5,00
Gasturbine, Gasverdichter, Pufferbehälter, Brennkammer, Generator	1,35
Abhitzedampferzeuger, Zusatzfeuerung	1,20
Reservekessel, Abgasanlage, Kamin	0,45
Dampfturbine, Generator, Transformator	0,90
Kondensator, Fernwärmeübertrager, Kühlturmzelle, Wasseraufbereitung	0,45
Rohrleitung und Isolierung, Armaturen, Pumpen	0,65
Meß- und Regeltechnik, zentrale Aufschaltung	1,05
Elektrotechnische Anlage	0,20
Bau und Außenanlage	0,80
Projektierung	1,20
Genehmigungen, Versicherungen, Fracht, sonstiges	0,25
Zwischensumme	13,50
Aufschlag für Unvorhergesehenes etc. (10%)	1,35
Investitionen gesamt	14,85

Tab. 3: Zusammensetzung des Investitionsvolumens⁵
(Angaben in Mio DM)

Aus öffentlichen Fördermitteln werden nicht rückzahlbare Investitionszuschüsse in Höhe von 30 % der Investitionssumme entsprechend 4,455 Mio DM beansprucht.⁶ Diese Zuschüsse führen zur Minimierung der Abschreibungsbasis auf 10,395 Mio DM.

Zur Hälfte kann die Investition über das ERP-Energiesparprogramm der Deutschen Ausgleichsbank fremdfinanziert werden, da es sich um ein Pilotprojekt mit besonderer Förderungswürdigkeit handelt, das zudem zur Abfallverwertung beiträgt. Bei voller Auszahlung des Darlehens in Höhe von 7,425 Mio DM und 5 tilgungsfreien Anlaufjahren beträgt die Laufzeit 15 Jahre, der Zinssatz 7 %. Die verbleibenden 2,97 Mio DM bringen die Investoren als Eigenmittel in die noch zu gründende Betreiber-GmbH ein.

3.2 Laufende Zahlungen für Betrieb und Finanzierung

Aus den Kenngrößen der Holzvergasungsanlage lassen sich unter Berücksichtigung der Betriebszeiten die verwertbare Jahresenergiemenge und die jährlich zu erwartenden Erlöse bzw. Einzahlungen ableiten (vgl. Tab. 4). Die Preise für eingespeisten Strom er-

geben sich aus den gemäß dem Stromspeisungsgesetz in der geltenden Fassung festgelegten Bestimmungen zu 80 % des z. Zt. gültigen amtlichen Durchschnittserlöses von 19,2 Pfennig/KWh. Die Fernwärme wird in Anlehnung an die Ersparnisse gegenüber einer Öl-Zentralheizung mit 6 Pfennig/KWh bewertet; dieser Ansatz liegt deutlich unter dem sonst üblichen Wert der Fernwärmebeheizung herkömmlicher Art im Raum Freiberg. Wird für die Vergasung - wie geplant - unbelastetes Altholz eingesetzt, kann die regionale Mülldeponie Chemnitz entlastet werden, die rund 155,- DM/t für die Entsorgung berechnet. Dadurch entfallen nicht nur die Brennstoffkosten, sondern es lassen sich sogar Erlöse aus der Abnahme des Altholzes erzielen, die hier in Höhe der Gebühren der Deponieentsorgung angesetzt sind.

	Strom	Fernwärme	Altholzabnahme
Betriebszeit (h/a)	6.000	2.000	-
Holzbedarf (t/a)	-	-	18.000
Leistung (MW)	1,35	2,00	-
erzeugte Energie (MWh/a)	8.100	4.000	-
Preis (DM/KWh bzw. DM/t)	0,1536	0,0600	155,00
Erlös/Einzahlung (DM/a)	1.244.160	240.000	2.790.000
gesamt		4.274.160	

Tab. 4: Berechnung der laufenden jährlichen Einzahlungen

Die Aufbereitung des angelieferten Altholzes (Zerkleinern und Abscheiden von Fremdstoffen) kann mit Auszahlungen von 90,- DM/t angesetzt werden.⁷ Transport und Entsorgung der anfallenden Abfallstoffe (5 % des Holzeinsatzes) in der Untertagedeponie Herfa/Neurode schlagen mit rund 610,- DM/t zu Buche. Die übrigen Auszahlungen werden in Anlehnung an die VDI-Richtlinie 2067 Blatt 7 zur Berechnung der Kosten von Wärmeversorgungsanlagen/Blockheizkraftwerken prozentual zu Bezugsgrößen angesetzt (vgl. Tab. 5). Bezugsgröße der Ermittlung der Hilfsstoff-Auszahlungen ist der Brennstoffpreis für Naturholz in Höhe von 120,- DM/t aufbereitetes Holz. Das jährliche Instandhaltungsvolumen bemißt sich mit 1,8 % an der Investitionssumme. Für die geplanten Personalstellen sind bei Bewertung in Anlehnung an den Bundesangestelltentarifvertrag (1 Meister BAT Vc, 1/2 Ingenieur BAT IVb) einschließlich Nebenkosten jährlich rund 75.000 DM bzw. 45.000 DM zu berücksichtigen. Die sonstigen Beträge für Versicherung, Verwaltung, erfolgsunabhängige Steuern etc. werden mit jährlich 1,0 % der Investitionssumme angesetzt.

Die Finanzierungsauszahlungen aus dem ERP-Darlehen mit 5 tilgungsfreien Jahren und in der Folge 10 Annuitäten bei einem Zinssatz von 7 % zeigt Tab. 6 in den oberen Zeilen. Die Fremdkapitalzinsen werden für Zwecke der Erfolgsermittlung separat ausgewiesen.

Die Körperschaftsteuern und die Gewerbeertragsteuern werden mittels eines pauschalen Steuersatzes auf den vorläufigen zu versteuernden Erfolg ermittelt. Zunächst ergibt sich unter Berücksichtigung der Abzugsfähigkeit der Gewerbeertragsteuer von ihrer eigenen Bemessungsgrundlage und bei dem für den Standort Freiberg geltenden Hebesatz von 350 % der effektive Gewerbeertragsteuersatz zu:

Altholzaufbereitung	18.000 t/a x 90 DM/t	1.620.000
Abfallsorgung	18.000 t/a x 5% x 610 DM/t	549.000
Hilfsstoffe	18.000 t/a x 120 DM/t x 1,5%	32.400
Instandhaltung	14.850.000 DM x 1,8%/a	267.300
Personal	75.000 DM/a + 0,5 x 90.000 DM/a	120.000
Versicherung etc.	14.850.000 DM x 1,0%/a	148.500
gesamt		2.737.200

Tab. 5: Berechnung der laufenden Betriebsauszahlungen (Angaben in DM/a)

(1) effektiver Gewerbeertragsteuersatz = $0,05 \times 350 \% / (1 + 0,05 \times 350 \%) = 14,89 \%$.

Die Körperschaftsteuer in Höhe von 45 % wird wegen der Abzugsfähigkeit der Gewerbeertragsteuer vom zu versteuernden Gewinn nur auf den verbleibenden Betrag fällig. Damit gilt im vorliegenden Fall:

(2) pauschaler Erfolgsteuersatz = $(1 - 0,1489) \times 45 \% + 14,89 \% = 53,19 \%$.

Dieser Satz wird jährlich auf den vorläufigen Erfolg angewendet, ermittelt als Überschuß der Einzahlungen über die erfolgswirksamen Auszahlungen und korrigiert um die Abschreibungen und einen eventuellen Verlustvortrag aus Vorjahren. Den Ausgangswert der Abschreibungen bilden die um die Fördermittel gekürzten Investitionen in Höhe von 10,395 Mio DM. Um einen hohen Steuerstundungseffekt zu erzielen, wird zunächst die Buchwertabschreibung mit einem Satz von 20 % gewählt. Ab dem 11. Jahr wird linear abgeschrieben. Der Geldabfluß aus den Erfolgsteuern wird abschließend berücksichtigt.

Tabelle 6 gibt zusammenfassend die Berechnung der Netto-Zahlungssalden über die Jahre der Nutzung wieder.

Jahr	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Investition	14.850															
Fördermittel	4.455															
ERP-Darlehn	7.425															
Zinsen		520	520	520	520	520	520	482	442	399	353	303	251	194	134	69
Tilgung		0	0	0	0	0	537	575	615	658	704	754	806	863	923	988
Annuität		520	520	520	520	520	1.057	1.057	1.057	1.057	1.057	1.057	1.057	1.057	1.057	1.057
nachrichtlich: Restschuld	7.425	7.425	7.425	7.425	7.425	7.425	6.888	6.313	5.697	5.039	4.335	3.581	2.774	1.911	988	0
lfd. Einzahlungen		4.274	4.274	4.274	4.274	4.274	4.274	4.274	4.274	4.274	4.274	4.274	4.274	4.274	4.274	4.274
lfd. Auszahlungen		2.737	2.737	2.737	2.737	2.737	2.737	2.737	2.737	2.737	2.737	2.737	2.737	2.737	2.737	2.737
lfd. Zahlungssaldo		1.537	1.537	1.537	1.537	1.537	1.537	1.537	1.537	1.537	1.537	1.537	1.537	1.537	1.537	1.537
Abschreibungen		2.079	1.663	1.331	1.064	852	681	545	436	349	279	223	223	223	223	223
nachrichtlich: Restbuchwert	10.395	8.316	6.653	5.322	4.258	3.406	2.725	2.180	1.744	1.395	1.116	893	670	446	223	0
Erfolg	0	-1.062	-646	-313	-47	168	336	510	659	789	905	1.010	1.063	1.120	1.180	1.245
Verlustvortrag a.VJ.	0	0	-1.062	-1.708	-2.021	-2.068	-1.903	-1.567	-1.057	-398	0	0	0	0	0	0
Erfolgsteuern	0	0	0	0	0	0	0	0	0	208	481	537	565	595	628	662
Netto-Zahlungssaldo	-2.970	1.017	1.017	1.017	1.017	1.017	480	480	480	272	-2	-58	-86	-116	-148	-182
Barwert des Zahl. saldo	-2.970	963	912	864	818	775	346	328	310	166	-1	-32	-45	-57	-69	-80
Kumulierter Barwert	-2.970	-2.007	-1.095	-231	587	1.362	1.708	2.038	2.348	2.512	2.511	2.480	2.435	2.378	2.309	2.229

Tab. 6: Berechnung der Netto-Zahlungssalden und der Barwerte (in Tsd DM)

4 INVESTITIONSRECHNERISCHE ANALYSE

4. 1 Vorteilhaftigkeit in der Ausgangssituation

Die „wirtschaftliche Rechenbarkeit“ in der skizzierten Situation wird anhand der dynamischen Investitionskennzahlen Kapitalwert, Amortisationszeit und Interner Zinsfuß geprüft. Vereinfachend wird angenommen, daß sämtliche Zahlungen jeweils zum Ende des betreffenden Jahres anfallen.

Die Investoren geben einen Kalkulationszinssatz vor Erfolgsteuern in Höhe von 12 % vor. Unter Berücksichtigung des unter (2) berechneten pauschalen Erfolgsteuersatzes von 53,19 % ergibt sich daraus eine Verzinsungsvorstellung von mindestens rund 5,6 % nach Steuern. ⁶ Tabelle 6 weist in der vorletzten Zeile die mit diesem Nach-Steuer-Zinssatz ermittelten Barwerte der Netto-Zahlungssalden aus. Die letzte Zeile beinhaltet die Kumulation der Barwerte. Nach dem 15. Nutzungsjahr ergibt sich insgesamt ein barwertiger Überschuß (= positiver Kapitalwert), so daß das Vorhaben vorteilhaft erscheint:

Kapitalwert = ca. 2,229 Mio DM (>0).

Wie die Zeile der kumulierten Barwerte zeigt, wird bereits im vierten Jahr eine vollständige Amortisation der investierten Eigenmittel erzielt:

dynamische Amortisationszeit = ca. 3,3 Jahre.

Für die Berechnung des (modifizierten) internen Zinsfußes wird angenommen, daß wiedergewonnene Mittel zu einem Zinssatz nach Steuern in Höhe

von 5,6 % reinvestiert werden können. Eine solche Reinvestition orientiert sich an den genannten Mindestverzinsungsvorstellungen der Investoren. Danach ergibt sich eine günstige Nach-Steuer-Verzinsung der Holzvergasung für die elektrische und thermische Energiegewinnung in Höhe von:

interner Zinsfuß = ca. 8,7 %.

Sämtliche Kennwerte liegen in der Ausgangssituation im Vergleich zu Investitionen in andere Umweltschutzmaßnahmen sehr gut.

4. 2 Auswirkungen von Parameter-variationen

Zur Beurteilung eventueller Risiken ist es hilfreich, den Einfluß von Parametervariationen auf die Zielgrößen zu kennen (Sensitivitätsanalyse) bzw. den Umfang zulässiger Veränderungen, ohne daß die Vorteilhaftigkeit der Investition verlorengeht (Break-Even-Analyse).

Tabelle 7 gibt die Höhe der Zielgrößen unter Berücksichtigung der Auswirkungen einiger ungünstiger Veränderungen der Eingangsgrößen wieder.

	Kapitalwert (Mio DM)	dyn. Amortisa- tionszeit (Jahre)	interner Zinsfuß (%)
<i>Ausgangssituation</i>	2.229	3,3	8,7
Einzahlungen sind um 10% geringer	-0,277	-,	4,7
lfd. Auszahlungen sind um 10% höher	0,676	4,7	6,0
Investitionen sind um 10% höher*)	1,201	5,4	6,8
Fördermittel 20% (anstelle 30%)	1,201	5,4	6,8

*) unter der Annahme, daß Überschreitungen des Planansatzes von den Investoren zu tragen sind

Tab. 7: Sensitivität der Zielgrößen bei Parametervariation

Offensichtlich „verkräftet“ die Investition eine 10%-ige Überschreitung der ursprünglich geplanten Betriebsauszahlungen oder der Investitionssumme genauso wie eine Reduzierung der nicht rückzahlbaren Zuschüsse von 30 % auf 20 % der Investitionssumme. Werden hingegen die Einzahlungen um 10 % unterschritten, wird der Kapitalwert negativ, und innerhalb des unterstellten Nutzungszeitraumes erfolgt keine Amortisation.

Ohne daß der Kapitalwert negativ wird, dürfen folgende Parameteränderungen absolut bzw. relativ bezogen auf die Ausgangssituation auftreten (vgl. Tab. 8):

Anderung in bezug auf ...	absolut	relativ
· lfd. Zahlungsüberschuß	-383.830 DM/a	ca. -25%
- z.B. Stromeinspeisevergütung	-0,0474 DM/KWh	ca. -31%
- z.B. Preis für verwertetes Altholz	-21,32 DM/t	ca. -14%
- z.B. Ersatz Altholz durch Naturholz	2,074 t/a	ca. 12%
· Investitionssumme*)	+3,161 Mio DM	ca. +21%
· Förderanteil	-21,3 % der Inv.	ca. -71%

*) unter der Annahme, daß Überschreitungen des Planansatzes von den Investoren zu tragen sind

Tab. 8: Zulässige Parametervariationen für nicht-negativen Kapitalwert

Wieder **erscheint die Investition „robust“** gegen mögliche isolierte Störeinflüsse. Im Hinblick auf die Investitionssumme und den Förderanteil kann - gerade wegen des schon berücksichtigten Zuschlags von 10 % für Unvorhergesehenes etc. - das Risiko einer Fehlinvestition als gering eingeschätzt werden. Problematischer erscheint dagegen der laufende Zahlungsüberschuß, obwohl er um bis zu ca. 25 % zurückgehen darf. Diese Grenze wird schnell erreicht, wenn etwa die Entsorgungsgebühren für Altholz um -14 % verfallen oder Altholz im Umfang von ca. 2.000 t/a fehlt und durch Naturholz ersetzt werden muß.

Andererseits stecken Reserven bereits in der Definition der Ausgangssituation, die kompensierend wirken können. Dazu gehören der 10 %-Zuschlag zum Investitionsvolumen für Imponderabilitäten, die hohe Stillstandszeit von mehr als einem Viertel der Jahresstunden sowie die unterkantig angesetzte Gesamtnutzungsdauer.

5 AUSBLICK / LITERATUR

Die Ergebnisse zeigen, daß private Investitionen in die elektrische und thermische Energiegewinnung durch Holzvergasung unter Berücksichtigung der staatlichen Förderungsmaßnahmen durchaus monetär lohnenswert sein können. Wichtige Voraussetzung ist allerdings, daß neben den Investitionszuschüssen die Stromeinspeisevergütung auf Dauer gewährt wird und unbelastetes Altholz in ausreichender Menge zur Entsorgung bereitsteht.

[1] Bierter, W./Gaegauf, C.: Holzvergasung: Umweltfreundliche und effiziente Energieholz-nutzung, Karlsruhe 1982

[2] Franke, B.: Präzisierte technische Konzeption einer Pilotanlage zur Holzvergasung, Universität Freiberg/Sachsen, interne Arbeitsunterlage vom Juli 1994

[3] Gaffga, M.: Wirtschaftlichkeitsanalysen zu einer Holzvergasungsanlage für die elektrische und thermische Energiegewinnung, Diplomarbeit, Fachhochschule Wilhelmshaven, Wilhelmshaven 1995

[4] Keuper, A./Schmidt, A./Veltrup, M.: Die Windenergieindustrie in Deutschland, Umsatz und Beschäftigung, in: DEWI-Magazin, Nr. 5, August 1994, S. 21-26

[5] Nussbaumer, T.: Altholzverwertung in 1-10-MW-Anlagen, in: Tagungsband zum 3. Holzenergie-Symposium am 21.04.1994 im ETH Zürich, Bern 1994

¹ Vgl. [4], S. 25f.

² Vgl. zu einer detaillierten Beschreibung z. B. [3], S. 7ff, [1], S. 35ff.

³ Vgl. zur Konzeption der Anlage, zum Prozeßablauf sowie zu Herstellern der Komponenten [2], [3], S. 13ff.

⁴ Der Gesamtwirkungsgrad bezieht sich auf die vollständige Verwertung der elektrischen und thermischen Leistungen.

⁵ Vgl. [2], S. 13

⁶ Beantragt sind Mittel beim Bundesministerium für Landwirtschaft, Ernährung und Forsten, aus dem EG-Förderprogramm Thermie und beim Sächsischen Staatsministerium für Umwelt

⁷ Vgl. [5], S. 82

⁸ Unterstellt wird also, daß mit einer gewerbeertragsteuerpflichtigen Investitionsalternative eine derartige Mindestverzinsung erreicht wird. Bei einer nicht gewerbeertragsteuerpflichtigen Alternative wäre ein Nach-Steuer-Kalkulationszinssatz von 6,6 % anzunehmen. ■

CHANCEN UND MÖGLICHKEITEN EINES CONTROLLERS AUF ZEIT

in kleineren Unternehmen



Dipl.-Betriebswirt
Michael Uhlendorf,
Holunderweg 3,
65510 Idstein;
Tel. 0171 / 8317674

von Michael Uhlendorf, Idstein

In diesem Beitrag sollen besonders die Chancen und Möglichkeiten von **Controllern auf Zeit** in kleineren, **nicht konzerngebundenen** Unternehmen mit Jahresumsätzen von 50-100 Mio. DM erläutert werden. Für **kleinere, konzerngebundene** Unternehmen ist das Konzept eines **Controllers auf Zeit** sicher nicht realisierbar, denn dort ist wegen der permanenten Berichterstattung an den Konzern unbedingt ein „hauptamtlicher Controller“ notwendig.

Die Funktion des **Controllers auf Zeit** kann in 2 verschiedenen Formen ausgeführt werden

- A) Als **angestellter Controller auf Zeit** (mit einem Zeitarbeitsvertrag), der entweder nach einer bestimmten Zeit (z. B. nach 1-2 Jahren) oder nach der Erreichung eines bestimmten Zieles (z. B. nach Implementierung des Controlling-Systems) das Unternehmen wieder verläßt.
- B) Als **Controllingberater**, der sich als freiberuflich tätiger Unternehmensberater mit dem Spezialgebiet Aufbau und Einführung von Controlling-Systemen sowie der fallweisen oder permanenten Beratung von Unternehmen auf dem Gebiet des Controllings beschäftigt.

Wenn in diesem Beitrag vom **Controller auf Zeit** gesprochen wird, so ist damit sowohl der angestellte **Controller auf Zeit** als auch der **Controllingberater** gemeint.

Der Gedanke, einen **Controller auf Zeit** anstatt eines festangestellten **Controllers** zu beschäftigen, ist sicher aus mehreren Gründen entstanden:

- * Erstens erhofft man sich durch den Einsatz eines **Controllers auf Zeit** im Sinne des Lean-managements **wesentlich geringere Kosten** bei gleichzeitig **deutlich höherer Zielorientierung und Zielerreichung**.
- * Zweitens sind die durch den Einsatz eines **Controllers auf Zeit** entstehenden **Strukturkosten sehr kurzfristig beeinflussbar** und können daher bei zu geringer Performance des **Controllers** oder bei Liquiditätsproblemen jederzeit abgebaut werden.

- * Drittens könnte der **Controller auf Zeit** als Externer (denen glaubt man sowieso eher) eine **höhere Akzeptanz** bei den Mitarbeitern und Führungskräften genießen.

Ähnlich wie der Steuerberater, der auch nur zeitweise für das Unternehmen beratend tätig ist, könnte auch das **Controlling** in der Zukunft für **kleinere Unternehmen eine Dienstleistung sein, die nach Bedarf eingekauft wird**, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen und die bei Mißerfolgen oder zu hohen Kosten jederzeit wieder abgebaut werden kann.

Der **Beitrag** ist als **Anregung zur Diskussion im Kollegenkreis** über die Chancen von **Controllern auf Zeit** gedacht. Der **Controller auf Zeit** ist **nicht die allein seligmachende Lösung**; er ist eine Möglichkeit, für ein effektives **Controlling** in kleineren Unternehmen. Daneben wird es sicher noch viele, in der Praxis von Ihnen täglich erlebte Möglichkeiten geben, ein effektives **Controlling** auch in kleineren Unternehmen auszugestalten.

Bevor die Chancen und Möglichkeiten von **Controllern auf Zeit** erläutert werden, möchte ich zuerst noch auf die besonderen Aufgabenstellungen in kleineren, nicht konzerngebundenen Unternehmen eingehen und die Möglichkeiten beschreiben, die ein **festangestellter Controller** hat, um für diese Unternehmen ein **Controlling-System** zu etablieren. Diesen Möglichkeiten werden im zweiten Teil des Beitrages die Chancen eines **Controllers auf Zeit** gegenübergestellt.

1. 0 Die besonderen Aufgabenstellungen für Controller in kleineren Unternehmen

Die Aufgabenstellung für **Controller in kleineren, nicht konzerngebundenen Unternehmen** unterscheidet sich oft etwas von den Aufgaben in konzerngebundenen Unternehmen. In kleineren Unternehmen muß der **Controller** oft zunächst einmal **Aufbauarbeit** leisten, weil in manchen Unternehmen nur eine gut funktionierende Finanzbuchhaltung existiert, auf deren Basis der Unternehmer und sein Kaufmännischer Leiter das Unternehmen bisher

erfolgreich gesteuert haben. Wenn in dieser Situation der Wunsch entsteht, ein Controllingssystem aufzubauen, dann muß der Controller bzw. seine Mitarbeiter vor Beginn der eigentlichen Controllingtätigkeit die folgenden Kostenrechnungsgrundlagen schaffen:

- Erstellung eines Firmenorganigrammes,
- Implementierung einer Kostenrechnungsoftware,
- Aufbau der Kostenstellenrechnung,
- Zuordnung der Mitarbeiter und der Anlagegüter zu Kostenstellen,
- Gestaltung der Betriebsabrechnungsbogen,
- Aufbau der Kostenträgerzeitrechnung oder der Deckungsbeitragsrechnung.

2. 0 Die Aufgabenlösung als festangestellter Controller

2. 1 Gründe für den Aufbau einer Controllingabteilung

In vielen Fällen soll in kleineren Unternehmen, als Ergänzung zur Buchhaltung, noch eine aussagefähige Kostenstellenrechnung, eine Kostenträgerrechnung sowie ein Controllingssystem aufgebaut werden, weil

- die Nachfolger des Unternehmensgründers das Unternehmen auf der Basis von Führungsinformationen steuern wollen;
- die Rendite zurückgegangen ist; aber niemand weiß, welche Produkte und Abteilungen dafür verantwortlich sind;
- die Konkurrenz genauer kalkulieren kann und deshalb größere Markterfolge hat;
- die Wettbewerber preiswerter produzieren können;
- die Banken als Kapitalgeber den Aufbau eines Controllingssystemes fordern.

2. 2 Die organisatorische und hierarchische Einbindung der Controllingabteilung

Die unterschiedlichen Möglichkeiten, eine Controllingabteilung oder die Controllingstelle organisatorisch einzubinden, sind aus Literatur und Praxis bekannt, so daß diese hier nicht mehr eingehend erläutert, sondern nur noch erwähnt werden müssen.

- Controllingabteilung als eigenes Geschäftsleitungs- oder Vorstandsressort;
- Controllingabteilung als Linienfunktion innerhalb des Rechnungswesens oder innerhalb des Kaufmännischen Bereiches;
- Controllingstelle als Stabsstelle entweder des Finanzwesens, der Kaufmännischen Leitung oder des Vorstandes;
- Controllingstelle als Stabsstelle der Werk- oder Vertriebsleitung mit fachlicher Anbindung an das Zentralcontrolling.

Alle Varianten haben ihre jeweiligen Vor- und Nachteile und sind für die spezifische Unternehmenssituation mehr oder weniger gut geeignet. Für kleine Unternehmen ist die Controllingstelle als Stabsstelle im Finanz- und Rechnungswesen eine für die Unternehmenskultur und Führungsstruktur **verträgliche und harmonische** Lösung.

Etwas weniger harmonisch, dafür aber **evtl. kurzfristig etwas wirkungsvoller** ist die Etablierung einer Controllingstelle als Stabsstelle der Geschäftsleitung oder des Vorstandes. Dem kurzfristig höheren Erfolg des Controllers und des Controlling-systems stehen **Nachteile durch die möglicherweise zunehmende Blockadehaltung** der durch die ermittelten Daten in Bedrängnis geratenen Führungskräfte gegenüber. Außerdem könnte die Controllingabteilung im Zeitverlauf zunehmend von dem Finanz- und Rechnungswesen **isoliert** werden.

2. 3 Die personelle Ausstattung der Controlling-Abteilung

Um ein sinnvolles, **regelmäßiges und effizientes Controllingssystem** incl. der Kostenstellenplanung, der Abweichungsanalyse (Plan/Ist/Soll) sowie der Deckungsbeitragsrechnung und den daraus abgeleiteten Vertriebsanalysen nach Profitcentern betreiben zu können, sind erfahrungsgemäß wenigstens ein **qualifizierter Leiter Controlling mit jeweils einem Mitarbeiter für das Produktionscontrolling und das Vertriebscontrolling** notwendig. Das zentrale Berichtswesen sollte weitestgehend automatisiert werden, so daß sich die Controller auf die Präsentation der Daten konzentrieren können und sich nicht mit der Erstellung der Zahlen beschäftigen brauchen. Außerdem müssen eventuell **jeweils eine zusätzliche Stelle in der Buchhaltung und dem Materialwesen** besetzt werden, weil der Beleganfall durch die Einführung der Kostenrechnung zunimmt und die Belegkontierung schwieriger und zeitaufwendiger wird. Alternativ können diese zusätzlichen Aufgaben natürlich auch durch eine um 2 Mitarbeiter verstärkte Kostenrechnungsabteilung erledigt werden. Insgesamt werden, nach einer Anlaufphase von 1 - 2 Jahren, somit etwa 3 - 5 zusätzliche Mitarbeiter für das Betreiben des Controlling-systems notwendig sein.

2. 4 Die notwendige Hard- und Softwareausstattung

Je besser die EDV-Abteilung und die schon eingesetzte Hard- und Software sind, desto geringer sind natürlich die notwendigen Investitionen in EDV-Equipment. Falls nur die Software zur Abbildung der Kostenstellenrechnung gekauft werden muß, werden sich die **Ausgaben sicher auf einige hunderttausend DM** beschränken lassen. Sowie aber der Wunsch entsteht, auch noch die Kostenträgerrechnung (Kalkulation und kurzfristige Erfolgsrechnung) in das neue Controllingssystem einzubinden, sind Investitionen in Hard- und Software notwendig, die leicht die Größenordnung von **1 Mio. DM** erreichen können. Denn dann ist entweder eine Anbindung an das vorhandene Materialwirtschaftssystem notwendig, oder die komplette Materialwirtschaft (incl. Arbeitspläne und Stücklisten) muß komplett ersetzt werden.

2. 5 Die Kosten und die Wirtschaftlichkeit der Controlling-Abteilung

Wenn die Controlling-Abteilung wie beschrieben mit 3 - 5 Mitarbeitern ausgestattet wird und die notwendigen Investitionen in Hard- und Software getätigt

werden, entstehen dadurch jährlich in etwa die folgenden Kosten:

- Personal- und Personalnebenkosten:
ca. 300 bis 500 TDM p. A.
- Sachkosten, AfA für neue Hard- und Software und Raumkosten:
ca. 200 bis 300 TDM p. A.

Gesamtkosten jährlich:
ca. 500 bis 800 TDM p. A.

Da im Einführungsjahr der Kostenrechnung die Ausgaben für den Kauf und die Implementierung der Kostenrechnungssoftware anfallen und die Gehaltskosten für die Mitarbeiter zu zahlen sind, können sich die Ausgaben im Einführungsjahr auf ca. 1,3 bis 1,5 Mio DM summieren.

Bei einem kleineren Unternehmen mit 50-100 Mio. DM Jahresumsatz sind diese 1,3 Mio. DM eine gewaltige Ausgabe, der als Gegenleistung „**nur eine bessere Informationsversorgung**“ gegenübersteht. Durch die jährlichen Kosten von mindestens 500 TDM entstehen aber weder neue Produktideen, noch werden neue Absatzmärkte erschlossen oder gar zusätzliche Produkte hergestellt.

Da aber unter dem **Aspekt des shareholder-value** nur solche Projekte realisiert werden sollten, durch die das Unternehmen langfristig einen „**Mehrwert**“ erzielt, muß auch das Controlling einen Mehrwert schaffen.

Dieser Mehrwert könnte bei einer Controllingabteilung durch verschiedene Maßnahmen erreicht werden:

- * in Geld meßbare **Steigerung der Wirtschaftlichkeit** innerhalb des Produktionsprozesses (Erhöhung des Outputs bei konstanten Kosten oder deutliche Kostensenkungen bei konstantem Output);
- * in Geld meßbare **Kostensenkung** in den Vertriebs- und Verwaltungsabteilungen;
- * **Ablaufoptimierungen** in den Vertriebs- und Verwaltungsabteilungen, um mit konstantem Personaleinsatz ein höheres Umsatzvolumen zu verkaufen und zu verwalten;
- * **Bereitstellung von entscheidungsrelevanten** Daten für die Vertriebs- und Marketingabteilung, auf deren Basis in Stückzahlen meßbar mehr Produkte zu höheren Preisen verkauft werden;
- * Bereitstellung von entscheidungsrelevanten Daten für die Materialwirtschaft, auf deren Basis mit einem **geringeren Umlaufvermögen** produziert werden kann;
- * Bereitstellung von entscheidungsrelevanten Daten für die Unternehmensleitung, auf deren Basis bessere **Investitionsentscheidungen und wert-erhöhende Unternehmensakquisitionen** getätigt werden.

Das Controlling muß deshalb wenigstens so viel zum Unternehmensgewinn beitragen, wie durch diese Abteilung an Kosten verursacht werden. Dieses Ziel einer „**wirtschaftlichen**“ **Controllingabteilung** kann allerdings nur nach einer gewissen Anlaufzeit für

den Aufbau der Controllinginstrumente und durch **intensive Nutzung der Controllingleistungen** erreicht werden.

Um die durch das Controlling erarbeiteten Daten sinnvoll zur Unternehmenssteuerung einsetzen zu können, ist es besonders wichtig, daß die Informationen entscheidungsgerecht sind und daß nach der Analyse des Controlling auch unternehmerische Entscheidungen erfolgen.

2. 6 Die Leistungen der Controllingabteilung

Die konventionell aufgebaute Controllingabteilung erbringt die „klassischen“ Controllingleistungen:

- Absatzplanung, Umsatzplanung, Kostenstellenplanung, Materialkostenplanung, Ergebnisplanung;
- Kostenstellenbericht/BAB und Kostenstellenanalysen (Abweichungsberichte: Ist/Plan/Soll);
- Beratung der Vertriebsleiter zur Ergebnisverbesserung auf Basis der Deckungsbeitragsrechnung;
- Beratung der Werkleiter zur Steigerung der Wirtschaftlichkeit;
- Deckungsbeitragsrechnung (incl. Analysen);
- Investitionsrechnungen, Strategische Unternehmensplanung, Strategische Projekte.

Der „Hauptabnehmer“ von Controllingleistungen sind im Idealfall in kleineren Unternehmen die Prokuristen und die Geschäftsleitung, denn auf dieser Ebene werden die für das Unternehmen wirtschaftlich bedeutendsten Entscheidungen getroffen.

2. 7 Die möglichen Probleme bei der Aufgabenlösung

- Der Controller wird als Besserwisser und Eindringling von den Mitarbeitern im Unternehmen abgelehnt;
- Das Verständnis für die Controllinginstrumente ist weder vorhanden, noch besteht die Bereitschaft, sich dieses Wissen anzueignen;
- Die Softwareeinführung mißlingt oder verzögert sich um Jahre;
- Die „rationalen“ Erkenntnisse, welche im Controlling gewonnen werden, fließen nicht in den Prozeß der Unternehmenssteuerung ein, oder werden als Waffe zur Maßregelung der Führungskräfte mißbraucht;
- Der Betriebsrat behindert aus Angst vor Personalreduzierungen die Arbeit des Controllers;
- Die relativ hohen Kosten der Controllingabteilung belasten das Unternehmensergebnis zu sehr.

3. 0 Die Aufgabenlösung als Controller auf Zeit bzw. als Controllingberater

3. 1 Die organisatorische Einbindung des Controllers auf Zeit

Falls das Controllingsystem durch eine Projektgruppe eingeführt wird, sollte der Controller auf Zeit als Projektleiter eingesetzt werden. In der Projektgruppe sollten auch die späteren Nutzer des Controllingsystems mitarbeiten, denn dadurch wird die Akzeptanz bei den Fachabteilungen und den späteren Nutzern erhöht.

Der Controller auf Zeit sollte organisatorisch an die Stelle angebunden werden, die den Auftrag zur Implementierung eines Controllingsystems gegeben hat (meistens die Geschäftsführung oder der Vorstand). Durch diese organisatorische Einbindung werden die meisten persönlichen und organisatorischen Schwierigkeiten, die mit der Einführung eines Controllingsystems entstehen können, schon im Vorhinein beseitigt; denn der Controller führt das System nicht ein, weil er als Controller davon überzeugt ist oder weil es ihm Spaß macht, sondern weil die Geschäftsleitung ein solches System benötigt.

3. 2 Die reduzierte personelle Ausstattung beim Einsatz eines Controllers auf Zeit

Um den Aufbau zügig zu gestalten und die spätere qualifizierte Nutzung des Controllingsystems zu gewährleisten, ist es notwendig, daß **2 Mitarbeiter aus dem Bereich Buchhaltung/Finanzwesen** den Controller auf Zeit während und nach der Einführung unterstützen.

Die Mitarbeiter aus den Finanzwesen sollten sukzessive in die Controllingmaterie eingearbeitet werden, um sie zu befähigen, nach dem Ausscheiden des Controllers auf Zeit die Funktion eines Produktions- und Vertriebscontrollers auszuführen. Zur Übernahme dieser Funktionen eignen sich gut ausgebildete, jüngere Industriekaufleute oder Industriefachwirte. Die **Stelle des Leiter Controlling** muß beim Einsatz eines **Controllingberaters** nicht besetzt werden, weil dessen Funktion im wesentlichen durch den Berater übernommen wird.

Wenn ein angestellter **Controller auf Zeit** zur Implementierung des Controllingsystems eingesetzt wird, erfüllt dieser die **Leiter Controlling-Funktion** für die Zeit seiner Beschäftigung, danach können die Funktionen vom **Leiter des Finanz- und Rechnungswesen** wahrgenommen werden, dem die Mitarbeiter aus dem Finanzwesen auch weiterhin unterstehen.

Der **Controllingberater** sollte dem Unternehmen in der Einführungsphase an 100 Tagen pro Jahr und in „Normaljahren“ an etwa 50 Tagen zur Verfügung stehen.

Der **angestellte Controller auf Zeit** hat sicher die wesentlichsten Aufbauarbeiten nach ca. 1 - 2 Jahren erledigt und kann dann das Unternehmen wieder verlassen.

Durch die geschilderten personellen Maßnahmen:

- statt 3 - 5 Mitarbeitern werden nur 2 Stellen besetzt und die **Leiter Controlling-Stelle entfällt**;
 - es werden etwas niedriger qualifizierte und damit preiswertere Mitarbeiter eingesetzt;
- ergeben sich durch die **Verpflichtung eines Controllers auf Zeit** wesentlich niedrigere **Personalkosten** und außerdem sind die **entstehenden Kosten** auch noch jederzeit beeinflussbar.

3. 3 Die reduzierte Hard- und Softwareausstattung beim Einsatz eines Controllingberaters

Zur Reduzierung der Investitionssummen bei der Einführung eines Controllingsystems werden die

folgenden Maßnahmen vorgeschlagen:

- Es sollte nur die Software zur Abbildung der Kostenstellenrechnung gekauft werden;
- Es sollte eine Software beschafft werden, die auf der bestehenden Buchhaltung aufbaut;
- Die Programme der Arbeitsvorbereitung (Arbeitspläne) und der Materialwirtschaft (Stücklisten) sollten beibehalten und höchstens modifiziert werden;
- Auf die Einführung einer **neuen** Deckungsbeitragsrechnung sollte verzichtet werden, statt dessen sollte die vorhandene Deckungsbeitragsrechnung oder zur Not auch die Vollkostenkalkulation besser genutzt werden.

Durch diese Maßnahmen wird das finanzielle Risiko beim Aufbau eines Controllingsystems reduziert. Die Unternehmensleitung hat, falls sich positive Wirkungen durch den Aufbau des Controllingsystems ergeben, zu einem späteren Zeitpunkt immer noch die Möglichkeit, durch weitere Investitionen in die Software und durch zusätzliches Personal höhere Controllingansprüche zu befriedigen.

3. 4 Die Kosten des Controllers auf Zeit und seiner Mitarbeiter

Bei einem Tagessatz zwischen 5,- und 1000,- DM pro Tag für einen Controllingberater entstehen durch einen Einsatz von 100 Tagen pro Jahr in der Implementierungsphase Kosten in der Höhe von 50 TDM und beim Einsatz von 50 Tagen pro Jahr in Normaljahren Kosten in der Höhe von 25 TDM pro Jahr.

Der Einsatz eines angestellten Controllers auf Zeit verursacht Personalkosten, die zwischen 120 - 150 TDM (incl. Personalnebenkosten) betragen. Die deutlich höheren Kosten des angestellten Controllers auf Zeit werden aber durch seine höhere Anwesenheitszeit im Unternehmen und durch den Umstand, daß er mehr selbst realisieren kann und nicht nur sagt, wie es gemacht werden könnte, wieder ausgeglichen.

Wenn die unter Punkt 3. 2 empfohlene personelle Ausstattung mit 2 Industriekaufleuten, die im Finanzwesen angesiedelt sind, realisiert wird und die unter Punkt 3. 3 empfohlene reduzierte Softwareausstattung gewählt wird, entstehen dadurch in etwa die folgenden Kosten:

- Personal- und Personalnebenkosten: ca. 120 bis 180 TDM p. A.
- Sachkosten, AfA für neue Hard- und Software und Raumkosten: ca. 50 bis 70 TDM p. A.
- Kosten Controller auf Zeit: ca. 25 bis 150 TDM p. A.

Gesamtkosten jährlich:
ca. 195 bis 400 TDM p. A.

Im Einführungsjahr der Kostenrechnung entstehen dadurch nur Ausgaben von ca. 0,5 Mio DM. Für ein kleines Unternehmen ist dies zwar immer noch ein erheblicher Betrag, aber gegenüber den 1,5 Mio DM Ausgaben beim konventionellen Aufbau der Controllingabteilung ergibt sich eine Ersparnis von ca. 1 Mio. DM.

3. 5 Die Leistungen des Controllingberaters und seiner Unternehmensmitarbeiter

Vom Controller auf Zeit und seinen im Finanzwesen angesiedelten Mitarbeitern kann natürlich auch nur ein gegenüber der kompletten Controllingabteilung eingeschränktes Leistungsspektrum angeboten werden, welches aus den folgenden Elementen bestehen könnte:

- * Absatzplanung, Umsatzplanung, Kostenstellenplanung;
- * Kostenstellenbericht / BAB;
- * Kostenstellenanalysen (Abweichungsberichte : Ist/Plan);
- * Beratung der Vertriebsleiter zur Ergebnisverbesserung;
- * Beratung der Werkleiter zur Steigerung der Wirtschaftlichkeit.

Es sollte vom Controller auf Zeit in erster Linie ein reines Kostenstellen- und Finanzcontrolling betrieben werden. Ergänzend hierzu können Unternehmenskennzahlen auf Basis der Betriebsabrechnungsbogen, der Gewinn- und Verlustrechnung und der Bilanz gebildet und der Unternehmensleitung zur Verfügung gestellt werden. Falls eine Deckungsbeitragsrechnung existiert, sollten auch diese Daten analysiert werden.

3. 6 Die Vorteile des Einsatzes eines Controllers auf Zeit

Gerade kleine Unternehmen mit Absatz-, Umsatz-, Kosten- und Ertragsproblemen erhoffen sich oft von der Verpflichtung eines „leistungsstarken“ Controllers die „Wende“ zum Besseren.

Um in diesen Unternehmen wirkungsvoll im Sinne der Unternehmenseigner tätig werden zu können, bedarf es zuerst der controllinggeeigneten Instrumente.

Diese Instrumente müssen, wie eingangs beschrieben, meistens vom Controller selbst aufgebaut werden. Nach der sehr teuren Aufbauarbeit dauert es oft sehr lange, bis sich durch das Controllingssystem die wirtschaftliche Lage des Unternehmens entscheidend bessert. Außerdem können durch den Betriebsrat und durch langgediente Mitarbeiter erhebliche Widerstände gegen das Controllingssystem aufgebaut werden. All diese beschriebenen Probleme können dazu führen, daß sich weder die Erwartungen des Unternehmens (größerer wirtschaftlicher Erfolg durch mehr Steuerungsinformationen), noch die Erwartungen der Mitarbeiter (ein sicherer Arbeitsplatz durch erfolgreiche Arbeit) erfüllen.

Die meisten der eben genannten und der unter Punkt 2. 7 aufgezählten Probleme lassen sich meiner Meinung nach in **kleineren, nicht konzerngebundenen Unternehmen durch den Einsatz eines Controllers auf Zeit** lösen.

Denn durch den Einsatz eines Controllers auf Zeit ergeben sich primär die folgenden Vorteile:

- Wesentlich geringere Kosten bei gleichzeitig deutlich **höherer Zielorientierung und Zielerreichung.**
- Die entstehenden Strukturkosten sind sehr kurzfristig beeinflussbar und können daher bei zu geringer Performance des Beraters oder bei Liquiditätsproblemen jederzeit abgebaut werden.
- Es besteht nicht die Gefahr, daß durch die Controllingabteilung neue umständliche Verwaltungsabläufe geschaffen werden. Ergebnis: weniger interne Probleme.
- Die Gefahr der Machtverschiebung zugunsten des Controllers ist nicht gegeben, da der Controller auf Zeit keine eigene Macht hat und sich auch keine Einflußpositionen aufbauen kann. Er verkauft sein Methodenwissen und handelt im Auftrag der Geschäftsführung.

Außerdem lassen sich durch den Controller auf Zeit noch die folgenden **zusätzlichen Potentiale realisieren:**

- Der Controller auf Zeit könnte an komplexen Beratungsprojekten, z. B. **OE-Projekten** mitarbeiten, ohne daß er mit internen Machtstrukturen kollidiert, denn als Externer verfügt er über einen sehr neutralen Standpunkt.
- Zusätzliche Chancen für das Unternehmen ergeben sich, wenn der Controller auf Zeit bei der Auswahl und der **Einführung von neuer Software** mitarbeitet (Nutzung von externem Wissen und neutraler Standpunkt).
- Der Controller auf Zeit könnte auch **einschneidende Kostensenkungsprojekte** z. B. mittels der GWA durchführen, weil er nicht täglich mit den betroffenen Mitarbeitern zusammenarbeiten muß.

Der Controller auf Zeit eröffnet damit auch für **kleinere, nicht konzerngebundene Unternehmen den preiswerten und sehr qualifizierten Einstieg zur Etablierung und Nutzung eines wirkungsvollen Controlling-Systems.** ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
02	03	05	G	F	

VERNETZTES DENKEN BEI DER ZIELFINDUNG



*Dr. Hans-Heinrich Reinhardt, Dipl.-Ing.,
Betriebspädagoge, Trainer ADG/BDVT,
freiberuflicher Unternehmensberater,
Trainer, Moderator, Coach. Schwer-
punkte: Zielklärung, Strategiefindung,
Begleitung von Veränderungs-
prozessen.
Montabaur Fax 02602 - 4914*

von Dr. Hans-Heinrich Reinhardt, Montabaur

„Der Mensch denkt und Gott lenkt!“ - Selbst wenn diese alte Regel in der Unternehmensführung beherrzigt wird, so erspart sie dennoch nicht das Denken. Wie die Wissenschaft nachzuweisen bemüht ist, läuft das Denken in vernetzten Bahnen ab, die mit großem Aufwand nachvollzogen werden, um sie nutzbar zu machen für immer schnellere Datenverarbeitung. Was sich Datenautobahn nennt, ist im Vergleich zum Gehirn des Menschen zwar noch langsam, erstaunliche Übertragungsgeschwindigkeiten und Leistungen sind aber damit schon möglich.

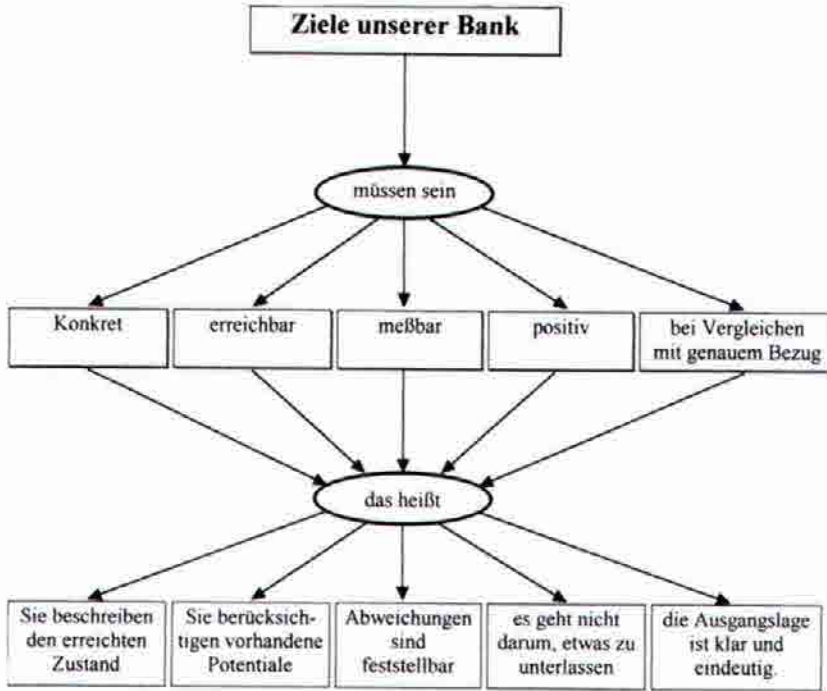
Entscheidend für Entdeckungen und Erfindungen aller Art ist oft die **Kreativität, mit der bereits Bekanntes neu miteinander so vernetzt wird**, daß daraus etwas bisher nicht Dagewesenes entsteht. Wir denken manchmal linear und zur Vereinfachung komplizierter Vorgänge ist dies auch nötig; aber viel öfter zweigen unsere Gedanken auf „verbotene Pfade“ ab. Der Reiz, diese verborgenen Weg zu gehen und dabei alte Schätze zu entdecken, ist offenbar ziemlich groß und verlockt immer wieder neu zum Abschweifen. Wer kann schon einem Redner oder Gesprächspartner längere Zeit zuhören, ohne dabei eigene Gedanken zu entwickeln. Wer kann ein Buch lesen, ohne sich von den Inhalten Bilder zu machen, die das Verstehen erst ermöglichen.

Bestimmte **Denkhilfen erleichtern uns die Vorstellungskraft**. Eine **Landkarte** ist für den Autofahrer oder Wanderer in fremder Umgebung eine gute Orientierungshilfe. Am Netz der Straßen, an nummerierten Autobahnen und Abfahrten bzw. Wanderwegen, vielleicht an markanten Punkten wie Kreuzungen, Brücken, Ortseinfahrten usw. gewinnt er Sicherheit auf dem Weg zum Ziel. Wenn die Karte keine Fehler enthält, zeitnah ist, der Autofahrer

(Wanderer) im Kartenlesen geübt ist und auch sein Ziel klar definiert hat, wird er es erreichen - vorausgesetzt, **er setzt sich in Bewegung**. Dennoch ist die Landkarte nicht die Landschaft, sie hat nicht deren Struktur und deren Belegung. **Die Landkarte ist ein Abbild, ein Instrument**.

Unternehmensführer und **Controller nutzen zahlreiche Instrumente für die Navigation**, Steuerung und Kontrolle; viele dieser Instrumente sind logisch aufgebaut und sehr hilfreich. Ergänzend zu allen Statistiken, Prognosen, Analysen, Trendextrapolationen und ihren Veranschaulichungen in Übersichten und Diagrammen soll hier das Augenmerk noch auf Methoden gelenkt werden, die eine gewisse Vergleichbarkeit zur Landkarte aufweisen: **Die Netzbildmethode, das Mind-Map und die Netzwerk-methode**. Alle drei genießen noch nicht den Ruf, der ihnen, wohlgemerkt als ergänzende Instrumente, gebührt. Vielleicht liegt es an der unzureichenden Übung, an noch wenig ausgefeilten Techniken, daß hier **noch Nachholbedarf** besteht. Im Vergleich zu Landkarten haben wir auch noch nicht soviel in die Professionalisierung dieser Instrumente investiert. Erfahrungen mit Karten sind mehrere tausend Jahre alt, Vermessungstechniken werden heute mit Luftbild und Satelliten-Unterstützung angewandt, Katasterämter liefern Datenmaterial über jeden Winkel, der in jahrzehntelanger Arbeit erfaßt wurde. Kein Bauantrag geht ohne Unterlagen, in denen alle Details zur Fläche erfaßt sind, durch.

Um nun die drei angesprochenen Methoden exemplarisch zu schildern, **folgen drei Bilder, die aus der Arbeit an den Zielen einer Kreditgenossenschaft stammen**.



Das Netzbild

Während die **Netzbildmethode**, deren Darstellungen von Hand oder mit zahlreichen PC-Programmen angefertigt werden können, in ihren Strukturen auf den ersten Blick am übersichtlichsten aussieht, sehen Mind-Map und Netzwerk recht unüblich aus.

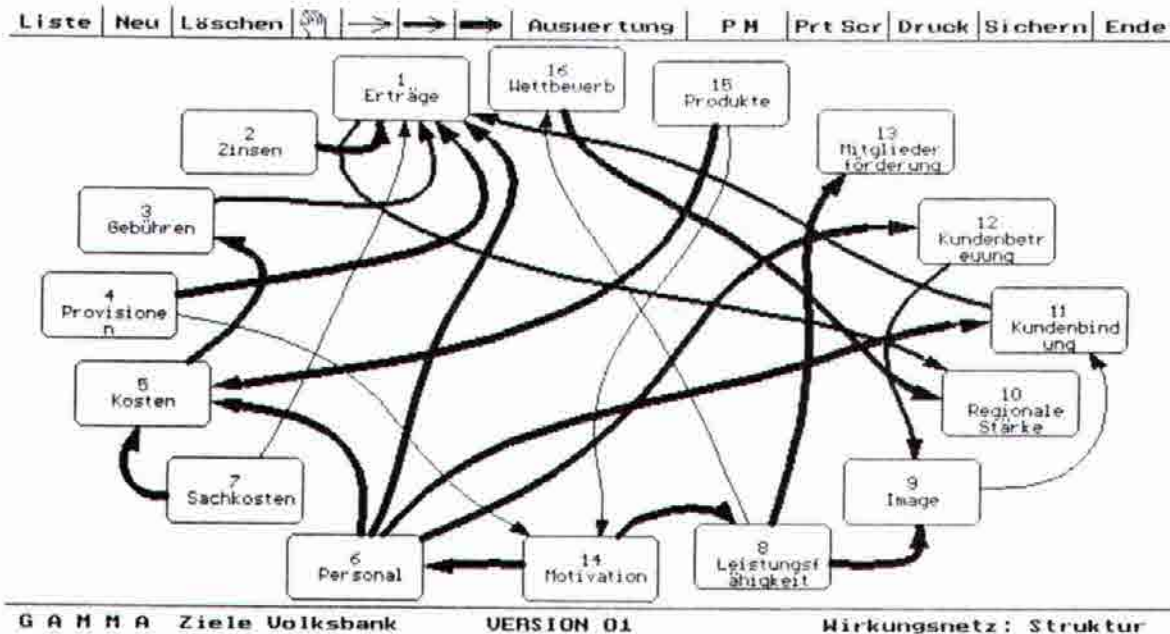
Der Vorteil des **Mind-Map** ist die nahezu unendliche Erweiterbarkeit. Außerdem wird während der Erstellung noch kein Wert auf eine zwingende Systematik gelegt - diese kann in Ruhe gesucht werden - systematisch ist einfach die Erfassung der Gedanken. Das vorliegende, noch unvollständige Mind Map

wurde mit dem Programm: MindMan von PD Profi Zöttlein erstellt.

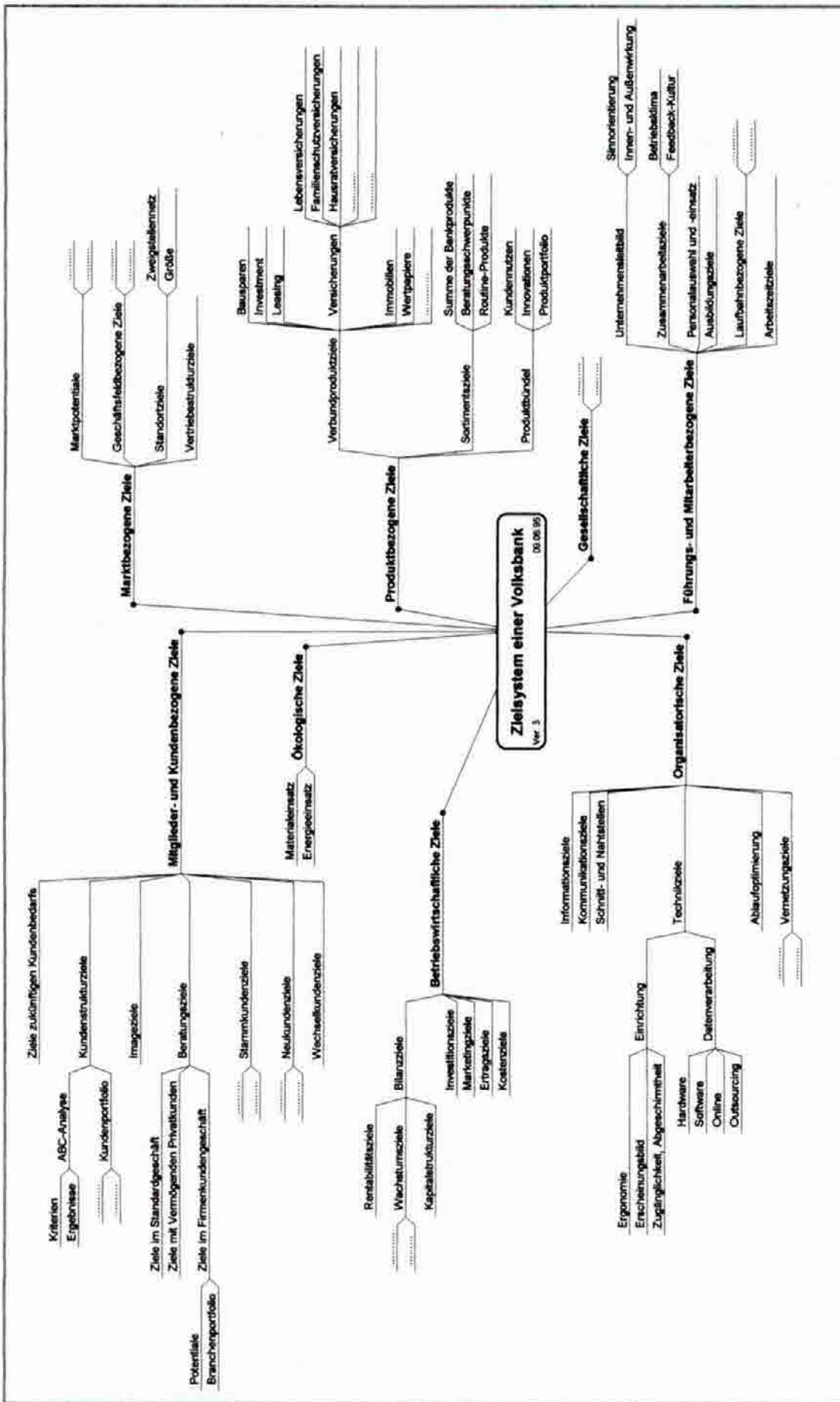
Das **Netzwerk** baut auf gedanklichen Beziehungen zwischen den Elementen auf: hier werden aber die Richtung und die Stärke der Beziehung gewichtet. Das Gebilde bietet dem Betrachter Pfeile für die Richtung und Linienbreite für die Stärke der Beziehung an. Für das beigefügte Netzwerk einer (noch unvollständigen) Zielstruktur einer Bank ergeben sich nach computerunterstützter Berechnung die beiden extrem beeinflussbaren Zielgrößen „Erträge“ und „Kosten“ sowie die beiden extrem einflussnehmenden Zielgrößen „Personal“ und „Leistungsfähigkeit“. Zur Erstellung von Netzwerken bietet sich das Programm Gamma von Unicon an.

Fazit: Die Ziele eines Unternehmens transparent zu erarbeiten und sich über deren Verbindungen im Klaren zu sein, ist oft Grundlage des späteren Erfolgs - Strategie und Taktik können wirkungsvoller ange-setzt werden. Der PC und die Visualisierung über Netzbilder, Mind-Maps und Netzwerke sind dabei Handwerkzeug mit hohem Wert.

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
05	24	39	G	S	



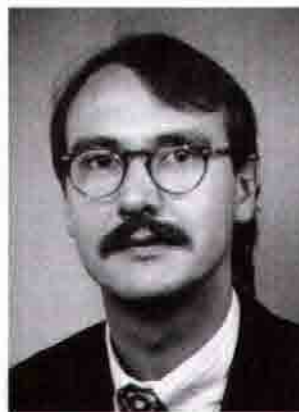
Das Netzwerk



Das Mind Map

ANSATZ ZUR STEUERUNG VON ÖFFENTLICHEN UNTERNEHMEN BEI EINER CENTER-STRUKTUR

von Michael Pradel, Düsseldorf



Michael Pradel ist bei Kienbaum Unternehmensberatung GmbH (Tel. 0211/96 59 (0)- 271), D-40472 Düsseldorf, Projektleiter Public Sector und beschäftigt mit Steuerungsmöglichkeiten für öffentliche Unternehmen.

In öffentlichen Unternehmen werden zunehmend Organisationsstrukturen gebildet, die das Ziel einer Verstärkung dezentraler Verantwortung verfolgen. Dies geschieht vor dem Hintergrund, daß die fehlende Verantwortungszuweisung als eine der Hauptursachen für Ineffizienzen identifiziert wird. Mit der Organisationsumstrukturierung werden aber neue Informationsinhalte und -abläufe erforderlich. Diese neuen Anforderungen sind Ausgangspunkt des hier beschriebenen Steuerungsansatzes.

Center-Strukturen

Das neue Verantwortungsgefüge gilt sowohl für die Leistungsqualität als auch für das Ressourcenmanagement. Ein wichtiger Ansatz zur strukturierten Verantwortungsbildung ist die Einführung einer Center-Struktur. In der Praxis werden dabei häufig die Begriffe

- Profit Center
- Cost Center oder
- Service Center

verwendet. Bei Cost- und Service Centers handelt es sich um Modifikationen des Profit Center-Gedankens, so daß die grundsätzliche Behandlung in Bezug auf die Steuerung sich nicht unterscheidet, der Steuerungsgegenstand aber ein anderer ist.¹ Läßt sich für die Profit Centers der Periodenerfolg durch die Zurechnung von Ertrags- und Aufwandsgrößen direkt ermitteln, ist bei den anderen Center-Formen eine Ertragsermittlung in gleicher Weise nicht möglich. Service Centers weisen zudem nur Innenbeziehungen auf. Insbesondere die Steuerung dieser Kategorie weist erhebliche Probleme auf.

Während durch die Profit Center-Struktur für die Leiter über die Gewinnorientierung eine Motivation zu unternehmerischem Handeln erreicht wird, sind die Zielvereinbarungen bei den Service- bzw. Cost Centers differenzierter zu treffen.

Zielvereinbarungen über Kontrakte

Im ersten Schritt sollten dabei die Besteller-/Ersteller-Verhältnisse aufgezeigt werden, mit denen die erste Grundlage für Zielvereinbarungen gelegt werden. Mit dem Festlegungsprozeß dieser Verhältnisse wird durch die Verdeutlichung von Anbieter-/Kunden-Beziehungen eine erste Offenlegung interner Strukturen erreicht, die schon an sich zu einem Hinterfragen der Notwendigkeiten bestimmter Leistungen führt.

Bei der Zielvereinbarung über Kontrakte werden zwischen dem Leistungsersteller, also dem Service Center, und dem Besteller bestimmte Abmachungen getroffen, die

- den Leistungsumfang (Ort, Zeit/Häufigkeit, Menge)
- die Qualität und
- die Kosten

berühren. Auf der Basis der Kostenplanung macht der Ersteller ein Leistungsangebot, das vom Besteller auf sein Preis-/Leistungsverhältnis geprüft wird. Sowohl bei der Kostenplanung des Erstellers als auch bei der instrumentellen Umsetzung der Leistungsangebotsprüfung durch den Besteller - etwa in Form eines Benchmarking - hat das Controlling eine zentrale Service-Funktion. Es versorgt die Centers mit Informationen, die zur Steuerung notwendig sind. Die letzte Entscheidung über das Zustandekommen hat die Geschäftsführung. Sollten die im Kontrakt vereinbarten Punkte nicht mit den Vorstellungen des Bestellers übereinstimmen, hat die Geschäftsführung die Kontrakte zu verantworten. Eine Wettbewerbsschwächung des empfangenden Centers, die sich durch die zu teuer verrechneten Leistungen ergibt, ist herauszurechnen.

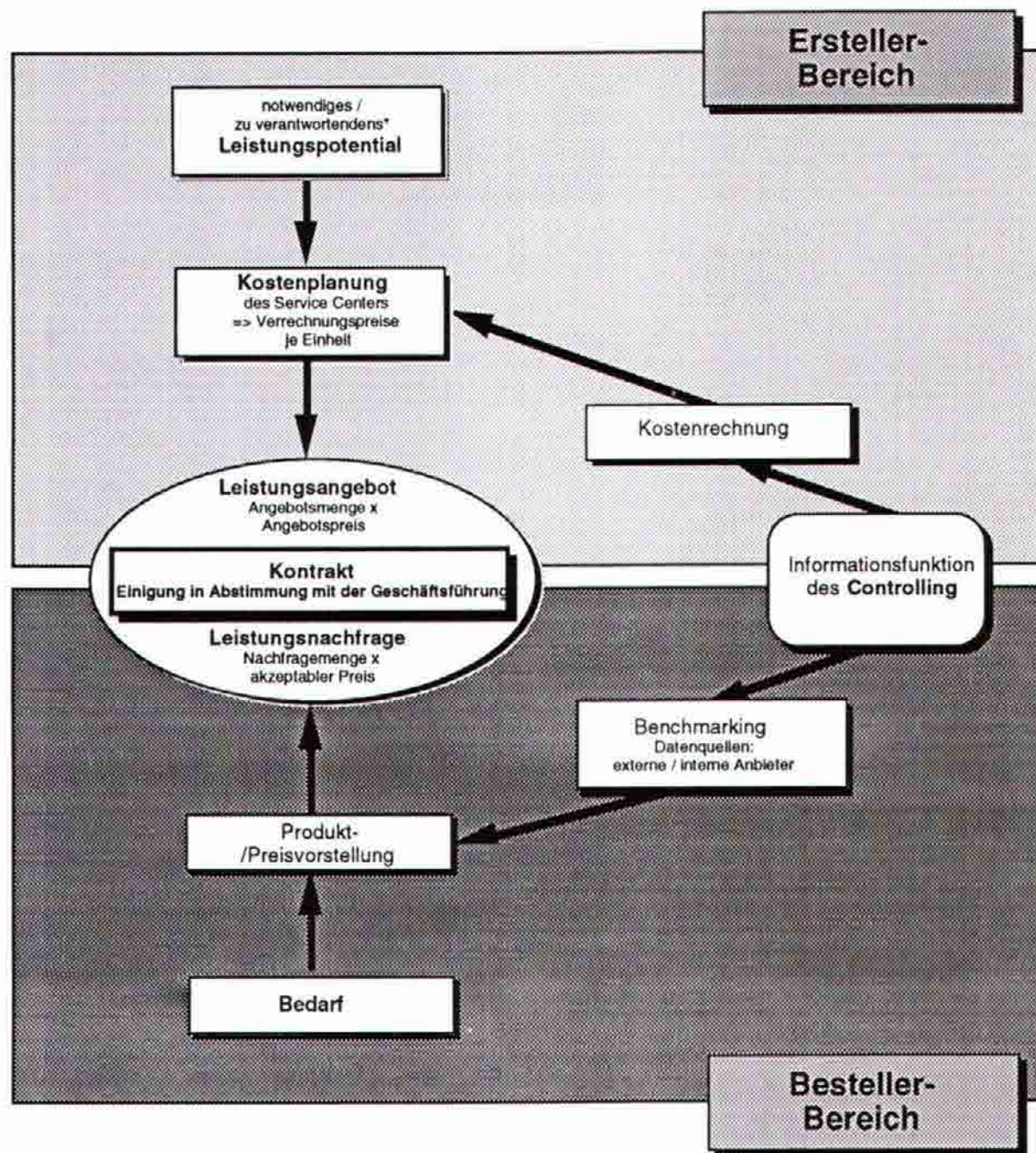


Abb. 1: Kontraktmodell bei Center-Strukturen

In den Fällen, in denen der Ersteller zu teuer ist, sollten nicht nur Vereinbarungen für die nächste Periode, sondern auch **mittelfristige Zielsetzungen** festgelegt werden. Diese könnten im Sinne eines Target Costing, das entweder komponentenspezifisch² oder leistungs-potentialbezogen ist, zu konkurrenzfähigen Preisen führen. Hierzu kann es nützlich sein, für die Leistungen der Service Centers ein Benchmarking durchzuführen. Die ermittelten Vergleichspreise geben einen Anhaltspunkt darüber, wie teuer der interne Service sein darf.

Abstufung der Zielkosten

Mit einem stufenweisen Kostenvergleich in den Service Centers lassen sich zum einen für den Leiter

Anhaltspunkte zur Kostenreduzierung geben, zum anderen kann festgestellt werden, welcher Service auf Dauer günstiger von einem externen Anbieter erbracht werden kann. Für die einem Benchmarking zugrundeliegenden Kostenwerte bietet sich ein Teilkostenansatz an, dessen Stufen nach dem Kriterium der Beeinflussbarkeit gebildet werden. Deshalb können die in den unterschiedlichen Kostenblöcken enthaltenen Kostenarten von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich sein. Wo denn nun der „break even“ für solch eine Entscheidung anzusetzen ist, muß im Einzelfall das Unternehmen oder die Institution selbst entscheiden. Die Abbildung auf der nächsten Seite gibt einen möglichen stufenweisen Aufbau wieder, wobei von einer leichten Disponierbarkeit der Personalkosten ausgegangen wird.

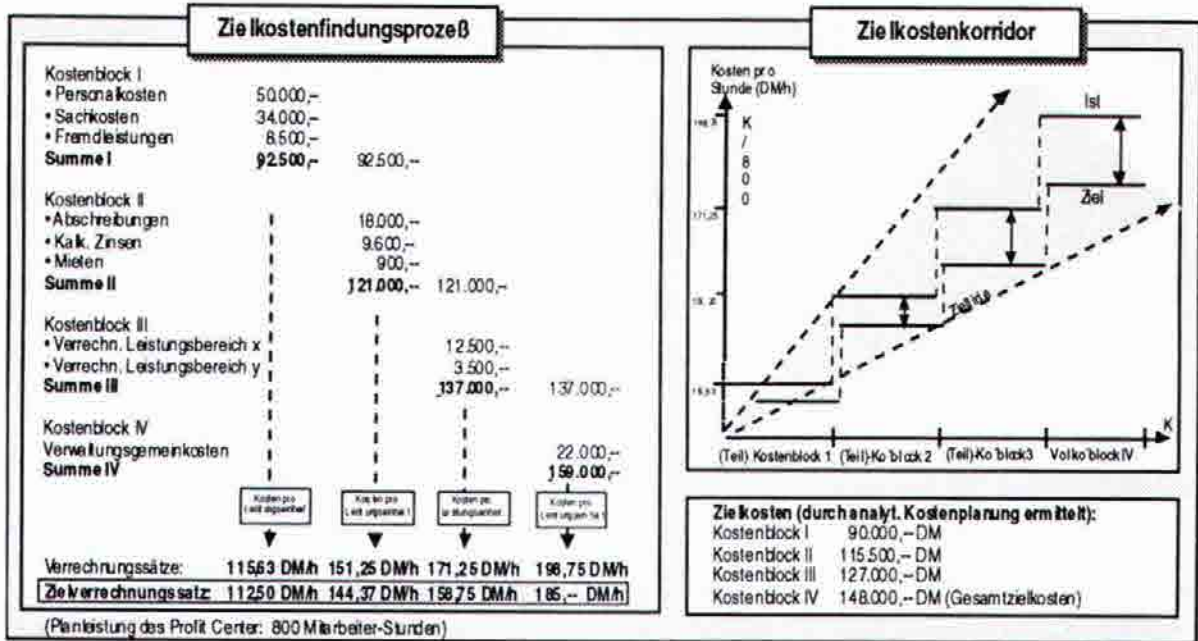


Abb. 2: Beispiel für leistungspotentialbezogene Zielkosten

Die operative Bedeutung ergibt sich insbesondere aus der Festlegung von kurz- bis mittelfristigen Zielkosten. Dabei kann mit der Ermittlung stufenweiser Zielkosten eine schrittweise Annäherung an Konkurrenzpreise erfolgen. Die in den Kostenblöcken I und II festgelegten Zielkosten betreffen die Kostenstellen-Primärkosten, die direkt vom leistenden Bereich beeinflussbar sind. Sollten diese schon höher sein als der Konkurrenzpreis aus dem Benchmarking, soll von einer originären Kostenlücke gesprochen werden. Für die weiteren Stufen sind ggf. ebenfalls Zielkosten festlegbar. Inwieweit sich die Lücken schließen lassen, ist im Einzelfall festzustellen.

Wo im privatwirtschaftlichen Bereich der Konkurrenzdruck für verhältnismäßig schwach ansteigende Kostenverläufe sorgte, stiegen die Kosten im öffentlichen Bereich aufgrund des fehlenden Wettbewerbs stetig an. Es entstand eine Kostenlücke, die gegenüber privatwirtschaftlichen Unternehmen häufig eine bedrohliche Größenordnung erreicht hat. Läßt sich erkennen, daß es kurzfristig nicht möglich ist, durch Kostensenkungen die originäre Kostenlücke zu schließen, liegt es nahe, einen Fremdbezug der Leistung anzustreben. Ansonsten sollten die Center-Verantwortlichen bzw. Kostenstellenleiter ein Konzept vorlegen, wie diese Lücke in einem akzeptablen Zeitraum geschlossen werden kann.

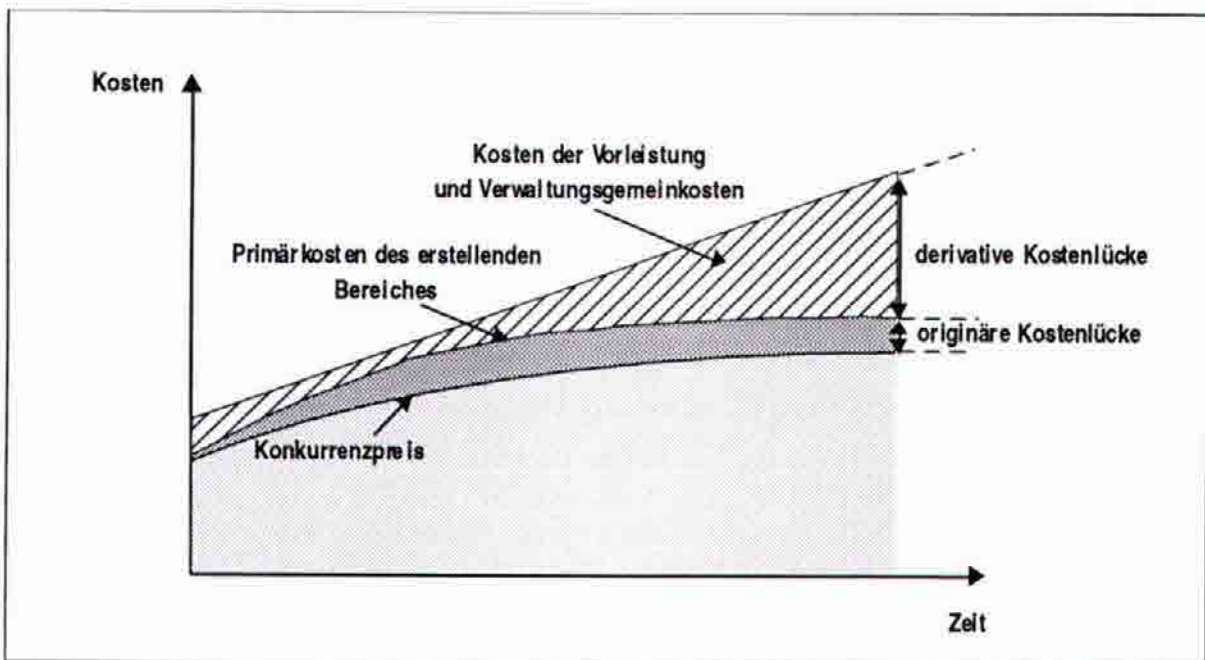


Abb. 3: Gap-Analyse auf der Grundlage eines Benchmarks

Diese „Make-or-buy“-Entscheidungen weisen eher einen strategischen Charakter auf³. Sowohl für die Schließung der originären als auch der derivativen Kostenlücke können Zielkosten vereinbart werden, aus denen sich nach Einbeziehung bestimmter Kostenblöcke verschiedene Zielverrechnungssätze ergeben. Welcher der Sätze zur internen Verrechnung genutzt wird, ist letztendlich Entscheidung der Geschäftsführung. Beim Aufbau der Kostenstruktur für die Centers sind verschiedene Schemen denkbar, wobei die Beeinflussbarkeit für die Zielkostenbildung das wichtigste Kriterium darstellt. Eine Unterteilung nach Zeitspannen der Beeinflussbarkeit bietet sich hinsichtlich der Vorgabe von Zielkosten an. Hier kann eine tiefere Untergliederung der Kostenarten sinnvoll sein. Entsprechend der Zielkostenstufung läßt sich für die Centers eine Budgetplanung vornehmen. Im Gegensatz zu privatwirtschaftlichen Unternehmen steht bei öffentlichen Unternehmen nicht die Gewinnerzielung im Vordergrund, sondern die Sachzielerfüllung bei weitestgehender Kostendeckung⁴. Das hat zur Folge, daß bei der Zielkostenfindung eine reine Kostenorientierung vorzunehmen ist.

Fazit

Allein die Umstrukturierung zu einer Center-Struktur führt zu keiner großen Verbesserung der Steuerungsmöglichkeiten öffentlicher Betriebe. Neben der Verantwortungszuweisung kommen der Budgetierung und der Zielkostenbildung große Bedeutung zu. Erst diese ermöglichen dem Management steuerbare Zielvorgaben, die sich in Kontrakten festhalten lassen. In diesem Zusammenhang wird auch die Rolle des Controlling als Dienstleister deutlich. Sowohl bei der Zulieferung von Informationen aus der Kosten- und Leistungsrechnung als auch bei der Anwendung von betriebswirtschaftlichen Instrumenten, wie z. B. Wirtschaftlichkeitsuntersuchungen oder dem Benchmarking, hat das Controlling seiner Informationsfunktion nachzukommen (vgl. Abb. 1). Dies erfordert ein Selbstverständnis, das sich in den öffentlichen Unternehmen momentan entwickelt. Gerade im Hinblick auf eine verstärkte Ergebnisverantwortung bietet sich das geschilderte Vorgehen an. Eine Entlastung der obersten Ebene von operativen Aufgaben ermöglicht eine stärkere Betrachtung strategischer Entscheidungsbereiche, was bei der heutigen Umfeldynamik, in der sich die meisten öffentlichen Unternehmen befinden, unbedingt erforderlich wäre.

Fußnoten und Literatur

- ¹ vgl. Dietmar Bräunig, Pretiale Steuerung von Kommunalverwaltungen: Neues Management für Städte, Baden-Baden 1994, S. 45
- ² vgl. Oliver Fröhling, Zielkostenspaltung als Schnittstelle zwischen Target costing und Target Cost Management, in: kostenrechnungspraxis, 6/94, S. 421
- ³ vgl. T. Reichmann, M. Polloks, Make-or-Buy-Entscheidungen, in: Controlling, Jan./Feb. 1995, H. 1, S. 5
- ⁴ vgl. Dietmar Bräunig, Pretiale Steuerung von Kommunalverwaltungen: Neues Management für Städte, Baden-Baden 1994, S. 50 f.

Dietmar Bräunig, Pretiale Steuerung von Kommunalverwaltungen: Neues Management für Städte, Baden-Baden 1994, S. 45

O. Fröhling, Zielkostenspaltung als Schnittstelle zwischen Target costing und Target Cost Management, in: kostenrechnungspraxis, 6/94, S. 421 ff.

T. Reichmann, M. Polloks, Make-or-Buy-Entscheidungen, in: Controlling, Jan./Feb. 1995, H. 1, S. 5

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
13	19	33	S	F	



Software für
**KostenREchnung
& COntrolling**
unter Windows und Access

Rechnen Sie nicht mit Kosten?

- Controlling ohne Kostenrechnung ist wie Autofahren ohne Führerschein.
- KO/RE/CO mit allen Funktionen, die eine moderne Kosten- und Leistungsrechnung braucht.

COMPART
IHR COMPUTERPARTNER IN BETRIEBSWIRTSCHAFT
Röntgenstraße 3 · 82152 Martinsried/München
Telefon 0 89 / 8 95 86 16 · Fax 0 89 / 8 57 72 13

Andreas Bosse
Ostertorstraße 6

32312 Lübbecke



Beitrag im Controller Magazin / Kurzgeschichte

Sehr geehrte Damen und Herren Controller,

ich stelle Ihnen eine fiktive Kurzgeschichte zur Veröffentlichung, die meines Erachtens sehr plausibel die Existenzberechtigung von Controlling an einem einfachen Beispiel aufzeigt.

" Oft ist es schwer, Nicht-Betriebswirte von der Notwendigkeit von Controlling zu überzeugen. Was ist das eigentlich, wofür braucht man so etwas, es herrscht Ratlosigkeit.

Die Erklärung fällt Controllern deshalb schwer, weil sie die Controlling - Werkzeuge, angefangen vom BAB über die Artikelkalkulation bis zur stufenweisen DB-Rechnung als ihr tägliches Brot für selbstverständlich halten. Außenstehende sehen oft nur ein komplexes, überflüssiges Zahlengewirr.

Die folgende fiktive Geschichte kann sicherlich dazu beitragen, die Existenzberechtigung von Controlling zu untermauern.

Stellen wir uns ein kleines, metallverarbeitendes Unternehmen vor, sagen wir 40 - 50 Beschäftigte. Die finanzwirtschaftliche Abteilung besteht aus einem kaufmännischen Angestellten, der in Zusammenarbeit mit einem Steuerberater die Buchführung betreibt.

Der Inhaber trifft fast alle Entscheidungen (Sortiment, Preise, Kunden, Produktionsverfahren, Investitionen ...) intuitiv und mit beneidenswertem Erfolg. Wöchentlich bestellt er den Buchhalter zum 'Reporting'. Dieser meldet den Mittelzu - und -abfluß und als Ergebnis den Bestand auf dem Bankkonto. Dieser steigt stetig, das Unternehmen ist erfolgreich. Was braucht es da ein Controlling ?

Im Laufe der Zeit werden die Mittelzuflüsse geringer. Der Chef brüllt, es müssen die Außenstände eingetrieben werden; schlimmstenfalls sind die Verkaufspreise zu erhöhen. Der Bestand auf dem Bankkonto stagniert.

Ein Controller würde dem Chef entgegen :

' Chef, auch wenn Ihr Unternehmen in Liquidität schwimmt, kann es operativ schon tot sein.'

Lassen Sie sich diese kühne Behauptung auf der Zunge zergehen, machen Sie sich die Tragweite dieser These bewußt. Jedermann erkennt sofort, was das Ziel von Controlling ist. Controlling ist alles, was dazu dient, die Frage zu beantworten, warum ein Unternehmen erfolgreich ist, oder auch nicht.

Im ersten Fall ist Controlling ein Luxus, im zweiten Fall das Überlebenskonzept. "

Ein gutes neues Jahr

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'A. Bosse', written in a cursive style.

Andreas Bosse

AUFBRUCH DEUTSCHER UNTERNEHMEN IN INTER- NATIONALE MÄRKTE

Probleme am Beispiel eines Markteintritts in China

von Eugen M. Angster, München

Hinweise, wie und was man bei einem Markteintritt in Asien oder speziell in China zu tun und zu lassen hat, kann man zwischenzeitlich in vielen Werken über Asien nachlesen. Einige dieser Beschreibungen wollen dem Leser schmeicheln und unbeliebte Dinge aus Höflichkeit möglichst nicht aussprechen. In dem heutigen Exkurs sollen die Dinge beim Namen genannt werden, die täglich falsch gemacht werden. Dies geschieht auch auf die Gefahr hin, als belehrend oder besserwisserisch zu wirken.

Situationsbeschreibung deutscher Präsenz am chinesischen Markt

China gilt als wichtigster und größter Absatz- und Wachstumsmarkt der Welt. 1993 stieg das BSP um 13,4 %, 1994 um 11 % und 1995 um ca. 9 %. Das monatliche Pro-Kopf-Einkommen hat sich in den 3 größten Städten Chinas - Peking, Shanghai und Kanton - in den letzten 10 Jahren verdoppelt. Viele deutsche Unternehmen, darunter Siemens und VW, sind erfolgreich auf dem chinesischen Markt aktiv. Trotz dieses Engagements ist der deutsche Mittelstand, der 60 % des deutschen inländischen Brutto-sozialproduktes ausmacht, zu wenig in China vertreten. **Mögliche Gründe:** Fehlende Kontakte, Unkenntnis des Marktes, wenig außereuropäische Erfahrungen, wenige Stellen, die interessierte Unternehmen mit den notwendigen Informationen für einen Schritt in die Internationalisierung versorgt und organisatorisch Hilfestellung leistet.

Was wollen deutsche Firmen eigentlich in China?

Verkaufen natürlich. Soweit besteht Einigkeit. Dies bedeutet also: Möglichst schnell positive Deckungsbeiträge erzielen. Wo diese durch ein Auslandsengagement erzielt werden sollen, in Deutschland oder in China -, da scheiden sich bereits die Geister. China und viele andere Märkte in Asien eignen sich



Eugen M. Angster ist Geschäftsführer der German Centre Haus der Deutschen Wirtschaft Shanghai GmbH. Der Autor war von 1987 bis 1991 als Marketing & Sales Manager bei Hoechst Japan Ltd. und Wacker Chemicals East Asia in Japan, Taiwan, Korea tätig. Tel. 089 / 61 64 88; FAX 089 / 62 51 243

nicht, um die heimischen Cash-flow-Probleme in Deutschland zu lösen: Stagnierender Absatz, zurückgehende Gewinne, hohe Besteuerung und hohe Personalkosten in Deutschland drücken viele Unternehmen. Gerade in dieser Situation wäre es nun schön, einfach ein bißchen in die viel besungenen boomenden Märkte Asiens zu expandieren. Aber jeder Markt hat seinen Eintrittspreis, sei es in Zeiteinheiten, Opportunitätskosten oder in Cash. Ein Engagement in China kostet in allen diesen Gebieten Geld.

Was will denn eigentlich China?

Man sollte verstehen, daß es die oberste Prämisse dieses Staates ist, Devisen zu erwirtschaften. Dies geschieht natürlich am besten durch Produktionsaufbau in China und den Export der Ware in hard currency Länder.

An zweiter Stelle muß der heimische chinesische Markt mit geeigneten Produkten beliefert werden.

Gefragt ist also der klassische Investor, der sich in China etabliert, „chinesisch“ wird, Steuern bezahlt sowie dabei hilft, China Devisen zu erwirtschaften und Technologie einbringt.

Dies wird häufig übersehen. Kreativität ist gefragt, wenn die Gewinne auch zuhause helfen sollen.

Wie gehen deutsche Firmen an die Sache heran?

Nach einer Statistik des GFW Gesellschaft für Weiterbildung der Bundeswehrhochschule Neuberg/München kommen die meisten Chinaaktivitäten durch Direktkontakte zu Chinesen zustande. Nur 10 % der Unternehmen nutzt bestehende Informationseinrichtungen oder Beratungsgesellschaften zur Vorbereitung des Markteintritts.

Informationsbedarf und -beschaffung im Vorfeld

Informationsbedarf besteht bei Unternehmern nach Priorität des höchsten Interesses wie folgt:

1. Alternativen zu Kooperation/Joint Venture, also Export, Import
2. Branchenspezifische Informationen über Absatzmöglichkeiten insbesondere in den Industrien Elektronik, Druck, Maschinenbau, Pharma, Telekommunikation
3. Personalbeschaffung, Entsendungskonditionen
4. Rechtsformen, Firmengründung für Vertrieb in China
5. 100 %ige Tochtergesellschaften in China
6. Finanzierungen und Bankwesen in China
7. Antragsverfahren, staatliche Regularien, Fördermittel

Faßt man dies zusammen, ergeben sich folgende Ziele:

1. Verkaufen in China/Geschäftsaufbau
2. Kontakt zu den entscheidenden chinesischen Kunden / Unternehmen / Partnern
3. Übersicht über Markt und Umfeld / Standort
4. Kostenabschätzung / Ressourcenzuordnung.

Dies ist das Muster der Vorgehensweise in einem westlichen Markt.

Welches sind dann also in der Praxis die übergeordneten Entscheidungsfaktoren deutscher Unternehmen, ein Engagement in China zu beginnen?

Da gibt es einen Chinesen, der kennt einen anderen, der kennt ...

Einstiegs- / Unternehmensberatung

Strukturiertes und analytisches Vorgehen hört oftmals bei den technisch so konsequenten Deutschen auf, wenn es um Marketing und strategische Fragen bei einem Markteintritt geht. Es kostet viele Unternehmen eine große Überwindung, den Markt von Profis aufbereiten zu lassen und Partneridentifikation durch einen externen Dienstleister erarbeiten zu lassen. US-amerikanische und britische Firmen haben sehr gut verstanden, daß der Consultant dem eigenen Unternehmen viel Geld spart, wenn man sich mit ihm hinsetzt; bespricht, was man selbst an Kapazitäten hat, was der Idealpartner ist und sich anhört, wie anders der Idealpartner in einem anderen Land wie China sein muß, um erfolgreich kooperieren zu können. Danach läßt man systematisch suchen, nimmt Kontakt mit einer Auswahl von gescreenten Unternehmen auf.

China ist ein Kontinent, so groß wie USA. Shanghai liegt ungefähr da, wo Washington DC läge, wäre es in China. Es gibt also gigantisch viele Möglichkeiten, aber der eine oder andere Unternehmer überläßt lieber die Kontakte dem Zufall und der vermeintlichen Sympathie zu einem auf ihn zugekommenen Partner. Sich als Pferd zum Saufen tragen lassen, ist einfacher

als selbst zu gehen. Da vertraut man mit wenig Nachrecherche lieber einem von vielen Millionen Chinesen, wie bei einem Lotteriespiel, als daß man analytisch und mit Systematik herausfiltert, wer die notwendigen Assets, Marktvorteile und den Zugang zum Absatz hat. Sicherlich ist man aus Deutschland gewohnt, sich von einer Empfehlung zur anderen reichen zu lassen. Deutschland ist da aber ein Stück übersichtlicher, aber in einem 1,1 Milliarden-Menschen-Kontinent kann diese Vorgehensweise nur mit hohem Risiko behaftet sein.

Dasselbe trifft auch für die Selektion des Standorts für einen Einstieg in den Markt zu.

Was gibt es denn an Beratung und Information im Vorfeld in Deutschland und in China?

Was brauche ich und wo bekomme ich das?

1. Datenbanken sind noch rar, unzuverlässig und meist schlecht aktualisiert.
2. Seminarveranstaltungen gibt es zu Chinathemen zuhauf von den unterschiedlichsten Institutionen für Kosten zwischen 50 DM und 2.500 DM pro Tag.
3. Delegationsreisen werden von fast allen Bundesländern durchgeführt.
4. Unternehmerreisen können zusammengestellt werden.
5. Branchenvertreter und Verbände beschaffen Geschäftsinfos über China.
6. Hausbanken erteilen Auskünfte.
7. Regelmäßiges Pressestudium des Handelsblatts und von diversen China Letters vermitteln den neuesten Informationsstand.
8. Kontaktaufnahme und Verbindung zu Asieninstitutionen und deren Mitgliedern: Industrieverbände, Fachverbände, Spitzenverbände, Landesverbände, insbesondere VDMA, VCI, VDE, VDA, German Centre Shanghai, Hausbanken, Sparkassen, Kammern, DIHT, Auslandskammern, Asien Pazifik Ausschuß APA, BDI, Wirtschaftsministerien, Bundesstelle für Außenhandelsinformation BfAi, Botschaften, Handelsförderungsstelle, Ostausschuß der Wirtschaft des BDI, Chinaverine wie Deutsch Chinesische Vereinigung, DCW Köln, Ost Asien Verein Hamburg, Universitäten.
9. Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, China-Beratungsgesellschaften.
10. Politische Unterstützung geben die Wirtschaftsministerien.

Wie komme ich an chinesische Unternehmer heran?

Kontaktaufnahme zu chinesischen Unternehmern und Entscheidern in Deutschland und China ist nicht schwer: Chinesische Delegationen überschwemmen Deutschland und Europa. Die Wirtschaftsministerien und die Chinesische Botschaft in Bonn wissen Bescheid. China hat 31 Provinzen, Taiwan wird als die 31. bezeichnet. Es erscheint unmöglich, alle Teile Chinas abzudecken. Weiterhin ist die Betreuung aller möglichen Delegationen aus allen möglichen Teilen

Chinas zu aufwendig und ineffizient. Um konzentriert vorzugehen, sollte die Betreuung von Delegationen selektiv erfolgen und nur nach den eigenen Bedürfnissen vorgescreeent werden.

Kontakte in China

Konzentration auf die wichtigsten Institutionen ist essentiell:

MOFTEC / Foreign Investment Commission
 Bürgermeister / Stadtämter
 Universitäten
 Staatliche Unternehmen
 Halbstaatliche Unternehmen
 Privatisierte Unternehmen

Erscheint eine Provinz oder ein Geschäftsbereich interessant und gibt es erste Kontakte, sollte man versuchen, chinesische Unternehmer aus dem interessanten Standort nach Deutschland zu holen und zu betreuen. Dies hilft, später viele kleine und größere Probleme zu lösen.

Reisen nach China zur Anbahnung unmittelbarer Geschäftskontakte sind unabdingbar.

Wie kommt man an die Erfahrungen anderer deutscher Unternehmen in Asien

Wenn man miteinander kommuniziert, insbesondere von Unternehmer zu Unternehmer, kommt man leichter an Informationen und vermeidet unnötiges Risiko. Deutsche Firmen in Asien gibt es ca.

in Hongkong	300
in Singapur	150
in Japan	640
in China	350
in Asien (Rest)	300.

Die Adressen können über die Botschaften und Generalkonsulate bzw. die Handelsförderungsstellen und Auslandshandelskammern abgefragt werden. Mitgliedschaften in Asienvereinen schaffen Zugang zu anderen asieninteressierten deutschen Unternehmen.

Institution	Mitglieder
OAV	400
DCW	300

Ausführung und Umsetzung China ist Chefsache

China ist weit weg, eine Reise nach China erfüllt bei dem einen oder anderen einen mystischen und exotischen Traum. Zumindest solange er im Flieger sitzt. Dies ist aber schnell zu Ende, wenn er ankommt und von der Rasanz der wirtschaftlichen Betriebsamkeit überrollt wird. Oftmals werden die ersten Kontakte von den Chefs und oberen Führungsebenen gemacht. China erwartet aber im Umgang Präsenz und Kontinuität der Ansprechpartner, auch wenn man selbst oft mit Wechseln in der Spitze der chinesischen Ansprechpartner spielt. Sinn dieser Wechsel ist es, bereits besprochene Themen nachzuverhandeln und zu modifizieren. Es wird immer wieder der Fehler des „Pferdewechsels mitten im Rennen“ von deutscher Seite gemacht, was zur Folge

hat, daß man oft wieder von vorne beginnen muß, da Informationen verlorgengegangen sind und nicht konsequent dokumentiert wurde.

Gründe für den eigenen Wechsel des Personals können daran liegen, daß man sich nicht frühzeitig für einen Kandidaten zur Verfolgung des Themas mit allen Konsequenzen entscheiden konnte. In chinesischen Joint Ventures z. B. ist ein Board zu besetzen, also auch Titel zu vergeben, hohe Ränge zu vergeben. Aber was nutzt es, wenn alle Direktoren von zuhause aus nach dem Chefsache Prinzip, auch die Direktoren des Boards in China sind, wenn eigentlich täglich operativ durch dieses in China operative Lenkungsinstrument entschieden können werden muß.

Die Überschrift muß lauten: „make a team and never change a winning team“.

Das leidige Thema mit dem Personal

„Gute Leute für Asien sind teuer und kosten viel Geld“. Dieser Satz ist nur bedingt richtig, wenn man die notwendige Weitsicht walten läßt. Heute in China erfolgreiche Unternehmen haben bereits vor Jahren chinesische Mitarbeiter in ihren Betrieben in Deutschland ausgebildet oder zum heutigen Zeitpunkt bereits seit Jahren beschäftigt. Die Firmenkultur ist bekannt und noch wichtiger, über die Jahre ist Vertrauen in den Mitarbeiter gewachsen. Eine Entsendung einer solchen Person in das 10.000 km entfernte China setzt ein extremes Maß an Vertrauen voraus. Kontrollmöglichkeiten sind gerade bei kleinen Einheiten fast unmöglich, und wenn sie durchgeführt werden müssen, sehr aufwendig in Zeiteinheiten und Kosten. Man fliegt eben gepflegte 12 Stunden, bis man da ist und fährt nicht nur schnell einmal über die Grenze ins benachbarte Ausland.

Personalmanagement

Auch hier kommen wir zurück auf weitsichtige Planung, das Erkennen vorhandener Assets im eigenen Betrieb und die Abschätzbarkeit und die Vergleichbarkeit der Marktchancen des eigenen Produktes. Eine Annonce zu schalten und Personalgespräche mit 10 deutschen und 10 chinesischen Bewerbern zu führen, kostet Zeit und Geld, läutert aber gewaltig. Man erkennt dann sehr schnell, was dieser Markt hergibt und wen man bekommen kann. Eventuell fällt dann die Entscheidung leichter, einen chinesischen Maschinenbaustudenten oder Hochschulabgänger im eigenen Betrieb einzustellen.

Aufwand und Nutzen

China erfordert einen über das normale Maß hinausgehenden Einsatz auf allen Feldern des Managements. In den Phasen des „approaching“, des Herantastens an den chinesischen Markt, durchlaufen viele Unternehmen oft unterschiedliche Phasen, allerdings auch oft mit den selben Fehlerportfolios: Erst erfolgt eine euphorische Orientierungsphase, danach der Wunsch, alles selber machen zu wollen, danach Informations- und Möglichkeitsüber-

frachtung, in der Folge Orientierungslosigkeit, Verzetteln und Entscheidungsprobleme. Unklarheit über den Bedarf und den Einsatz von finanziellen, zeitlichen, personellen Ressourcen, die Situation des „mehr Wollens als Könnens“ und den Verlust des strategischen Leitkonzeptes, sofern dies bestanden hat oder auch den Stillstand, da man sich mit einem Zufallspartner an die Wand diskutiert hat oder dessen Leistungsportfolio sich als nicht adäquat herausstellt.

Nach den ersten Besuchen, den ersten Gesprächen erscheint vielen die Andersartigkeit dieses Marktes und Kulturkreises gewaltig:

- * unverständliche Sprache
- * keine Möglichkeit, Geschriebenes selbst zu lesen; Abhängigkeit von Übersetzern
- * andere Verhandlungsgewohnheiten
- * Rechtsunsicherheit
- * Angst vor Nachahmung
- * Physische Distanz zum Markt ist zu groß
- * komplizierte Kontrollmöglichkeiten
- * andere Konsolidierungsgewohnheiten
- * ständiges Nachverhandeln der Verträge.

Alle diese Punkte führen zu den o. g. Verunsicherungen und letztlich zu dem Verlust der Basisüberlegungen oder des Engagements.

Vorbereitung und Lernbereitschaft für das Andersartige ist das „a und o“ für ein Engagement in China

Vorwürfe zu machen ist nicht das Thema. Andererseits, wenn man die voran aufgezeigte, aber nur annähernd angesprochene Komplexität des Weges in die Internationalisierung oder auch nur in den chinesischen Markt berücksichtigen will, sollte man als Unternehmer zur Auffassung kommen, daß Vorbereitung durch Inanspruchnahme von Experten und aller verfügbaren Informationen der beste Weg zum Ziel ist und nicht das operative Voranschreiten, basierend auf Zufallsbekanntschaften. Es ist bekannt, daß Negatives und nachteilige Extreme zehnmal weiterkommuniziert werden, Positives nur dreimal multipliziert wird. Zum Zweck des besseren Behaltens habe ich deshalb eine Negativliste der kulturellen und wirtschaftlichen „dont - do's“ sozusagen als Merk- und Einprägeposten auf dem strategischen Kopfkissen aufgelistet.

**Lösungsansätze
Deutsche Industrie- und Handelszentren als Knotenpunkt deutscher Unternehmen in Asien**

Die German Centres sind als Beratungs- und Dienstleistungszentren Anlaufstation für Unternehmen, die vor allem Informationen über die Märkte benötigen, sich aus personellen Gründen eine große Repräsentanz nicht leisten können und aus dem Verbund der anderen ansässigen Unternehmen Synergien schöpfen wollen.

Einige Länderregierungen wie NRW, Baden-Württemberg und Bayern fördern diese Projekte politisch und finanziell, Verbände unterstützen diese ebenfalls und Landesbanken entwickeln und tragen die Konzepte.

Was macht nun ein German Centre attraktiv für deutsche Unternehmen?

Beispiel: German Centre Shanghai

- Standort z. B. Shanghai. Chinas größte Hafenstadt, mit gut entwickelter Transport- und Kommunikationsinfrastruktur. Industrie-, Finanz- und Handelszentrum Chinas.

- Lage des GC: Nähe technischer Universität Tongji mit Möglichkeiten zur Nutzung der dort vorhandenen Infrastruktur.

- Umfang des Dienstleistungsangebotes: z. B. Personalvermittlung und -qualifizierung, Anbahnung von Geschäftskontakten, Unterstützung beim Geschäftsaufbau, Zugang zu Behörden, Übersetzungs- und Dolmetscher-Dienste, Sekretariat, Terminmanagement u. v. a.

- Gebäude und Ausstattung des GC nach westlichem Standard, moderne Büros, Konferenzräume, Kongreßsäle.

Um bereits von Deutschland aus den Einstieg in den chinesischen Markt vorzubereiten, können über das Büro des GC Shanghai in München mit seinen Dienstleistungspartnern Beratungsleistungen in Anspruch genommen werden:

- Strategieberatung
- Rechtsberatung
- Vermittlung von Büroräumen in Shanghai
- Personalvermittlung

Mit diesem Angebot und insbesondere durch eine parallele Dienstleistungsstruktur mit Büroeinrichtungen in München und Shanghai bietet das German Centre für Unternehmen Hilfestellung beim Einstieg in den chinesischen Markt.

Ausblick

Das German Centre in Shanghai ist das erste seiner Art, aber nicht das letzte. Ein Netzwerk von „Deutschen Häusern“ in Asien ist im Aufbau begriffen mit der klaren Zielsetzung, die Präsenz deutscher Unternehmen im asiatischen Raum zu fördern. Exportorientierte Unternehmen sollten diese Möglichkeit, mit überschaubarem Risiko vor Ort präsent sein zu können, nutzen.

Grundvoraussetzung ist jedoch die Bereitschaft, die eigenen Unternehmensstrukturen in Bezug auf internationales Engagement neu betrachten zu wollen und daraus Konsequenzen zu ziehen. Dies betrifft insbesondere Führungs- und Entscheidungsmechanismen sowie Personalmanagement auf dem Weg in eine internationale Weiterentwicklung. Diese beginnt nämlich zuerst im Unternehmen zuhause in Deutschland.

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
	21	26	G	V	R

Checkliste für die "Don't do's" bei dem Weg in ein internationales Business-Engagement

xx Handeln und Entscheiden

- > Schnelles Losagieren, auf erste Angebote mit wenig Prüfung eingegangen sein, sich selbst auferlegte Verpflichtung
- > Alles selber machen wollen, da man ja schon Erfahrungen in anderen östlichen Ländern gemacht hat "Spezialisten bringen nichts und kosten nur Geld"
- > Kontakte auf oberster Ebene zuerst installieren, der Unterbau erledigt die Indianerarbeit "Von Chef zu Chef entscheiden"
- > Ungeduld in dem Erwarten der Ergebnisse und der eigenen gesteckten Ziele, vorgezogener Leistungsdruck als Führungsmittel

xx Markt, Kunden und Marketing

- > Nicht ausreichende Kenntnis des Marktes des anderen Landes und seine spezifischen Eintrittsbarrieren
- > Unkenntnis des Bedarfs und Anforderungen der Kunden des anderen Landes in Bezug auf Produkt und Service
- > Die Erfolgsfaktoren des eigenen Geschäftes in dem anderen Land sind nicht bekannt

xx Organisation

- > Die Organisationsstruktur des Unternehmens ist für die Internationalisierung nicht bereit
- > Die kritische Firmen- oder Geschäftsgröße, die auf internationalem Level notwendig ist, um sicherzustellen, daß Kostenführerschaft und Qualitätsführerschaft erreicht werden können, ist nicht geprüft
- > Der Aufwand für Planungs-, Management-, Kontroll- und Controllingssystem ist nicht auf den massiven Bedarf einer Abwicklung von internationalem Management ausgerichtet

xx Geschäftskultur

- > Vorbereitung auf das Verstehen der Kultur, Sprache und das Umfeld der Geschäftsleute in dem anderen Land ist nicht erfolgt

xx Ressourcen

- > Unkenntnis der für eine Internationalisierung notwendigen Ressourcen an Kapital, Management, Kenntnisse über das andere Land
- > Unkenntnis, welche Ressourcen eigentlich benötigt werden

xx Personal

- > Keine Managementkapazität und kein -talent im eigenen Haus, das international oder auslandsspezifisch denken und agieren kann
- > Wechsel der eigenen Verhandlungspartner mitten in Verhandlungen und Geschäftsführung "Der bringt ja nichts"
- > Projektausführende sind andere Personen als die Projektverhandler "Nur nicht von Anfang an festlegen, wer dann der Chef wird"
- > Zu späte und zu schnelle Entscheidungen bei der Personalrekrutierung

xx Recht und Gesetze

- > Die allgemeinen rechtlichen Bedingungen des Landes sind nicht abgeklärt und vertraut
- > Vertragsfestschreibung muß ewig halten, Nachverhandeln ist unmoralisch ■



Zeitpersonalservice

Management auf Zeit

Arbeitsvermittlung

Outsourcing



im Finanz- und Rechnungswesen

- ◆ Professionelle Unterstützung durch Überlassung von hochqualifiziertem Zeitpersonal
- ◆ Vorübergehende Besetzung von Führungspositionen durch Management auf Zeit
- ◆ Auswahl und Beschaffung von erfahrenen Fach- und Führungskräften durch Private Arbeitsvermittlung
- ◆ Übernahme kosten- und personalintensiver Bereiche durch Outsourcing (z. B. externes Controlling, Reisekosten, Gehälter)

**FiRe GmbH
Zeitpersonalservice und Zeitmanagement
im Finanz- und Rechnungswesen**

Kennedyallee 55
60596 Frankfurt/M.
Tel. 0 69/96 36 54-0

Roßstr. 49
40476 Düsseldorf
Tel. 02 11/94 82 40

Große Bleichen 8
20354 Hamburg
Tel. 0 40/35 75 73-0

Prinzregentenstr. 16
80538 München
Tel. 0 89/21 21 28-0

Ermanstr. 19
12163 Berlin
Tel. 0 30/79 08 03-0

von-Werth-Str. 20-22
50670 Köln
Tel. 02 21/91 27 81-0

LITERATURFORUM



Liebe Leserin, lieber Leser!

Ich freue mich, Ihnen eine neue Ausgabe des Literaturforums vorlegen zu können. Wie Ihnen die Überschriften zu den einzelnen Kapiteln ausweisen, habe ich mich bemüht, Ihnen ein breites Spektrum von Neuerscheinungen und Neuauflagen darzustellen. Unter „IM FOKUS“ werde ich Ihnen zukünftig regelmäßig Veröffentlichungen vorstellen, die nachhaltig in der Diskussion stehen, besonders wichtig sind, Neues bringen oder auch von der vorherrschenden Meinung abweichende Positionen vermitteln.

IM FOKUS

Handy, Charles: Die Fortschrittsfalle

Wiesbaden: Gabler Verlag 1995 - 272 Seiten - gebunden - DM 68,-

Autor und Konzeption

Charles Handy erhielt den Ruf als Professor für Managementpsychologie und -entwicklung an die London Business School. Zur Zeit betätigt er sich als Berater und freier Schriftsteller. Seine Bücher sind internationale Bestseller. Das Buch setzt sich kritisch mit unserer Welt und dem Umbruch auseinander, es sucht der Zukunft neuen Sinn zu geben.

Aufbau und Inhalt

Verwirrung durch Paradoxien - Die Balance herstellen - Umsetzung in die Praxis, die Paradoxien managen - Die Sinnsuche.

Kommentierung

Charles Handy macht zunächst die vielen Widersprüche, mit denen wir leben, deutlich und bewußt. Er arbeitet heraus, wie uns der Fortschritt einerseits Wohlstand und Effizienz gebracht hat, aber - so der Autor - Sinnverlust ist der zu zahlende Preis. Handy führt aus, daß man Paradoxien nicht lösen kann, aber man kann lernen, mit ihnen konstruktiv umzugehen. Hierzu diskutiert Handy Ansätze und Konzepte. Das Buch ruft zu einer Umorientierung auf und propagiert ein neues Verständnis von Arbeit und Organisation. Um diese Veränderungen bewältigen und unserer Zukunft einen neuen Sinn zu geben, schlägt der Autor „die drei Sinne“ vor, nämlich das Kontinuitäts- und Zugehörigkeitsgefühl sowie die - wie es heißt - „richtige Richtung“, d. h. der Zweck und das Ziel, wofür man sich engagiert und letztlich lebt. Handy legt ein provokantes und alternatives Buch vor, das die vorherrschende Ausrichtung und Lebensweise in Frage stellt. Ein brillantes Buch, das Visionen vermittelt und zur Erneuerung aufruft, das aber auch die Beziehung zur Realität nicht aufgibt. Das Hauptkapitel, das der Sinnsuche gewidmet ist, mag nicht alle hohen Erwartungen, die geweckt werden, erfüllen. Abbildungen und weitere Lesehilfen unterstützen die Lektüre nur wenig. Insgesamt eine recht lohnende Lektüre für alle, die nach Orientierung fragen, sich mit der Zukunft befassen und den Sinnverlust beklagen.

Horx, Matthias / Trendbüro: Trendbuch 2

Düsseldorf: ECON 1995 - 236 Seiten - DM 38,80

Autor und Konzeption

Matthias Horx arbeitete als Redakteur bei verschiedenen Publikationen und gründete zusammen mit Peter Wippermann im Jahre 1993 das Trendbüro Hamburg. Mit diesem Buch legt Matthias Horx und sein Trendbüro Hamburg die zweite große Trendanalyse vor, sie nehmen Stellung zu bedeutsamen und drängenden Fragen, Entwicklungen und Problemen der ausgehenden neunziger Jahre.

Aufbau und Inhalt

Soft-Individualismus - Das Elektrizismus-Prinzip - Aufstand der Alten - Glauben light - Das große Heimweh - New York - Explosion der Netze - Die Rache der Frauen - Abschied von der Sex-Ära - Der neue Optimismus - Anti-Geschmack - Moral Plus - Anhang.

Finden Sie das *Optimum!*?

Controller/in im Zentralen Informationsmanagement

- Sie optimieren die Zusammenarbeit der einzelnen Geschäftsbereiche (Damenoberbekleidung, Herren-, Kinderkonfektion etc.) aus Gesamtunternehmersicht.
- Zentraler Punkt ist die übergreifende Steuerung und das Controlling des Warenflusses (Lieferant - Lager - Kunde).
- Ein Gesamtvolumen von 7 Mrd. DM wird von Ihnen betreut werden.
- Als Wirtschaftswissenschaftler bringen Sie ein ausgeprägtes analytisches Denkvermögen mit und haben bereits Berufserfahrung im Controlling gesammelt.
- Sehr gute konzeptionelle und kommunikative Fähigkeiten ergänzt durch Anwenderkenntnisse in Excel, Access etc. sind ein weiterer Grund, Sie kennenzulernen.
- Wir freuen uns auf Ihre Bewerbung.

Otto Versand, Personalabteilung 2.1, Julia Weiß, 22172 Hamburg

Otto... find' ich gut.

Wir sind eine mittelständische Unternehmensgruppe mit Schwerpunktberufungen in den Bereichen:

- **Produktion:** Automobilzulieferer, international
- **Handel:** DIY-Bereich/Baustoffe

Die Expansion beider Unternehmenszweige macht den Ausbau des Controllings notwendig. Wir suchen zur direkten Unterstützung der Holding-Geschäftsführung einen

Controller als internen Unternehmensberater

Der Stelleninhaber soll anhand der Controllingdaten vor Ort die Schwachstellen analysieren und gemeinsam mit den Unternehmensleitern Veränderungsmaßnahmen erarbeiten und der Geschäftsleitung zur Entscheidung vorlegen. Die Aufgabe ist mit einer zeitweisen Reisetätigkeit verbunden.

Erwartet wird eine ca. fünfjährige Berufserfahrung mit Schwerpunkt Controlling, gute Englischkenntnisse sowie der routinierte Umgang mit den üblichen PC-Anwendungen.

Sollten Sie an der skizzierten Position interessiert sein, senden Sie bitte Ihre aussagefähigen Unterlagen mit Angabe der Gehaltsvorstellung an die von uns beauftragte Unternehmensberatung:

**Werner Bierend, Walter Zeller & Partner,
St. Martini-Str. 9, 37079 Göttingen,
Tel.: 0551/ 99879-0**

Kommentierung

Das Buch beschäftigt sich mit den großen Fragen, die unsere Zeit bewegen. Horx macht 12 Megatrends aus - siehe Inhaltsangabe -, definiert und beschreibt sie, fragt nach ihren Auswirkungen auf Marketing, Konsumverhalten, Werteströme und Sozialstrukturen usw. Das recht informative und gut lesbare Buch empfiehlt sich überall dort, wo man sich ernsthaft mit den mutmaßlichen Trends der Zukunft auseinandersetzen hat oder persönlich am Zustand unserer Gesellschaft und ihrer voraussichtlichen Entwicklung interessiert ist.

REFA: Den Erfolg vereinbaren

München: Carl Hanser Verlag 1995 - 430 Seiten - kartoniert - DM 58,-

Autoren und Konzeption

Das vorliegende Fachbuch bildet den Grundstein eines neuen REFA-Führungswissens. Als ein Baustein des Projektes „REFA 2000“ vermittelt es Fach- und Führungskräften aller Unternehmensebenen zentrale Inhalte des „neuen Denkens“. Ein kompetentes Autorenteam steht hinter dieser Veröffentlichung.

Aufbau und Inhalt

Einführung - Das Unternehmen - Steuergrößen - Führen mit Zielen - Prozeßgestaltung - Methoden zum Daten- und Zeitmanagement - Beispiele/Praxisanwendungen - Ausblick.

Kommentierung

REFA greift mit diesem Buch die aktuellen Entwicklungen auf und rückt das „neue Denken“ mit Kundenbezogenheit, Mitarbeiterorientierung, Prozeßorientierung usw. in den Vordergrund. REFA stellt sich mit seiner neuen Fachbuchreihe „Unternehmensentwicklung“ erfolgreich den Veränderungen, übernimmt sie in seine Methodenlehre und trägt so zu einem „Veränderungsschwung“ bei. „Führen mit Zielen“, so der Untertitel, vermittelt und ergänzt Controllingwissen. Die Autoren sehen als eigentliche Steuerungsgrößen: Markt, Qualität, Kosten, Personal und Zeit. Controlling wird aus einer technisch orientierten Sicht und aus einem Verständnis vermittelt, das weitgehend auf dem Selbstcontrolling, auf einem Prozeßcontrolling, auf Kennzahlen, auf einer modernen Controllingkultur sowie auf Controllingnetzen beruht. Eine begrüßenswerte Entwicklung und ein anerkennenswerter Beitrag von REFA.

NEUES ZUM CONTROLLING

Reichmann, Thomas (Hrsg.): Handbuch Kosten- und Erfolgs-Controlling

München: Verlag Vahlen 1995 - 619 Seiten - gebunden - DM 128,-

Autoren und Konzeption

Der Herausgeber, Inhaber des Lehrstuhls für Controlling und Unternehmensrechnung an der Universität Dortmund, legt mit einem fachkompetenten Autorenteam aus Wissenschaft, Beratung und Praxis einen Controlling-Reader über aktuelle Entwicklungen im Bereich Kosten- und Erfolgscontrolling vor.

Aufbau und Inhalt

Betriebswirtschaftliche Konzepte für ein modernes Kosten- und Erfolgs-Controlling - DV-gestützte Konzepte für ein effizientes Kosten- und Erfolgs-Controlling - Branchenbezogene Systemlösungen für das Kosten- und Erfolgs-Controlling.

Kommentierung

Der Sammelband bietet sowohl in theoretischer als auch in praxisorientierter Sicht ein recht breites Themenspektrum von den Entwicklungen in der Führungsunterstützung über das Qualitätskostenmanagement oder die Logistikkostenrechnung bis zum kostenorientierten Projekt-Controlling oder dem Einsatz von Standardsoftware. Das recht lesens- und beachtenswerte Handbuch erweist sich als gelungene Sammlung und Aufbereitung neuer Instrumente und Methoden des Kosten- und Erfolgscontrolling, in dem herausragende Autoren eine Fülle von Anregungen und Hinweise vermitteln und dem Leser Orientierung und Wegweisung bieten in einem komplexen Themenfeld. Das Buch verdeutlicht, wie intensiv und tiefgreifend die evolutionären Entwicklungen im Controlling sind.

Sänger, Michael (Hrsg.): Das Neue Controlling für den Mittelstand

Bonn: VBU - Verlag Beste Unternehmensführung 1995 - 224 Seiten - DM 36,-

Autoren und Konzeption

Ein Autorenteam befaßt sich in verschiedenen Einzelbeiträgen mit Controlling als ganzheitliches Führungs- und Steuerungskonzept

Auszug aus dem Inhalt

Controllingphilosophie - Controlling zwischen hard und soft - Einführung eines Controllingsystems - Bio-kybernetik und Controllerdienst - Ethik-Controlling - Rezepturen für den Controlling-Praktiker.

Kommentierung

Das Buch gefällt hinsichtlich seiner didaktischen Aufmachung, es ist übersichtlich und lesefreundlich. Es wendet sich direkt und ohne Umschweife an den Praktiker bzw. die Praktikerin. Es vermittelt eine grundlegende Einführung und einen guten Überblick über alle Bereiche des modernen Controlling, und zwar in einer breiten und umfassenden Weise, so daß auch z. B. Themen wie Ethik und soziale Verantwortung ebenso angesprochen werden wie die sinnvolle Aufbereitung von unternehmensrelevanten Zahlen. Es wird eine gewisse Scheindiskussion geführt zwischen „Neuem Controlling“, wie man es hier versteht und vorstellt, und dem „Alten Controlling“. Den sachkundigen und umfassend informierten Leser wird der erhobene Anspruch sicher etwas stören, denn wirklich Neues oder Unbekanntes findet er kaum. Insgesamt wegen der guten Aufmachung, der gelungenen Thematisierung und der innovativen Ausrichtung eine recht lesenswerte Praxis-Einführung.

Steinl, Claus/Eggers, Bernd/Lawa, Dieter (Hrsg.): Zukunftsgerichtetes Controlling
Wiesbaden: Gabler Verlag 1995 - 378 Seiten - Broschur - DM 89,-

Autoren und Konzeption

Ein Autorenteam aus Wissenschaft, Beratung und Praxis legt hiermit einen Sammelband vor, der mit vielfältigen Beiträgen eine Grundlagen- und Anwendungsdiskussion um die Ausgestaltung eines modernen Unterstützungs- und Steuerungssystems für das Management führt.

Aufbau und Inhalt

Controlling: Eine Betrachtung aus Sicht des Managements - Controlling in der Praxis - Anwendungsbeispiele in Produktions- und Dienstleistungsunternehmen - Controlling: Zurück in die Zukunft - Zusammenfassung.

Kommentierung

Dieser Sammelband leistet eine Fokussierung auf Zukunftsaspekte des Controlling und auf die Bewältigung der Zukunft durch Unterstützung des Controlling. Die Autoren arbeiten die Entwicklungstendenzen des Controlling heraus, die sie ausmachen in der Prozeßorientierung, einer strategischen, antizipativen Ausrichtung, einer Erfolgsfaktorenorientierung, einer ganzheitlichen Gestaltung, einer Lean-Ausprägung, einer lernorientierten Ausrichtung sowie einer verstärkten DV-Unterstützung und schließlich in einem wachsenden Öko-Controlling. Das Buch deckt ein breites Spektrum an Meinungen und Erfahrungen ab und beleuchtet die vielfältigen Facetten des zukunftsorientierten Controlling aus verschiedenen Blickrichtungen. Einige Beiträge könnten auch aus bekannten Veröffentlichungen stammen, andere Beiträge bereichern und beleben nachhaltig die Diskussion. So z. B. Zusammenfassung der Autoren, oder die Ausführungen zum Potentialmanagement im Hause VW.

Siegwart, Hans und Müller, Roland (Hrsg.): Gezielt Kosten senken
Zürich: Verlag Orell Füssli und Verlag Industrielle Organisation 1995 - 236 Seiten - broschiert - SFr. / DM 68,- - ÖS 531,-

Autoren und Konzeption

Die Herausgeber, Hans Siegwart, Professor an der Hochschule St. Gallen, und Roland Müller, Chefredakteur der io Management Zeitschrift, haben in diesem Sammelband aktuelle Aufsätze zum zeitgemäßen Kostenmanagement aus der io Management Zeitschrift der letzten fünf Jahre zusammengestellt. Die Autoren, darunter u. a. Prof. Bullinger, Dr. Deyhle, Prof. Scheer, sind renommierte und praxiserfahrene Unternehmer, Berater und Wissenschaftler.

Aufbau und Inhalt

Kostenbewußtsein fördern - Sich auf Kernprozesse konzentrieren - Kosten schon bei der Entwicklung optimieren - Das Betriebliche Rechnungswesen einsetzen.

Kommentierung

Die Beiträge setzen sich - aus unterschiedlicher Perspektive und innerhalb eines breiten Spektrums - mit Konzepten, Verfahren und Mitteln des modernen Kostenmanagement auseinander. Das Buch vermittelt mit mehr als 20 Einzelbeiträgen vielfältige Denkanstöße und praktische Tips, und gibt so eine eindrucksvolle Darstellung der praxisrelevanten Diskussion zum modernen Kostenmanagement. Die üblicherweise vorkommenden Probleme und Schwierigkeiten finden ihre besondere Berücksichtigung und geben der Veröffentlichung den Charakter eines Ratgebers und Leitfadens. Dr. Deyhle setzt in dieser Veröffentlichung mit „Controlling in vernetzter Betrachtungsweise“ beachtenswerte Akzente.

Gretz, Wolfgang: Erfolgreiches Controlling durch Kennziffernanalyse
Stuttgart: Taylorix Fachverlag 1996 - 103 Seiten - broschiert - DM 34,80

Das Buch entspricht der Forderung nach einer Steuerung des Unternehmens mit Hilfe eines Informationssystems. Das in diesem Buch vorgestellte Steuerungssystem beruht auf dem Prinzip des Return on Investment und ist an dem Ziel - gute Verzinsung des investierten Kapitals - ausgerichtet. Der Verfasser entwickelt anhand eines Modellunternehmens ein zusammenhängendes Zahlenbeispiel und damit ein schlüssiges Konzept moderner Unternehmenssteuerung sowie ein beachtenswertes betriebsanalytisches Instrumentarium.

CONTROLLING UND EDV

Scheer, August-Wilhelm (Hrsg.): Rechnungswesen und EDV
Heidelberg: Physica-Verlag 1995 - 553 Seiten - DM 178,--

Dieser Sammelband zur 16. Saarbrücker Arbeitstagung steht unter dem Titel „Aus Turbulenzen zum gestärkten Konzept?“ Die ausgewiesenen Referate bzw. Beiträge strukturieren sich wie folgt: Neue Technologien, Informationsmanagement, Geschäftsprozeßmanagement, Kostenmanagement, Öffentliche Verwaltung und in einem Festvortrag (Kreativität und Wagemut). Die Artikel vermitteln Anregungen, Hilfestellungen und Diskussionsstoff, insbesondere im Hinblick auf die Frage, welche neue Rolle Controlling und Informationstechnik bei der Bewältigung der aktuellen Herausforderungen spielen können. Es wird gefragt, was ein Unternehmen tun muß, um „vital“ zu werden. Dabei ist einerseits eine gewisse Skepsis gegenüber den laufenden „Modewellen“ unverkennbar, andererseits wird deutlich, welche Dynamik in den Veränderungsprozessen steckt und wie sehr „die Karawane weiterzieht“ und sie zur Auseinandersetzung zwingt und Handlungsbedarf aufzeigt.

Becker, Haberfellner, Liebetrau: EDV-Wissen für Anwender
Zürich: Verlag Industrielle Organisation 1995 - 740 Seiten - gebunden - SFr 88,-- / DM 98,--

Dieser Klassiker liegt nun in der 10. Auflage und einer Gesamtauflage von 61.000 Exemplaren vor, vollständig überarbeitet und erweitert. Das bewährte Grundlagenwerk gliedert sich in die fünf Teile: Einleitung, Vorgehenskonzept für die Abwicklung von EDV-Projekten, Methoden für die EDV-Praxis, EDV-Management sowie ein Fallbeispiel. Das Buch weist zahlreiche Checklisten, Ablaufpläne, Formularvorlagen und Begriffserläuterungen aus. Es versteht sich als Nachschlagewerk, Lehrbuch und Arbeitshilfe.

Kellner, Hedwig: Die Kunst, DV-Projekte zum Erfolg zu führen
München: Carl Hanser Verlag 1994 - 239 Seiten - kartoniert - DM 38,--

Autorin und Konzeption

Die Autorin schreibt vor dem Hintergrund ihrer Erfahrungen als DV-Beraterin der Unternehmensberatung Mummert und Partner GmbH in Hamburg. Mit diesem Buch spricht Hedwig Kellner insbesondere die Fach- und Führungskräfte an, die nicht aus der DV kommen, die jedoch in DV-Projekten mitarbeiten oder diese leiten.

Aufbau und Inhalt

Einleitung - Rolle des Projektleiters - Prinzipien der Projektarbeit - Projektziele - Projektverlauf - Aufwandsschätzung - Kosten-Nutzen - Planen - Projektsteuerung und -kontrolle - Qualitätssicherung - Change Management - Informationswesen - Risikoanalyse und Krisenmanagement.

Kommentierung

Die Veröffentlichung bietet umfassendes und vielfältiges Erfahrungswissen, vermittelt in klarer Strukturierung, übersichtlicher und anschaulicher Aufbereitung und ist in gut lesbarer Sprache dargestellt. Das Buch weist sich als Praktiker-Buch aus, da neben der gelungenen Form inhaltlich Umsetzbarkeit und Handlungsvorschläge im Mittelpunkt stehen. Das Buch leistet mit seinen Regeln und Hinweisen einen konkreten Beitrag zur Sicherung des Projekterfolges.

Carlin, Gunnar: Praxisorientierte Ausbildung von EDV-Anwendern
Renningen-Malmsheim: Expert Verlag 1995 - 168 Seiten - DM 48,--

Autor und Konzeption

Gunnar Carlin ist Ausbildungsleiter bei der SKF Dataservice AB in Göteborg, Schweden und hat sich auf die Ausbildung von EDV-Systemanwendern spezialisiert. Daneben ist er auch Geschäftsführer der Beratungsfirma GLACK Aus- und Weiterbildung. Das vorliegende Buch wendet sich an alle, die mit der Ausbildung von EDV-Anwendern zu tun haben.

Aufbau und Inhalt

Wie wir den Anwendern helfen, die Anwendung eines EDV-Systems zu lernen - Ausbildungsmodell - Pädagogische Regeln - Abschluß - Anlagen.

Kommentierung

Das Buch empfiehlt sich als Handbuch für diejenigen, die direkt mit der Ausbildung beauftragt sind und als Checkliste für diejenigen, die Ausbildungsdienstleistungen kaufen. Die Ausführungen sind realistisch und praxisbezogen, sie gehen von Schwierigkeiten und Problemen aus, wie sie häufig in diesem Zusammenhang auftreten. Das Buch erweist sich als nützlicher Wegweiser und hilfreicher Ratgeber.

BANK CONTROLLING

Bohnenkamp, Peter: Prozeßorientierte Standard-Kostenrechnung im Bank-Controlling
 Bern: Verlag Paul Haupt 1995 - 304 Seiten - DM 54,--

Der Verfasser, als Unternehmensberater tätig, befaßt sich in dieser Veröffentlichung mit innovativen Ansätzen der Betriebskosten-Ermittlung und des Kostenmanagement in den Banken. Die Konzepte werden detailliert beschrieben und auf ihre Zielorientierung diskutiert. Ein umfassendes Rechenbeispiel zeigt die erfolgreiche Umsetzung der prozeßorientierten Standardkostenrechnung. Das Buch vermittelt praktische Hilfe und Unterstützung bei der Implementierung eines zukunftsorientierten Kostenrechnungssystems einer Bank.

Gysler, Thomas P.: Informatik-Controlling im Bankbetrieb
 Bern: Verlag Paul Haupt 1995 - 263 Seiten - DM 72,--

Die vorliegende Dissertation, erschienen in der Reihe „Bank- und Finanzwirtschaftliche Forschungen“ befaßt sich mit ausgewählten Kernfragen des Informatik-Controlling im Bankbereich und vermittelt einen instrumentalen Ansatz zur Unterstützung der Führung im Informatikbereich. Der Verfasser legt die theoretisch mögliche Bandbreite eines Informatik-Controlling dar und vergleicht sie mit dem aktuellen Stand der Bankpraxis. Der Inhalt: Grundlagen, Wesen und Bedeutung des Informatik-Controlling, Strategisches Controlling, Projektcontrolling, Betriebscontrolling, Kosten- und Leistungsrechnung sowie Zusammenfassung.

RECHNUNGSWESEN UND BETRIEBSWIRTSCHAFTSLEHRE

Ott, Jürgen: Betriebswirtschaftslehre für Ingenieure und Informatiker
 München: Verlag Franz Vahlen 1995 - 329 Seiten - kartoniert - DM 38,--

Diese interessante Neuerscheinung unterscheidet sich von vergleichbaren Veröffentlichungen in mehrfacher Hinsicht. Kosten- und Nutzenkriterien orientieren sich am gesamten Spektrum der Unternehmensziele bis hin zu ökologischen und ethischen Zielen. Die Darstellung der betrieblichen Funktionsbereiche veranschaulicht die betriebswirtschaftliche Denkweise anhand konkreter Fragestellungen. Diese Konkretisierung orientiert sich an der Zielgruppe Informatik-/Ingenieur-Studenten. Das Buch vermittelt einen beachtenswerten Überblick über die betriebswirtschaftliche Denkweise und betriebswirtschaftliche Fragestellungen.

Preißler, Peter R.: Entscheidungsorientierte Kosten- und Leistungsrechnung
 Landsberg: Verlag Moderne Industrie 1995 - 255 Seiten - DM 48,--

Diese Neuerscheinung aus der Reihe Intensivkurs zeichnet sich durch ein besonders didaktisches Konzept aus. Es behandelt die Sachbereiche in der Sprache der Praktiker, bietet Fallbeispiele und zahlreiche Möglichkeiten zur Lernkontrolle. Der Leser erfährt einen kompakten Überblick von den Grundlagen über moderne Kostenrechnungsverfahren über Entscheidungshilfen für einzelne Bereiche bis zu neuen Ansätzen wie Prozeßkostenrechnung und Target Costing.

Glade, Anton: Praxishandbuch der Rechnungslegung und Prüfung
 Herne/Berlin: Verlag Neue Wirtschaftsbriefe 1995 - 2.097 Seiten - gebunden - DM 258,--

Das Werk versteht sich als systematische Darstellung und als Kommentar zum Bilanzrecht in völlig überarbeiteter, erweiterter und aktualisierter Neuauflage. Das Handbuch erweist sich als praxisbezogenes Nachschlagewerk, das den umfangreichen Komplex der Rechnungslegung ausführlich und hinreichend bearbeitet und zugänglich macht.

BENCHMARKING - EIN MANAGEMENTINSTRUMENT

Kreuz, Werner: Mit Benchmarking zur Weltspitze aufsteigen
 Landsberg: Verlag Moderne Industrie 1995 - 222 Seiten - DM 98,--

Autor und Konzeption

Dr. Werner Kreuz ist Vice President und Partner der internationalen Unternehmensberatung A. T. Kearney und einer der bekanntesten Benchmarking-Experten. Er wird von einem Autorenteam unterstützt. Die Veröffentlichung fußt auf drei konzeptionellen Schwerpunkten: Strategien neu gestalten, Geschäftsprozesse optimieren und Unternehmenswandel forcieren.

Aufbau und Inhalt

Vision der Zukunft - Benchmarking als wirkungsvolles Managementinstrument zur Erzielung von Spitzenleistungen - Neuausrichtung der Unternehmensstrategie - Geschäftsprozesse und Prozeß-Benchmarking - Benchmarking von Funktionen - Benchmarking von Verhalten - Neues Denken und Verhalten - Kontinuierliches Benchmarking.

Kommentierung

Kreuz und seine Mitautoren suchen in dieser Neuerscheinung einen umfassenden, ganzheitlichen Ansatz und diskutieren, wie Benchmarking als wirkungsvolles Managementinstrument ausgestaltet und eingesetzt werden kann. Das Buch vertritt ein erweitertes und modernes Verständnis von Benchmarking, d. h. es empfiehlt den Anwendern, neben den klassischen Kennzahlenvergleichen auch ihre Strategien, ihre Prozesse und das Verhalten der Mitarbeiter permanent mit den besten Unternehmen zu vergleichen. Das anspruchsvolle und auch verständliche, anschauliche Buch liest sich wie eine Aufforderung, die ermittelten Vergleichswerte als Basis und Voraussetzung zu verstehen und zu nutzen für ein spezifisches, innovatives Aktionsprogramm auf dem Weg zu den Besten.

Pieske, Reinhard: Benchmarking in der Praxis

Landsberg: Verlag Moderne Industrie 1995 - 311 Seiten - DM 98,-

Autor und Konzeption

Dr. Reinhard Pieske ist Projektleiter der ABB Produktionstechnik und Logistik GmbH in Heidelberg. Gegenstand der Veröffentlichung ist die praktische Methodik des Benchmarking.

Aufbau und Inhalt

Benchmarking-Charakterisierung - Benchmarking-Prozeß - Benchmarking - Organisation und Ausblick.

Kommentierung

Die Neuerscheinung erweist sich als hilfreiches und nützliches „Wie-Buch“, d. h. wie Benchmarking geplant und durchgeführt wird und wie es unter den Bedingungen der Praxis funktioniert. Erfolgreiches Lernen von führenden Unternehmen, so versteht der Autor sein Programm.

PRODUKTION UND LOGISTIK

Fandel, Günter; Francois, Peter u. Gubitz, Klaus-Martin: PPS-Systeme

Berlin: Springer Verlag 1994 - 621 Seiten - gebunden - DM 178,-

Dieses Buch befaßt sich mit den Grundlagen, Methoden und neueren Entwicklungen von Produktionsplanungs- und -steuerungssystemen und enthält eine aufwendige PPS-Marktstudie, die 167 Softwaresysteme anhand von über 300 Kriterien eingehend untersucht. Das Buch verbindet in gelungener Weise fachliche Überlegungen mit den Befunden einer empirischen Studie. Das Buch erweist sich als fundierte Unterstützung bei der Beantwortung der Frage, welche Unterstützung der Anwender zur Abwicklung seiner dispositiven Aufgaben durch PPS-System erfahren kann.

Isermann, Heinz (Hrsg.): Logistik

Landsberg: Verlag Moderne Industrie 1994 - 387 Seiten

Das vorliegende Buch will dem interessierten Studenten wie dem innovativen Praktiker eine möglichst umfassende Darstellung praxisrelevanter Aspekte der Logistik sowie einen Überblick über den aktuellen Stand der Forschung bieten. Insgesamt 24 Beiträge vermitteln einen vertieften Einblick in die fünf Schwerpunkte Unternehmensfunktion Logistik, externe Rahmenbedingungen, Beschaffungs- und Distributionslogistik, Produktionslogistik und übergreifende Logistiksysteme.

Schulte, Christof: Logistik

München: Verlag Vahlen 1995 - 431 Seiten - gebunden - DM 72,-

Diese überarbeitete und erweiterte Neuauflage beschreibt die Wege zur Optimierung des Material- und Informationsflusses anschaulich und verständlich in 12 Kapiteln von der Logistikstrategie über die Produktionslogistik bis hin zum Logistik-Controlling und den Erfolgsfaktoren der Logistik.

Weber, Jürgen: Logistik-Controlling

Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 1995 - 233 Seiten - gebunden - DM 68,-

Das nun bereits in vierter, überarbeiteter Auflage vorliegende Buch beschreibt, auf der Grundlage praktischer Erfahrungen, ein umfassendes Konzept eines modernen Logistik-Controlling unter Berücksichtigung vielfältiger, zu berücksichtigender Aspekte. Das Buch hat sich als Standardwerk zum Logistik-Controlling etabliert.

Küpper, Hans-Ulrich u. Helber, Stefan: Ablauforganisation in Produktion und Logistik
Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 1995 - 327 Seiten - kartoniert - DM 29,80

Die vorliegende 2., vollständig neu bearbeitete und erweiterte Auflage gibt als „wissenschaftliches Taschenbuch für den Betriebswirt“ einen Überblick über die unterschiedlichen Problembereiche, wobei insbesondere neuere Ansätze berücksichtigt werden.

NEUAUFLAGEN BEREITS VORGESTELLTER VERÖFFENTLICHUNGEN

Kresse, Werner: Die neue Schule des Bilanzbuchhalters - Praktikum des kaufmännischen Rechnungswesens mit Aufgaben und Lösungen
Stuttgart: Taylorix Fachverlag 1995 - in vier Bänden mit zusammen 1.863 Seiten - gebunden - Vorzugspreis beim Bezug aller Bände DM 320,-, Einzelband DM 89,-

Die „Neue Schule des Bilanzbuchhalters“ erscheint als bekanntes und bewährtes Lehr- und Nachschlagewerk in der 7., neu bearbeiteten Auflage. Sie eignet sich zur Vorbereitung auf die Bilanzbuchhalterprüfung ebenso wie zur Aus- und Weiterbildung als auch zur Lösung von Zweifelsfragen in der Praxis. Band 1: Grundlagen und Allgemeines; Band 2: Besondere Buchungsvorgänge und Abschlüsse; Band 3: Kostenrechnung, Steuerrecht usw.; Band 4: Volkswirtschaft, EDV etc.

Österle, Hubert: Business Engineering Prozeß- und Systementwicklung
Band 1 Entwurfstechniken
Berlin, Heidelberg: Springer Verlag 1995 - 375 Seiten - broschiert - DM 49,80

Bereits kurze Zeit nach Erscheinen der Erstauflage liegt die zweite, verbesserte Auflage vor. Das Buch basiert auf mehrjährigen Arbeiten eines Forschungsprogramms am Institut für Wirtschaftsinformatik der Hochschule St. Gallen. Die Techniken wurden mehrfach in Beratungsprojekten eingesetzt und weiterentwickelt. Das Buch vermittelt über den Organisations-, Daten- und Funktionsentwurf entscheidende Modelle und Techniken zum Einsatz von Business Engineering.

Vormbaum, Herbert: Finanzierung der Betriebe
Wiesbaden: Gabler Verlag 1995 - 649 Seiten - gebunden - DM 128,-

Dieses Lehrbuch liegt nun in der 9., aktualisierten Auflage vor und vermittelt einen ebenso umfassenden wie detaillierten Überblick über sämtliche Fragen der betrieblichen Finanzierung. Das Standardwerk eignet sich sowohl als betriebswirtschaftliches Lehrbuch für Studium etc. als auch als Nachschlagewerk für den Praktiker.

Mertens, Peter: Integrierte Informationsverarbeitung
Wiesbaden: Gabler Verlag 1995 - 334 Seiten - Broschur - DM 58,-

Dieses Buch, jetzt in 10., neubearbeiteter Auflage, enthält kompakte Beschreibungen aller wesentlichen IV-Anwendungssysteme im Industriebetrieb, und zwar sowohl der betriebswirtschaftlichen als auch der technischen Systeme. Dabei wird neben den Standardanwendungen besonderer Wert auf interessante Einzelideen gelegt, so sie hohen Anregungswert haben.

von Landsberg, Georg u. Weiß, Reinhold: Bildungs-Controlling
Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 1995 - 381 Seiten - gebunden - DM 68,-

In dieser 2., überarbeiteten Auflage zeigen die Autoren verschiedene Ansätze auf, die es ermöglichen, an die betriebliche Weiterbildung ökonomische Standards anzulegen und für zukünftige Aufgabenstellungen fit zu machen. Das Buch sucht Brücken zu schlagen zwischen wirtschaftlichem und pädagogischem Denken.

Schweitzer, Marcell u. Küpper, Hans-Ulrich: Systeme der Kosten- und Erlösrechnung
München: Verlag Vahlen 1995 - 754 Seiten - gebunden - DM 58,-

Dieses Standardwerk vermittelt in seiner 6., vollständig überarbeiteten und erweiterten Auflage einen umfassenden Überblick über die Aufgaben, Techniken und Systeme der Kosten- und Leistungsrechnung unter Berücksichtigung aller wichtigen Neuentwicklungen. Das Buch betont den Charakter eines Hand- und Lehrbuches, das sich an Lehrende, Studierende und Praktiker gleichermaßen mit Erfolg richtet.

Däumler, Klaus-Dieter und Grabe, Jürgen: Plankostenrechnung
Herne/Berlin: Verlag Neue Wirtschaftsbriefe 1995 - 361 Seiten - kartoniert - DM 34,-

Diese 5., vollständig neubearbeitete Auflage ist Teil einer fünfbandigen Gesamtdarstellung der Kostenrechnung, sie vermittelt die Grundlagen der Plankostenrechnung. Das Buch erweist sich mit Fragen und Aufgaben, Antworten und Lösungen sowie mit Beispielen, Übersichten usw. als gutes, empfehlenswertes Lehrbuch.

„KLASSIKER ZUM STEUERSPAREN“

Kattenbeck, Dieter: Der aktuelle Steuerratgeber Neu: 1995/96
Berlin: Walhalla Verlag 1995 - 623 Seiten - Paperback - DM 14,80

Mit einem Steuer-ABC mit mehr als 250 Stichwörtern sowie mit verschiedenen Tabellen und Übersichten bietet diese Neuauflage unter den Steuerratgebern schnelle, vollständige und verständliche Informationen zu allen wichtigen Lohn- und Einkommensteuerfragen.

Grün, Willi: Steuern sparen leicht gemacht
Ullstein Taschenbuch Nr. 35560 - 314 Seiten - DM 14,90

Diese Neuauflage versteht sich als Schnellkurs für die Steuererklärung. Ein Kapitel gilt dem Jahressteuergesetz 1996.

Zu guter Letzt

Es war schön, daß Sie wieder einmal im Literaturforum geblättert und gelesen haben. Konnte ich Ihnen etwas vermitteln?

Bis zum nächsten Male grüße ich Sie recht herzlich
Ihr

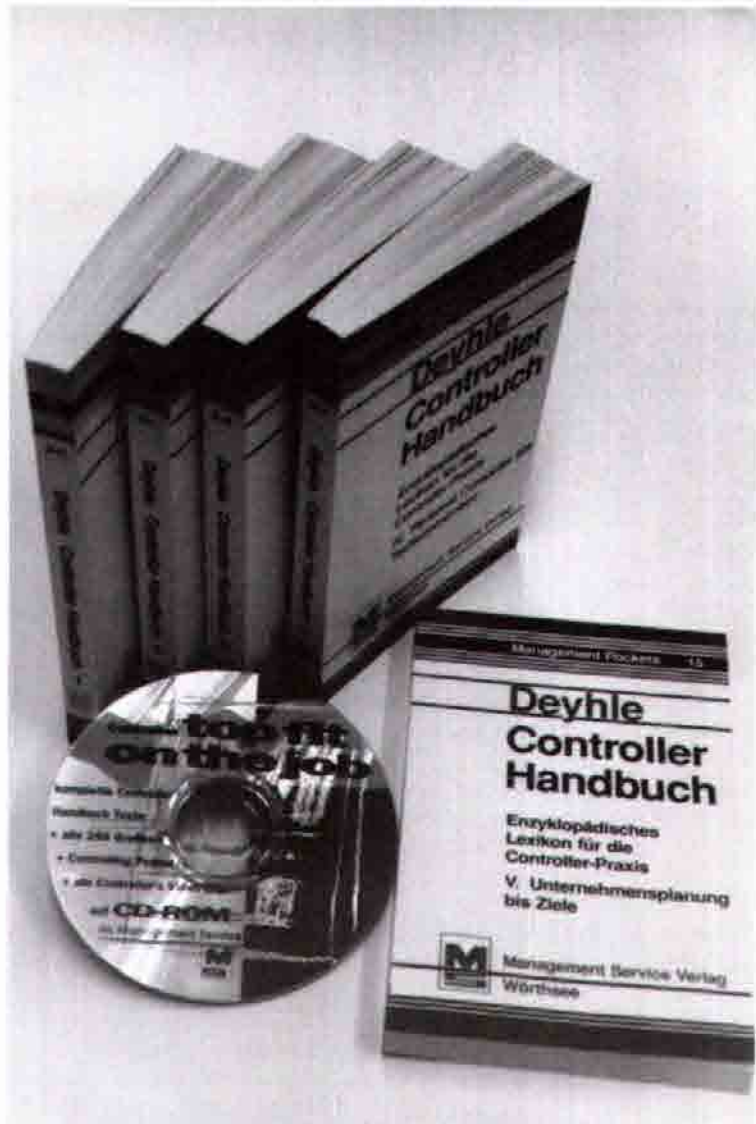
Mina W.

Jetzt lieferfähig:

neue 4. Auflage
in fünf Bänden

Preis für alles 298,- DM
CD-ROM allein 109,- DM
(incl. USt.)

(Bestellanschrift lt. Impressum
auf Seite 92)



Trefferquoten

für Controller und Manager

 **CeBIT 96**
HANNOVER
14. - 20.3.1996
Halle 5, Stand A 46



**Mit Sicherheit
ins Schwarze
treffen.**

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

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

EIN STARKES PAKET UNTERNEHMENSERFOLG

PST

Ihr Partner für Management-Informationssysteme

®

PST Software GmbH
Keferloher Straße 24
D-85540 Haar

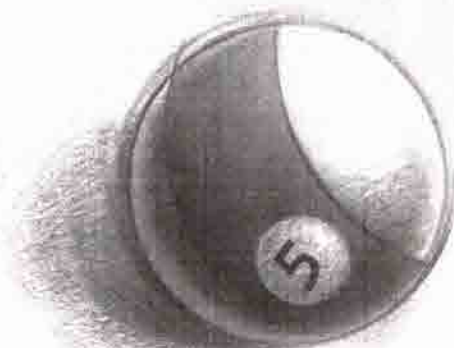
Tel.: 0 89 / 43 90 06 - 0
Fax: 0 89 / 43 90 06 - 12

PST Software Vertriebs AG
Seefeldstrasse 29
CH-8853 Lachen

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

Haar • Bremen • Gießen • Heilbronn • Lachen

Die weltweit kompatible Controlling Software



"Think global - act local." Solche erfolgreichen Management-Strategien und Prozeßsteuerungen setzen sichere Controlling-Werkzeuge voraus: CS Controlling Software. Flexibel, intelligent, mehrsprachig und weltweit kompatibel. Von 180 namhaften mittelständischen Unternehmen und internationalen Konzernen in 30 Ländern der Erde eingesetzt.

Ein Highlight der CeBIT.

CS Controlling Software
Die intelligente Entscheidung

Join us!



14. — 20. 03. 1996

Halle 5 Stand C04

CS CONTROLLING
SOFTWARE SYSTEME GMBH

