

Management-Service Verlag  
Gauting und Wörthsee/München  
ISSN 0939-0359



# controller magazin

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

4/97

## 22. Jahrgang

<b>Michael Schön</b>	
Das zukunftsbezogene Controlling	217
Controlling und Controller – Begriffserklärung zur verstärkten Anwendung durch das Management	218
<b>Wolfgang Precht</b>	
Tägliche Kommunikation: Im Unternehmen und mit mir selber	219
<b>Guido Leidig</b>	
Vorgehensweisen zur Kalkulation von Multimedia-Produkten	222
<b>Mario Krabbe / Ines Manegold</b>	
Controlling und Unternehmensprozesse im Krankenhaus	229
<b>Joachim Paul</b>	
Operatives Beteiligungs-Controlling	234
<b>Impressum</b>	239
<b>Bruno Hake</b>	
Länderrisiko-Analysen	240
<b>Hongshen Gao</b>	
Reform der Berufsbildung in China und Einführung Berufsbildung der Controller-Praxis in China	243
<b>Oliver Fröhling / Holger Zdora</b>	
Catcost – Conjoint Activity Target Costing als integriertes PC-Werkzeug	245
<b>Peter Pittermann / Klaus Henning</b>	
Wirtschaftliche Bewertung von TQM-Konzepten für Klein- und Mittel-Unternehmen	258
<b>Plaut-News</b>	264
<b>Christian Wallasch / Rolf Dintner</b>	
Controlling und Informations-Management in der Praxis	266
<b>Bernd Dreßen</b>	
„Arbeitsmarktentwicklung – Chancen im technischen Vertrieb“	278
<b>R. Hölscher</b>	
Wirtschaftlichkeitsaspekte der innerbetrieblichen Abwasservorreinigung in der Weinwirtschaft	281
<b>Literaturforum</b>	288
<b>Aus dem Controller Verein eV</b>	299

# **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.

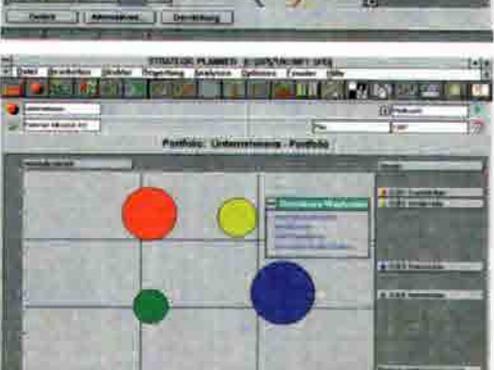
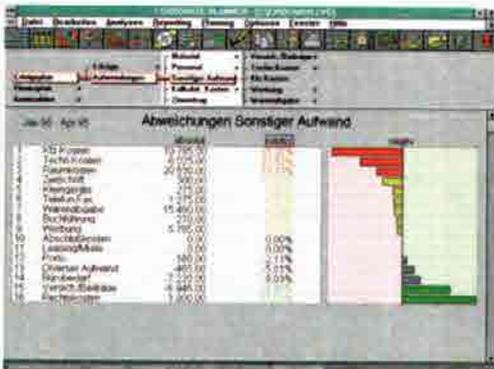
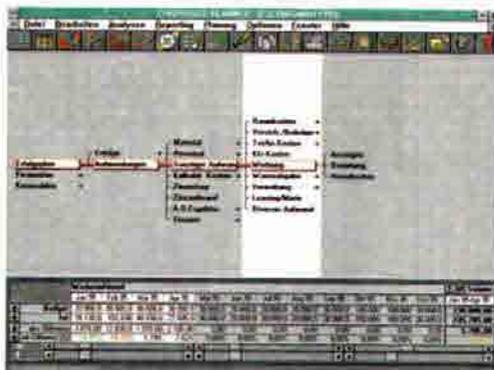
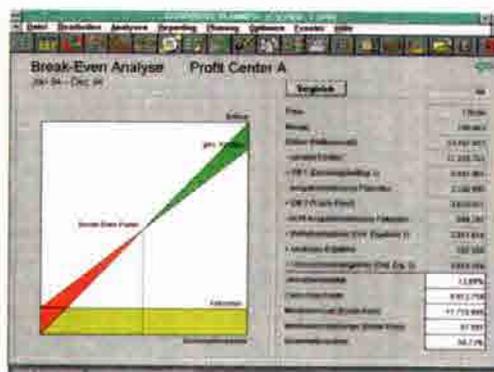
Das Reporting erfüllt sämtliche Ansprüche des Managements. Viele sofort einsetzbare betriebswirtschaftliche Funktionen machen Ihre Arbeit effizienter und Sie haben viel mehr Zeit für das Wesentliche.

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).

Ausführliche Informationen schicken wir Ihnen gerne zu, rufen Sie uns doch einfach an. Wir freuen uns darauf, von Ihnen zu hören.

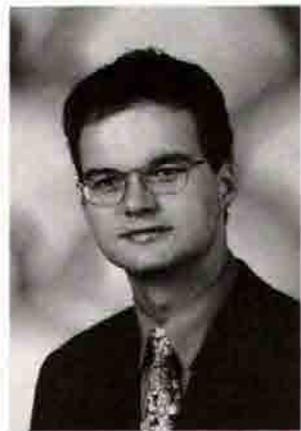

**CORPORATE  
PLANNING**

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



# DAS ZUKUNFTSBEZOGENE CONTROLLING

Neuorientierung zur Verbesserung der Akzeptanz und Effektivität



Dr. Michael Schön arbeitet als Leiter Rechnungswesen bei der Buchhändler-Vereinigung GmbH in Frankfurt am Main

von Dr. Michael Schön, Münster (Hessen)

Die englischsprachige Bezeichnung „Controlling“ ist nicht nur eine neue, moderne Verpackung einer bereits seit vielen Jahren bekannten und häufig als reiner „cost-centre“ kritisierten betriebswirtschaftlichen Funktion. Entgegen den häufig in der Praxis anzutreffenden Vorurteilen ist der Funktionsinhaber, der Controller, nicht der Kontrolleur oder Revisor. Die rein vergangenheitsbezogenen Aufgaben des internen Kontrollsystems werden von dem Controller nicht wahrgenommen. Vielmehr zeichnet sich das Controlling durch eine primäre Zukunftsorientierung aus, die zwar in vielen Fällen auf einer Rückschauanalyse basieren wird, dabei jedoch den Manager nicht behindern, sondern unterstützen soll: Plan-Ist-Abweichungen werden als Hinweise auf Verbesserungspotentiale betrachtet und gemeinsam korrektive Steuerungsmaßnahmen erarbeitet.

Aufgabe des Controllers ist die permanente, betriebswirtschaftlich umfassende Unterstützung des Managements auf verschiedenen Hierarchiestufen bis hinauf zur Unternehmensleitung durch die Bereitstellung des notwendigen Zahlenmaterials oder als „Mitdenker“ bzw. Moderator. Controlling in diesem Sinne bedeutet „steuern“ oder „führen“. Mittels eines routinemäßigen sowie ad-hoc einsetzenden Planungs- und Berichtswesens werden die Einfluß- und Lenkungsfaktoren beobachtet und als Entscheidungshilfe die Transparenz des Unternehmensgeschehens durch Umsetzung in Zahlen gefördert. Die aus dem Unternehmensziel abgeleiteten Teilziele werden zum Zweck einer kontinuierlichen Verbesserung der Wirtschaftlichkeit in der Unternehmensplanung koordiniert. Das Aufgabengebiet umfaßt die Betreuung sämtlicher Fragestellungen einer Unternehmung, die final der Ergebnisoptimierung und Sicherung der finanziellen Stabilität dienen. Dabei fungiert der Controller als betriebswirtschaftlicher Lotse, um die Steuerungsfähigkeit des Unternehmens durch die Geschäftsleitung zu gewährleisten. Entsprechend der Ebene des zu beratenden Managements ist die Aufgabenstellung eher operativer („Tun wir die Dinge richtig?“) oder strategischer („Tun wir die richtigen Dinge?“) Natur. **Letztlich sollte das Controlling beim Management liegen und der Controller als Spezialist mit Unter-**

**stützungsfunktion für die unterschiedlichsten Aufgaben hinzugezogen werden.**

**Das Neue am Controlling ist insoweit das zukunftsorientierte Zusammenarbeiten mit dem ergebnisverantwortlichen Management. Der „gute“ Manager kündigt Zielabweichungen an und bezieht den Controller in den Verbesserungsprozeß als Mitdenker bzw. Moderator ein.**

Neben der betriebswirtschaftlichen Kompetenz benötigt der Controller die Fähigkeit, sogenannte „soft facts“ des Marktes und des betrieblichen Umfelds zu erkennen. Dazu ist ein ausgeprägtes Kommunikationsvermögen und Präsenz am Ort des Geschehens erforderlich. Der Controller als das an der „Front“ unbekannte Wesen wird Schwierigkeiten haben, einerseits sich dem weniger zahlenbezogenen Praktiker gegenüber verständlich auszudrücken und andererseits das für das Geschäft notwendige Know-how zu erwerben. Beides ist Voraussetzung, um als kompetenter Ansprechpartner akzeptiert zu werden. Elementare Voraussetzung für ein effektives und effizientes Controlling ist eine vertrauensvolle Kommunikation zwischen dem Management auf allen Ebenen und dem Controller. Wird der Kontakt nicht wechselseitig gepflegt, sind lückenhafte Informationsstände und entsprechend falsche Prognosen, Maßnahmenvorschläge und Entscheidungen wahrscheinlich. Statt dessen sollte das Controlling als unternehmensweite Informationssammelstelle genutzt werden.

Grundlage eines erfolgreichen Controlling ist die geänderte Wahrnehmung dieser Funktion im Unternehmen – zunächst bei der Unternehmensführung – und daraus resultierend die entsprechende organisatorische Positionierung der Stelle sowie die Übertragung eines unternehmensumspannenden Aufgabebereichs. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
		01	G		

# CONTROLLING UND CONTROLLER

## Begriffserklärung zur verstärkten Anwendung durch das Management

von Dr. Michael Schön, Münster (Hessen)

Die Funktion Controlling dient dem ergebnisverantwortlichen Manager, seine Ertragsziele zu erreichen. Dazu bildet das Controlling die Unternehmensziele zahlenmäßig in Plänen ab. Bei der Entscheidungsfindung liefert das Controlling die Maßstäbe, d. h. es ist zukunftsbezogen. Das Instrument "Forecast" gibt dabei die Möglichkeit, frühzeitig Gegenmaßnahmen in Angriff zu nehmen; realisierte Zahlen spiegeln dagegen die Vergangenheit wider und können nicht mehr verhindert werden. Die Instrumente und Einsatzgebiete des Controlling sind u. a.: Für die Betrachtung und Kontrolle des Ertragsziels (z. B. "return on investment") stellt der Controller eine geeignete Methode der Erfolgsrechnung zur Verfügung; die Transparenz der Erfolgsfaktoren und Kostentreiber wird durch die Deckungsbeitragsanalyse über das Produktprogramm erreicht; eine verbesserte Lesbarkeit im Sinne von Benutzerfreundlichkeit wird durch graphische Darstellungen (z. B. "break even"-Diagramm) in den Berichten unterstützt. **Das fundamentale Element des Controlling ist die Ergebnisplanung und die damit verbundenen Abweichungen** als Resultat eines Soll-Ist-Vergleichs. Die Analyse und Erklärung der Abweichungen gibt dem Management Hinweise für die zu treffenden Entscheidungen. **Controlling in diesem Verständnis ist eine Managementmethode zur Unterstützung der Führungs- und Steuerungsaufgabe, die durch das Management aller Hierarchiestufen im Interesse eines rationalen Vorgehens anzuwenden ist.**

Der Controller ist ein **funktionsübergreifend denkender Generalist, der das Management bei der Anwendung des Controlling unterstützt.** Er zeichnet sich durch eine theoretische Ausbildung und praktische Erfahrung im Bereich Rechnungswesen aus. Ein gutes Zahlenverständnis ist unabdingbar, um das Unternehmensgeschehen aus dem Zahlenmaterial des Rechnungswesens und der Materialwirtschaft abzulesen und mit Hilfe der unterschiedlichen Analysen für Ergebnistransparenz zu sorgen.

Hauptaufgabe des Controllers ist es, als **eine Art ökonomischer Lotse** der Unternehmensleitung Hinweise zu geben, wie die geplante Ertragszone zu erreichen ist. Dabei übernimmt der Controller indes nicht die Steuerungsaufgabe, die alleine dem ergebnisverantwortlichen Manager obliegt. Er bietet eine Servicefunktion zur Steuerung durch Versorgung mit Analysen und Berechnungen auf Basis des (internen und externen) Rechnungswesens oder als

Mitdenker und Moderator im Maßnahmenfindungsprozeß an. Die Abweichungsanalyse kann nur in Kooperation mit dem ergebnisverantwortlichen Manager erfolgen. Ausschließlich das Management kann korrektive Maßnahmen einleiten. Aufgabe des Controllers ist es, die Indikatoren zu beobachten und über Signale zu berichten. Der gute Controller wartet nicht auf eine Aufforderung zur Assistenz durch den Manager, sondern zeigt nach eigenem Ermessen Initiative – auch wenn dies für den Manager unbequem wird. Zu seinen Aufgaben gehört es, die ökonomischen Konsequenzen anstehender Entscheidungen bzw. von sich abzeichnenden Trends aufzuzeigen und alternative Szenarien zahlenmäßig durchzuspielen. Dabei sollte der Controller in der Lage sein, seinen Service und seine Ergebnisse dem Manager als "internen Kunden" zu verkaufen. Die Serviceempfänger bzw. "Kunden" des Controllers haben unterschiedliche Charaktere, so daß der Controller umsichtig handeln muß, insbesondere hinsichtlich der Abweichungsanalyse. Es geht nicht um die Frage: Wie konnte es zu dieser Abweichung kommen?, sondern vielmehr: Was ist jetzt (zur Verbesserung) zu tun? Durch diese Formulierung wird eine Art Team-Atmosphäre zwischen Manager und Controller erzeugt.

Bei Holding-Gesellschaften entwickelt sich die Abteilung Controlling zunehmend zur Rechnungswesen-Zentrale, die neben den Controllingaufgaben auch die gesetzlichen (vergangenheitsorientierten) Rechnungslegungspflichten erfüllt. Der Informationsfluß und -bedarf empfiehlt diese Zusammenlegung von Kompetenzen; die zur Erstellung des (Konzern-) Abschlusses, der Betriebsabrechnung und der Durchführung von intern angelegten Analysen notwendige integrierte Software wird derzeit (weiter-) entwickelt. Die von dem Informationsgedanken getragene organisatorische Bündelung darf indes nicht dazu führen, daß die primär zukunftsorientierten Controlling-Aufgaben im engeren Sinne infolge des gewachsenen Zuständigkeitsbereichs vernachlässigt werden. Insoweit wird eine personelle Bündelung weitestgehend auf die Abteilungsleitung beschränkt bleiben. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau				
	01	02	G	P

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
	07	17	G	P	

## TÄGLICHE KOMMUNIKATION: IM UNTERNEHMEN UND MIT MIR SELBER

von Wolfgang **Precht**, Wuppertal

Die Kommunikation spielt in unserer heutigen Zeit eine extrem dominante Rolle. Wer nicht gelernt hat zu kommunizieren, und zwar so, daß ihn der andere auch versteht, kann sich nicht in der gewünschten Weise verständlich machen, „**bringt nichts rüber**“. Genau das aber ist elementar für die Arbeit des Controllers in jedem Unternehmen. Nur wer seine eigenen und die Unternehmensziele deutlich machen, eben kommunizieren kann, wird verstanden und kann erwarten, daß seine Aussagen ernst genommen und auch umgesetzt werden.

Was heißt das im einzelnen? Nun, wir wissen, daß es verschiedene Arten von Kommunikation gibt, daß es aber auch verschiedene Arten der Wahrnehmung gibt. Im nachfolgenden wollen wir diesen beiden Themen etwas konkreter nachgehen.

### Verbal und non-verbal

Bei den Kommunikationsformen unterscheiden wir zunächst zwischen verbaler und non-verbaler Kommunikation. Die verbale Kommunikation bezieht sich, wie ja ihr Name schon aussagt, auf das gesprochene Wort. Diese Kommunikationsform kann sich nötigenfalls auch am Telefon vollziehen und stellt sicherlich zunächst einmal die bekannteste und am meisten bewußt benutzte Kommunikationsart dar. Ich spreche und ein anderer hört zu (oder umgekehrt). Darin liegt aber auch bereits eine der Besonderheiten des rein verbalen Austausches:

Ich höre nicht nur die Worte meines Gesprächspartners, sondern auch seinen Tonfall, die Art und Weise seines Ausdrucks etc.. Wir kennen alle die professionell fröhlichen dynamischen Stimmen der Telefonverkäufer, die nur zu oft nur mit ihrem Tonfall und der Art ihres Ausdruckes eine geradezu zwingende



Wolfgang Precht, Verkäufer, Vertriebsleiter für Sicherheitstechnologie, betätigt sich heute selbständig als Kommunikationstrainer im Management

Vorstellung in uns auszulösen versuchen, das angepriesene Produkt sei genau das, welches uns noch fehlt in unserer Sammlung. Nähme man den Inhalt des reinen gesprochenen Wortes, bliebe nicht allzu viel Information übrig. Trotzdem bietet die Stimmmodulation natürlich auch die Möglichkeit, mehr als nur Sachinformationen rüberzubringen, nämlich Gefühle auszudrücken, Begeisterung oder Ärger deutlich zu machen, einfach glaubhaft, "menschlich" zu wirken. Das aber ist etwas, was uns heute in unserer hochgezüchteten Umwelt nur zu oft abhanden gekommen ist, ja, was uns regelrecht "abgezogen" wurde, weil es nicht "in" war – oder was in die Bildschirme / ins Inter-/Intranet weggesaugt wird. Denn es galt für alle, die etwas auf sich hielten (oder es zumindest glaubten): "Ein Junge weint nicht!", oder "Ein Indianer kennt keinen Schmerz...", und was es der tollen Sprüche mehr gibt.

Bezeichnenderweise galt dies insbesondere für die männliche Spezies, den Damen gestand man von jeher mehr den Ausdruck und das Ausleben ihrer Gefühlsregungen zu. Da aber unsere Berufswelt nach wie vor eine durch den Mann dominierte ist, führte dies zwangsläufig im Laufe der Zeit zu einer Art von verbaler Kommunikation, die sich möglichst nur auf den reinen Informationsgehalt bezog und bitteschön alles das, was nicht hiermit in unmittelbarem Zusammenhang stand, ausschloß. Eine spezielle Art der Verarmung war die Folge, was sicherlich einen nicht zu unterschätzenden Einfluß auf auftretende Gefühlsstörungen und Streßkrankheiten hat. Denn wir sind halt nicht nur "Kommunikationsmaschinen" mit Köpfen, sondern auch Menschen mit Herz und Seele, und wenn wir das über einen längeren Zeitraum hinweg verdrängen, sind die Folgen unausbleiblich. Da man dies mittlerweile weiß und erkannt hat, beginnt langsam ein Prozeß des Umdenkens. Manager wurden auf "Gefühlsseminare" geschickt,

um wieder "Mensch" zu werden. Diese natürlich professionell ausgerichteten Seminare hatten oftmals die merkwürdigsten Begleiterscheinungen, manchmal erkannte man die Teilnehmer hinterher kaum wieder, hier war dann das Pendel mit Anstrengung in die andere Richtung gedrückt worden, anstatt Hilfe anzubieten, z. B. wieder mehr auf seine innere Stimme, "seinen Bauch" zu hören.

---

### Zuhören / hinhören

---

Nun gehören zur Kommunikation aber immer zwei (mindestens), einer der spricht und damit sich "ausdrückt", und einer, der **zuhört**. Hier liegt ein weiteres Problem im Bereich der verbalen Kommunikation. Dadurch, daß wir "zu-hören", **hören** wir uns **zu**, will sagen, oftmals machen wir bereits nach den ersten Wörtern eines Satzes dicht. Warum das so ist, erklärt sich aus der Funktion unseres Gehirns. Wir alle sind "schubladeartig" ausgelegt, d. h., wenn wir etwas sehen oder hören, prüfen/Selektieren wir sofort, ob wir das oder etwas ähnliches schon einmal gesehen oder gehört haben, d. h., ob es uns bekannt ist und "in die Karten" paßt. Dieser Prozeß läuft unbewußt und blitzschnell ab, innerhalb weniger Millisekunden. Haben wir eine Schublade gefunden, deren Inhalt zu dem gerade Gehörten oder Gesehenen zu passen scheint, "ist die Sache für uns erledigt", wir können die gehörte Aussage "ablegen". Das führt aber häufig dazu, daß wir unserem Gesprächspartner geistig nicht mehr folgen, weil wir unterbewußt schon zu wissen glauben, was er uns sagen will. Studien haben ergeben, daß der Mensch in der Regel nicht länger als ca. 7 Sekunden so konzentriert zuhört, daß er das Gesagte wortgetreu wiederholen kann, und nach ca. 20 Sekunden reicht es sogar meistens nicht mehr für die wenigstens sinngemäße Wiedergabe des Gehörten. Allein aus dieser Situation entstehen die meisten Mißverständnisse. Wir können mit Recht sagen, wir haben zugehört, besser wäre es allerdings gewesen, wir hätten **hingehört**.

---

### Filtern / Selektieren

---

Aber damit noch nicht genug. Alles, was von außen auf uns eindringt, in diesem Falle also das gesprochene Wort, **durchläuft unseren persönlichen "Filter"**. Ob wir wollen oder nicht, wir bewerten das, was wir hören, aufgrund unserer Ansichten, unserer Erfahrungen, ja unserer gesamten Lebenseinstellung. Das ist ausschlaggebend dafür, ob wir von einem Glas, das zu 50 % gefüllt ist, von einem halbvollen oder einem halbleeren Glas sprechen, das steuert allerdings auch unser Wahrnehmungsvermögen. Wir sprechen hierbei von selektiver Wahrnehmung: wir registrieren nicht nur das, worauf wir uns konzentrieren, sondern wir erfassen es durch unsere persönliche Brille. Aus diesen beiden beschriebenen Tatsachen entstehen die bekannten Situationen, die wir täglich im unternehmerischen Ablauf erleben: "Sie haben doch gesagt, daß ich...", "Nein, ich habe gemeint, daß Sie...", und schon tritt der elementare Unterschied zwischen dem, was gesagt, dem, was gemeint und dem, was verstanden worden ist, zu Tage.

Nun gibt es aber noch weitere Formen der Kommunikation neben dem gesprochenen Wort: die **non-**

**verbale** Kommunikation. Hierunter versteht man alles das, was unter Körpersprache zusammengefaßt werden kann, Mimik, Gestik, Augenausdruck, Blickrichtung usw.

---

### Körpersprachliches

---

Diese Ausdrucksfähigkeit ist die weitaus ursprünglichere, elementarere des Menschen, sie ist älter als alle Sprachformen, sie ist der Urausdruck jeden Lebewesens. Bei den Tieren ist diese Form sehr ausgeprägt zu beobachten: der Hund wedelt mit dem Schwanz, wenn er sich freut, er knurrt und bleckt die Zähne, wenn er aggressiv ist. Auch bei uns Menschen lief die ursprüngliche Kommunikation mehr non-verbal ab: vorgerecktes Kinn, aggressiver, den Gegner fixierender Blick, gerade, aufgerichtete Haltung, oder: eingezogener Hals, gebeugter Rücken, ausweichender Blick, damit stand oftmals von vornherein fest, wer hier "den Ton angibt".

Weil diese Art des Ausdruckes viel tiefer in uns steckt, ist sie meistens auch ehrlicher, weil unkontrollierter. Sie rundet also das Bild ab, welches das gesprochene Wort malt, stellt quasi den "Rahmen für das Gemälde". Wenn jemand authentisch, d. h. "selbstehrlich" ist, steht die Körpersprache im proportionalen Verhältnis zu seiner verbalen Aussage, **"man steht zu dem, was man sagt"**. Das ist eine wesentliche Voraussetzung für einen offenen Austausch. Das Gegenteil tritt ein, wenn jemand zum Beispiel Informationen vortragen soll, von deren Inhalt er nicht überzeugt ist. Dann kann es dazu kommen, daß jemand einen anderen mit den Worten begrüßt: "Wie schön, daß Sie kommen konnten!", und dabei verschränkt er die Arme vor der Brust oder hält die Hände auf dem Rücken. Auch dieses Verhalten, oder besser **"ver-Halten"** ist uns anerzogen worden, bzw. wir haben es einstudiert, um uns zu schützen vor der vermeintlich "bösen Welt", vollkommen dabei vergessend, daß unser Gegenüber in genau demselben Boot mit exakt den selben Problemen, "kommunikationsmäßig" gesprochen, sitzt.

---

### Kommunikation Manager / Controller

---

Auch und gerade im Kommunikationsgeflecht zwischen Manager und Controller, zwischen "Macher" und "Berater", treten solche Probleme auf. Wenn ich um diese Problematik weiß, kann ich jedoch Schritte unternehmen, sie zu minimieren. Dazu zählt beispielsweise die Überprüfung des eigenen Kommunikationsverhaltens. Spreche ich dieselbe Sprache wie mein Gegenüber? Verfüge ich über die gleiche Terminologie, kann ich mich in meinen Gesprächspartner "hineinfühlen", weiß ich, ob er das Glas als halbvoll oder halbleer ansieht?

Denn wenn ich weiß, daß er/sie ein "Halbvoll-Typ" ist, kann ich mich ihm/ihr besser verständlich machen, wenn ich nicht "halbleer" rede. Dieses Hineinversetzen in die Denkweise des anderen ermöglicht aber erst eine **"sinn-volle"** Kommunikation, verschafft mir die größtmöglichen Erfolgsaussichten, daß meine Botschaft bei meinem Gegenüber "ankommt". Und da Kommunikation eine "Bringschuld"

ist, denn ich will ja dem anderen etwas vermitteln, kann ich diese Aufgabe auch nicht auf meinen Gesprächspartner abwälzen, nach dem Motto: "Soll er/sie doch gefälligst besser zuhören". Den Effekt, der dann nur zu leicht eintritt, haben wir bereits hinlänglich betrachtet. Gerade im oftmals leicht auftretenden Spannungsfeld zwischen Manager und Controller ist es umso wichtiger, daß sich beide bemühen, sich optimal zu verständigen, um ein für sie und das Unternehmen möglichst effizientes Ergebnis zu erzielen.

Wenn sich die beteiligten Personen gut kennen, mag das ja noch relativ einfach sein. Meistens aber hat man kein so intensives Verhältnis zueinander, man kennt halt nur die "Kommunikationsoberfläche" seines Gesprächspartners. Das bedeutet aber auch, daß man selbst wieder zu einer offenen, d. h. "selbst geöffneten" Kommunikation zurückfindet, daß man seine Körpersprache zuläßt, daß man Dinge ausdrückt, wie man sie meint, nicht indem man sagt: "Ihre Präsentation enthielt aber einige bemerkenswerte Ansätze", wenn man in Wirklichkeit meint: "Der ganze Kram müßte eigentlich komplett überarbeitet werden." Ich sage, was ich denke, und ich meine, was ich sage, nur dann bin ich "authentisch", nur dann bin ich "ich selbst". Wie ich das in welcher Situation ausdrücke, ist individuell so verschieden wie jeder Mensch; wichtig ist nur, daß ich es tue.

---

### **"Schimpfen, gähnen, lächeln... wirkt ansteckend"**

---

Wenn ich mich aber gegenüber anderen offen gebe, mich öffne, muß ich dann nicht befürchten, ausgenutzt zu werden, sieht man mir das nicht als Schwäche an? Machen wir doch mal die Probe auf's Exempel, zeigen wir doch mal Gefühl. Machen Sie folgenden Test: morgen früh, wenn Sie Ihre Kollegen auf dem Flur treffen, sagen Sie nicht nur "Morgen...", sondern lächeln Sie sie an und sehen Sie, was passiert: es ist, als wenn Sie in einen Spiegel schauen, das Lächeln kommt zurück! Ein schönes Gefühl, für Ihren Kollegen genauso wie für Sie selbst! Hier liegt einer der vielleicht größten Vorteile non-verbaler Kommunikation: sie ist **reflektiv**, d. h. sie erzielt fast immer eine Reaktion, häufig unbewußt, aber immer sofort! Und das kann eine Kettenreaktion in Gang setzen, weil auch der/die andere spürt, daß er/sie sich bei Ihnen so geben kann, wie er/sie ist. Und nicht sich so geben muß, wie man meint, sein zu müssen. Auch wenn es am Anfang vielleicht nur kleine Schritte sind, es wird Ihnen ein völlig neues Gefühl vom Umgang miteinander vermitteln, es wird Sie im alltäglichen Berufs- und Privatstreß "erleichtern".

---

### **Sich selber treu bleiben**

---

Aber wie spreche ich eigentlich mit mir selber? Spreche ich überhaupt (noch) mit mir? Mag ich mich? Kann ich zu mir sagen, "Heute siehst Du aber gut aus", oder "Deine schlechte Laune kommt nicht von der Arbeit, sondern von Dir selber". Unser erster und wichtigster "Gesprächspartner" sind wir selbst, und ein ehrliches und offenes "Selbstgespräch" ist der erste Schritt auf dem Weg zur "Selbsterkenntnis". Wenn wir uns selber kennen (und uns dies auch

eingestehen, denn es kann manchmal recht schmerzhaft sein), sehen wir, wo unsere Schwächen, aber auch wo unsere Stärken liegen. Selbsterkenntnis ist die Basis für inneres Wachstum, und ohne Wachstum verharren wir im Stillstand, ein Zustand, der auf Dauer unerträglich für alles Lebendige ist. Wenn wir lernen (oder wieder lernen), mit uns selbst bewußt zu kommunizieren, können wir auch wieder lernen, auf unsere innere Stimme zu hören. Dieses oft auch mit "Bauchgefühl" umschriebene intuitive Verstehen oder besser Erahnen von Zusammenhängen hat sich früher doch auch schon öfter als richtig herausgestellt, nach dem Motto: der erste Eindruck war halt doch der richtige. Dieses intuitive Erkennen ist nämlich ebenfalls eine Form der non-verbalen Kommunikation, eine Form allerdings, die sich im allgemeinen unserer bewußten Steuerung entzieht. Trotzdem kennen wir alle die Signale dieser "Sprache": wir können jemanden "nicht riechen", wir spüren Spannungen im Raum, wir merken, wenn uns Zuneigung oder Ablehnung entgegenschlägt. Auch diese Kommunikation läuft beidseitig ab, und wenn wir auch diese "Sprache" nicht mit unserem Verstand beeinflussen können, so können wir dennoch Einfluß auf unseren "Output" nehmen. Indem wir nämlich unsere Einstellung positiv beeinflussen, strahlt diese Einstellung auch über auf unsere Kommunikationspartner und wird dort reflektiert. Sogar auf Umstände, auf Vorgänge hat diese spezielle Art der Kommunikation Auswirkungen. Wir alle wissen, wie leicht uns die Dinge von der Hand zu gehen scheinen, wenn wir "gut drauf" sind, die Gespräche nehmen einen besseren Verlauf, wir "kommen gut an". Andersherum gibt es auch die Tage, an denen wir mit dem falschen Bein zuerst aufgestanden zu sein scheinen. Wenn uns dann noch das Frühstücksbrötchen in den Kaffee fällt, wehe dem Kollegen, der uns im falschen Ton anspricht, und dummerweise sprechen gerade an solchen Tagen fast alle mit uns im falschen Ton.

---

### **Sinn-volle Kommunikation**

---

Wenn wir uns die Auswirkungen dieser dritten, sehr subtilen Art von Kommunikation bewußter machen und versuchen, unsere Einstellung ebenso bewußt zum positiven zu wenden, wird das unzweifelhaft Auswirkungen haben auch auf alle anderen Arten der Kommunikation, sowohl mit uns als auch mit anderen. Jeder Ärger, den wir mit uns herumschleppen, belastet unsere Einstellung und damit unsere Ausstrahlung mit den oben beschriebenen Effekten. Alle Sorgen, die wir nicht bewältigen, ziehen uns ebenso nach unten, rauben uns die Energie, die wir eigentlich nötig für andere Aufgaben brauchen.

Natürlich gibt es immer Dinge oder Situationen, die uns nicht passen, die unseren Ablauf, "unsere Kreise" stören. Wenn es uns aber gelingt, alle diese größeren und kleineren Widrigkeiten lediglich als Stolpersteine auf unserem Weg anzuerkennen, die es als Herausforderung zu umgehen oder auch zu übersteigen gilt, dann kommen wir zu dem Punkt, wo uns solche Probleme nicht mehr dauerhaft belasten, und dies wiederum fördert unsere Ausstrahlung und wirkt sich positiv auf unsere Umgebung aus, und zwar sowohl geschäftlich als auch privat. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
	33	35	V	A	S

# VORGEHENSWEISEN ZUR KALKULATION VON MULTIMEDIA-PRODUKTEN

von Dr. Guido Leidig, Wiesbaden

## 1 EINFÜHRUNG

Kompetenz für Multimedia-Produkte beginnt nicht nur bei der Analyse relevanter Marktsegmente; ebenso bedeutsam ist die Ermittlung von Kosten für Produktion und Material.

Im Gegensatz zur Kalkulation im klassischen Printbereich gibt es in diesem neuen, sich ständig verändernden Geschäfts- und Produktionsfeld keine allgemeingültigen Verfahren zur Bestimmung von Kosten und Leistungen. Vielfach basieren diese Daten primär auf geschätzten Erfahrungswerten der Produzenten.

So muß man z. B. im Rahmen einer Multimedia-Kalkulation die kreativen Arbeitsschritte eines Programmierers beurteilen. Durch feste Zeitvorgaben dürfte dies jedoch nur in den wenigsten Fällen möglich sein, da der Zeitaufwand in Abhängigkeit von der Aufgabenkomplexität erheblichen Schwankungsbreiten unterliegt.

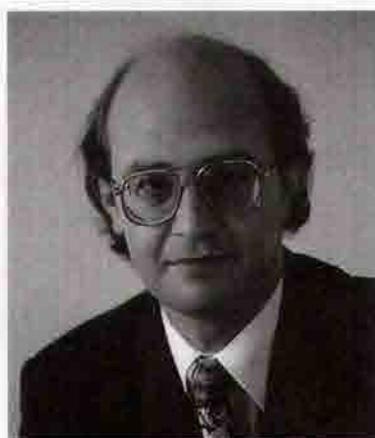
Fernerhin unterscheidet sich ein Multimedia-Produkt essentiell von den klassischen Printprodukten; drei Faktoren charakterisieren es:

- ✓ Integration (verschiedene Informationsformen werden vernetzt);
- ✓ Interaktivität (der Benutzer/Kunde bestimmt den Ablauf mit);
- ✓ Anwenderorientiertheit (es existieren direkte Zugriffsstrukturen).

## 2 GRUNDLAGEN

### 2.1 Begriffsabgrenzung

Unter Multimedia ist ein durch technische und anwendungsbezogene Faktoren charakterisierter Prozeß zu verstehen, um die Integration von Text, Bild, Ton, Grafik, Video mit komplexen Inhalten auf zeitabhängigen und zeitunabhängigen Medien zu realisieren. Die den Prozeß determinierenden Faktoren lassen sich in folgende Kategorien einteilen:



Dr. Guido Leidig, Leiter Abteilung Betriebswirtschaft, Bundesverband Druck eV, Wiesbaden

#### (1) Technische Prozeßfaktoren

##### Multimedialität

Zu differenzieren ist hier zwischen

- zeitabhängigen, kontinuierlichen (z. B. Animation) und
- zeitunabhängigen, diskreten (z. B. Text) Medien.

##### Multimodalität

Hierunter versteht man, daß

- mehrere Prozesse simultan ablaufen können (Multitasking),
- verschiedene Medien parallel präsentierbar sind (Parallelität),
- unterschiedliche interaktive Prozesse stattfinden (Interaktivität).

#### (2) Anwendungsbezogene Prozeßfaktoren

Hier handelt es sich primär um:

- Datenbanksysteme;
- Kommunikationssysteme;
- Hypermediasysteme;
- Autorensysteme;
- Multimedia-Tools.

## 2.2 Voraussetzungen

Vor Erstellung eines Multimedia-Angebots ist in Abstimmung mit dem Konzeptionsteam und dem Projektplan eine Basis zu schaffen, auf die alle an der Herstellung Beteiligten Bezug nehmen.

Folgende Voraussetzungen sind zu erarbeiten:

- Auflistung der notwendigen Projektphasen (z. B. vom Grobkonzept bis hin zum Testen der Demoversion);
- Unterteilung der Projektphasen in Einzelprozesse und Produktionsverfahren (beispielsweise Drehbuchscribbles zeichnen, Scannen, CD-Mastering);
- Bewertung der Prozesse und Verfahren.

Vielfach realisiert die Kalkulation von kleineren Projekten eine Einzelperson. Bei Großaufträgen ist es

vorteilhafter, einen gemeinsamen Workshop mit allen Verantwortlichen durchzuführen. Fernerhin sollte die Kalkulation transparent, phasenspezifisch differenziert sowie permanent einer Überprüfung unterziehbar sein.

Zu beachten ist des weiteren, daß die Kalkulation nicht abgeschlossen ist, wenn die technische Phase realisiert wurde. Die exakte Nachkalkulation und deren Auswertung gibt Auskunft darüber, wo und warum es Kosten- und Leistungsabweichungen gab.

Diese Informationen bilden für künftige Projekte entsprechend wertvolle Orientierungsmarken. Denn **die Multimedia-Kalkulation basiert auf**

- ✓ Erfahrungswerten mit Vorgängerprodukten;
- ✓ Hochrechnungen von Kosten- und Leistungswerten;
- ✓ Berücksichtigung von direkt mit dem Projekt verbundenen Investitionen;
- ✓ Integration von Kosten, die durch externe Dienstleister entstehen (Fremdleistungen);
- ✓ Erfassung von mittelbar zum Projekt gehörenden Aufwendungen (z. B. Konzeption, Consulting).

Wie hoch der Differenzierungsgrad der Kalkulation ist, sollte nicht eine Frage des persönlichen Geschmacks sein. Generell gilt: Je transparenter und differenzierter ein Projekt/Produkt kalkuliert wird, desto effizienter läßt es sich – für beide Seiten – realisieren. Man ist also gut beraten, eine **möglichst vollständige Liste von Projektphasen** sowie -tätigkeiten aufzustellen – und seien sie noch so geringfügig.

### 2.3 Projektphasen

Vor diesem Hintergrund wurde ein projektbezogenes Phasenschema entwickelt, welches das reale Möglichkeitsspektrum weitgehend abdeckt.

Die Bewertung von Leistungen und Kosten orientiert sich an diesem Schema; es bildet auch die Basis für das Kalkulationsformular.

Die einzelnen Phasen sind:

- ✗ Akquisitionsphase
- ✗ Definitionsphase
- ✗ Startphase
- ✗ Konzeptionsphase
- ✗ Drehbuchphase
- ✗ Demonstrationsphase
- ✗ Herstellungsphase
- ✗ Testphase
- ✗ Finishingphase
- ✗ Implementierungsphase.

### 2.4 Rechtsfragen

Im Rahmen der Kalkulation bedarf es der Klärung einiger Rechtsfragen. Folgendes ist insbesondere zu bedenken: Auf rechtlicher Ebene ist im Bereich Multimedia noch vieles unklar.

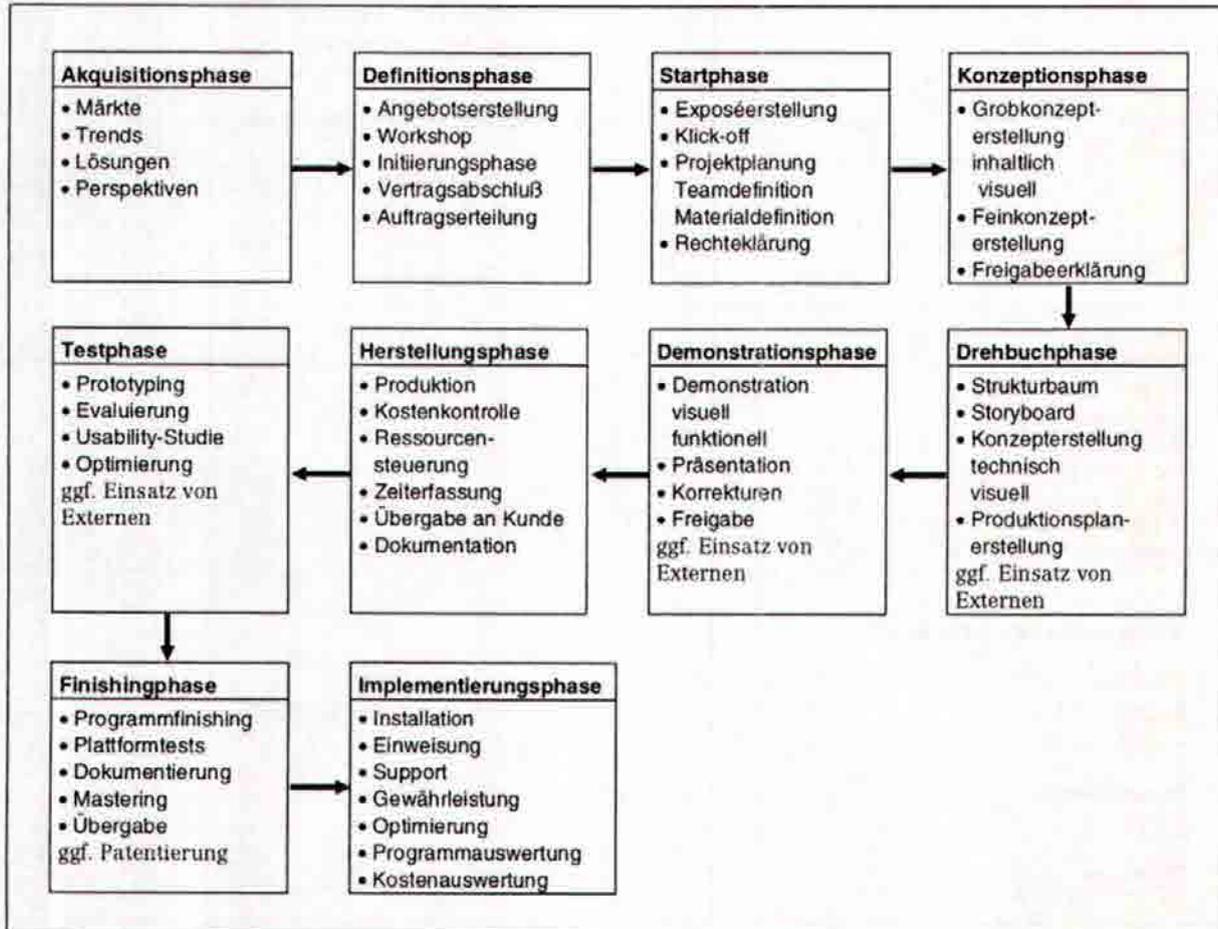


Abb. 1: Darstellung der Projektphasen

Zu beachten sind deshalb Rechtsproblematiken, die sich auf den Preis auswirken können. So z. B.:

- das Problem der Herausgabe von Daten,
- das Haftungsrisiko beim Einsatz neuer Technologien,
- Probleme bei der Datenübertragung,
- Urheberrechtsprobleme wie Schriftlizenzen und anderes.

Es reicht leider nicht aus zu wissen, welche Rechte man im Einzelfall benötigt. So ist im Bereich des **Urheberrechts** bedeutend, wer die benötigten Lizenzrechte einräumen kann. In Frage kommen: der Urheber, seine Erben, ein Verlag, eine Verwertungsgesellschaft.

**Vor allem bei Nutzung des Internet bestehen eine Vielzahl noch offener Rechtsfragen**, so daß in diesem Bereich auch noch nicht abschließend geklärt ist, welche Urheber- und Lizenzrechte vergeben werden können. Wer z. B. eine digitale Nutzungslizenz bei einem Verlag einholt, ist daher gut beraten, sich über den ordnungsgemäßen Erwerb der lizenzierten Rechte eine ausdrückliche Bestätigung geben zu lassen. Denn es gilt der Grundsatz: **Niemand kann mehr Rechte übertragen, als er selbst besitzt.**

## 2.5 Kalkulations-Systematik

Das Formular bzw. die Musterkalkulation trägt einerseits der besonderen Verrechnung von Leistungen im multimedialen Bereich und andererseits der herkömmlichen Stückkostenmethodik Rechnung. **Es umfaßt 12 Seiten mit folgendem Inhalt:**

- Beschreibung Angebotskalkulation (Seite 1);
- Ermittlung der Selbstkosten und des Preisvorschlags (Seite 2);  
Hier werden die auf den folgenden Seiten ermittelten Kosten überwiesen und anschließend Aufschläge verrechnet.
- Konzeption, Drehbuch, Projektmanagement (Seite 3);
- Video (Seite 4);
- Audio (Seite 5);
- Grafik/Animation (Seite 6);
- Text-/Datenerfassung (Seite 7);
- Programmierung (Seite 8);
- Produktion (Seite 9);
- Systemintegration (Seite 10);
- Präsentationstechnik (Seite 11);
- Sonstige Kosten (Seite 12).

Angebotskalkulation	VII-1	Seite 1
<b>Grunddaten</b>	Bearbeiter:	
<b>Besteller:</b>	Telefon:	
	Fax:	
	Anfrage vom:	
	Angebot am:	
	Liefertermin:	
<b>Objekt:</b>	Interaktive Multimedia-Firmenpräsentation auf CD-ROM	
<b>Stückzahl:</b>	250	
<b>Technische Daten</b>		
Konzeption/Drehbuch/Projektmanagement (Seite 3)	x	
Video (Seite 4)	x	
Audio (Seite 5)	x	
Grafik/Animation (Seite 6)	x	
Text/Daten (Seite 7)	x	
Programmierung (Seite 8)	x	
Produktion (Seite 9)	x	
Systemintegration (Seite 10)	-	
Präsentationstechnik (Seite 11)	-	
Sonstige Kosten (Seite 12)	x	
<b>Schulung/Wartung/Installation</b>	5 %	
<b>Rechte</b>	Eigenproduktion	
<b>Fremdleistung</b>	x	
<b>Sonstiges</b>	x	

Abb. 2: Formularseite 1

Ermittlung der Selbstkosten und des Preisvorschlags				Seite 2
<b>Zusammenfassung Seite 3-12</b>				
Zl.	Betriebsmittel/Arbeitsvorgang		Auftragsfixe Kosten DM	Auftragsvariable Kosten DM
1	Kosten Konzeption, Drehbuch, Projektmanagement		15 150,00	-
2	Kosten Video		2 300,00	-
3	Kosten Audio		9 300,00	-
4	Kosten Grafik/Animation		14 100,00	-
5	Kosten Text/Dateien		1 500,00	-
6	Kosten Programmierung		9 000,00	-
7	Kosten Produktion		6 000,00	925,00
8	Kosten Systemintegration		-	-
9	Kosten Präsentationstechnik		-	-
10	Sonstige Kosten		240,00	-
11	Zwischensumme (Zl. 1-10)		57 590,00	925,00
12	Aufschlag Schulung/Wartung/Installation	5 %	2 879,50	46,25
13	Aufschlag Rechte (hier in Musikproduktion enthalten)	-	-	-
14	Aufschlag Projektmanagement inkl. Pflichtenheft	5 %	2 879,50	46,25
15	Sa. Selbstkosten (Zl. 11-14)		63 349,00	1 017,50
16	Gewinn % i. H. (Zielvorgabe)	15 %	11 179,24	179,56
17	Zwischensumme		74 528,24	1 197,06
18	Provision/Skonto % i. H.	-	-	-
19	Zwischensumme		74 528,24	1 197,06
20	Verwaltungs-/Vertriebseinzelkosten		-	-
21	Sa. fixe u. variable Bestandteil		75 725,30	
22	<b>Angebotspreisvorschlag</b>		<b>75 725,30</b>	

Abb. 3: Formularseite 2

Die **Stückkostenkalkulation** kennt prinzipiell nur zwei Werte: **Kosten je Einheit und Menge**. Einheiten können sein: Sekunden, Minuten, Stunden, Tage sowie Stück (z. B. CD-ROM). Die Kosten je Einheit werden betriebsindividuell über eine eingerichtete Kosten- und Leistungsrechnung ermittelt und festgelegt. Die Mengen stellt der Kalkulator fest, der besonders auf den kompletten Projektablauf achten muß, um eine fundierte Kalkulation erstellen zu können.

Das Formular ist darüber hinaus auch auf die Verrechnung von auftragsfixen und -variablen Kosten abgestellt. Auftragsfix sind Kosten, die pro Auftrag nur einmal anfallen. Auftragsvariable Kosten dage-

gen entstehen mit der Höhe der produzierten Menge je Auftrag, z. B. Anzahl CD-ROM.

Durch diese Trennung der Kosten ist es möglich – jederzeit bei Veränderung der Menge des Auftrags – durch Multiplikation der auftragsvariablen Kosten je Stück mit der veränderten Menge und Hinzurechnung der auftragsfixen Kosten einen aktuellen Angebotspreis zu ermitteln.

Ergänzend zu der hier vorgeschlagenen Systematik lassen sich – falls betriebsbedingt notwendig – Material- und Fremdleistungskosten den einzelnen Phasen (z. B. Video, Audio) auch separat zuordnen.

Konzeption, Drehbuch, Projektmanagement					Seite 3
Zl.	Betriebsmittel/Arbeitsvorgang	Kosten je Einheit DM	Menge	Auftragsfixe Kosten DM	Auftragsvariable Kosten DM
1	Beratung (Geschäftsleitung)	300,00	0,50	150,00	-
2	Beratung (Grafiker, Programme)	300,00	2,00	600,00	-
3	Marktforschung/-untersuchung			-	-
4	Usability-Studie			-	-
5	Präsentation inkl. Ideenskizze/Demo	6 000,00	1,00	6 000,00	-
6	Drehbuch/Konzeption	300,00	8,00	2 400,00	-
7	Entwicklung Screenesign	6 000,00	1,00	6 000,00	-
8	Entwicklung Interfacedesign			-	-
9	Entwicklung didaktischer Konzepte			-	-
.					
.					
.					
<b>Sa. Kosten</b>				<b>15 150,00</b>	<b>-</b>

Abb. 4: Formularseite 3

### 3 BEISPIELKALKULATION (mit den 12 Seiten)

Das zu kalkulierende Produkt lässt sich wie folgt beschreiben:

Objekt: Multimedia-Firmenpräsentation  
(ohne Muster)  
Auflage: 250  
Datenträger: CD-ROM  
Rechte: Eigenproduktion

Video					Seite 4
Zl.	Betriebsmittel/Arbeitsvorgang	Kosten je Einheit DM	Menge	Auftragsfixe Kosten DM	Auftragsvariable Kosten DM
1	Drehbuch			-	-
2	Aufnahme			-	-
3	Videoschnitt, digital	50,00	6,00	300,00	-
4	Videoschnitt, analog			-	-
5	Einrichtung z. Codierung, Preprocessing			-	-
6	Videodigitalisierung mit			-	-
7	- MPEG1-Kompression			-	-
8	- AVI-/Quicktime-Kompression	2 000,00	1,00	2 000,00	-
..					
..					
..					
<b>Sa. Kosten</b>				<b>2 300,00</b>	-

Abb. 5: Formularseite 4

Audio					Seite 5
Zl.	Betriebsmittel/Arbeitsvorgang	Kosten je Einheit DM	Menge	Auftragsfixe Kosten DM	Auftragsvariable Kosten DM
1	Digitalisieren von Ton und Schnitt	400,00	20,00	8 000,00	-
2	Sprecher	400,00	2,00	800,00	-
3	Musikproduktion	500,00	1,00	500,00	-
..					
..					
..					
<b>Sa. Kosten</b>				<b>9 300,00</b>	-

Abb. 6: Formularseite 5

Grafik/Animation					Seite 6
Zl.	Betriebsmittel/Arbeitsvorgang	Kosten je Einheit DM	Menge	Auftragsfixe Kosten DM	Auftragsvariable Kosten DM
1	Fotografie			-	-
2	2D-Scan	30,00	200,00	6 000,00	-
3	Bildbearbeitung	10,00	200,00	2 000,00	-
4	Icon			-	-
5	Logo, Signet			-	-
6	Computergrafik	800,00	2,00	1 600,00	-
7	3D-Scan			-	-
8	3D-Animation	2 500,00	1,00	2 500,00	-
9	Animation (Schrift/Logo)	2 000,00	1,00	2 000,00	-
10	CAD-Daten-Import			-	-
11	Rendering			-	-
..					
..					
..					
<b>Sa. Kosten</b>				<b>14 100,00</b>	-

Abb. 7: Formularseite 6

Text/Daten				Seite 7	
Zl.	Betriebsmittel/Arbeitsvorgang	Kosten je Einheit DM	Menge	Auftragsfixe Kosten DM	Auftragsvariable Kosten DM
1	Textproduktion			-	-
2	Texterfassung/Überarbeitung	150,00	2,00	300,00	-
3	Datenbankdesign	150,00	8,00	1 200,00	-
4	Datenerfassung			-	-
.					
.					
.					
<b>Sa. Kosten</b>				<b>1 500,00</b>	<b>-</b>

Abb. 8: Formularseite 7

Programmierung				Seite 8	
Zl.	Betriebsmittel/Arbeitsvorgang	Kosten je Einheit DM	Menge	Auftragsfixe Kosten DM	Auftragsvariable Kosten DM
1	Programmierung			-	-
2	Programmierung mit Autorensystem	300,00	25,00	7 500,00	-
3	Entspricht etwa				
4	- Standard-Bildseite			-	-
5	- Multiple-Choice-Bildschirmseite			-	-
6	- Lückentext-Bildschirmseite			-	-
7	- Freitexteingabe Bildschirmseite			-	-
8	- Hypertext-Glossar pro Begriff			-	-
9	Konvertierung auf andere Plattform				
10	- PC <-> MAC	1 500,00	1,00	1 500,00	-
.					
.					
.					
<b>Sa. Kosten</b>				<b>9 000,00</b>	<b>-</b>

Abb. 9: Formularseite 8

Produktion				Seite 9	
Zl.	Betriebsmittel/Arbeitsvorgang	Kosten je Einheit DM	Menge	Auftragsfixe Kosten DM	Auftragsvariable Kosten DM
1	CD-WO				
2	- Bei 1 Expl./Stück	150,00	1,00	-	150,00
3	- Bei 10 Expl./Stück	90,00		-	-
4	CD-ROM				
5	- Mastering	1 500,00	1,00	1 500,00	-
6	Pressen u. 2farbiger Druck pro CD				
7	- Auflage 100	4,00		-	-
8	- Auflage 1 000	2,50	250,00	-	625,00
9	- Auflage 10 000	2,00		-	-
10	Jewelbox	0,30	250,00	-	75,00
11	Konzept, Layout, Reinzeichnung	4 500,00	1,00	4 500,00	-
12	Druck Inlay-Karte 4/0farbig pro CD	0,14	250,00	-	35,00
13	Druck Booklet 4seitig 4/1farbig pro CD	0,16	250,00	-	40,00
14	Diskette duplizieren und labeln pro Diskette				
15	- Auflage 500			-	-
16	- Auflage 1 000			-	-
17	- Auflage 5 000			-	-
.					
.					
.					
<b>Sa. Kosten</b>				<b>6 000,00</b>	<b>925,00</b>

Abb. 10: Formularseite 9

Systemintegration				Seite 10	
Zl.	Betriebsmittel/Arbeitsvorgang	Kosten je Einheit DM	Menge	Auftragsfixe Kosten DM	Auftragsvariable Kosten DM
1	Design POS/POI-Terminal			-	-
2	Standard-Inhousegehäuse POS/POI			-	-
3	Standard-Freiluftgehäuse POS/POI			-	-
4	Touchscreen-Farbmonitor 14 Zoll			-	-
5	Touchscreen-Farbmonitor 17 Zoll			-	-
6	CDI-System MPEG-Modul u. CD-ROM			-	-
7	PC-System m. Videokarte u. CD-ROM			-	-
8	MAC-System m. Videokarte u. CD-ROM			-	-
9	Installation/Systemintegration			-	-
.					
.					
.					
<b>Sa. Kosten</b>				-	-

Abb. 11: Formularseite 10

Präsentationstechnik				Seite 11	
Zl.	Betriebsmittel/Arbeitsvorgang	Kosten je Einheit DM	Menge	Auftragsfixe Kosten DM	Auftragsvariable Kosten DM
1	Miete Farbmonitor 82 cm pro Tag			-	-
2	Miete Farbmonitor 95 cm pro Tag			-	-
3	Miete Video-LCD-Großbildprojektor pro Tag			-	-
4	Miete Video-Daten-Großbildprojektor pro Tag			-	-
5	Miete POS/POI-Kioskterminal pro Tag			-	-
6	Videotechniker pro Stunde			-	-
.					
.					
.					
<b>Sa. Kosten</b>				-	-

Abb. 12: Formularseite 11

Sonstige Kosten				Seite 12	
Zl.	Betriebsmittel/Arbeitsvorgang	Kosten je Einheit DM	Menge	Auftragsfixe Kosten DM	Auftragsvariable Kosten DM
1	Exabyte-Band			-	-
2	CD-WO-Rohling Einzelpreis	60,00	4,00	240,00	-
3	CD-WO-Rohling Einzelpreis bei 100 Stück	35,00		-	-
4	Syquest-Wechselplatte			-	-
.					
.					
.					
<b>Sa. Kosten</b>				<b>240,00</b>	-

Abb. 13: Formularseite 12

**Literatur**

St. Köhler: Kalkulieren geht über Probieren, in: screen MULTIMEDIA 1996, H. 5, S. 33 ff.

G. Leidig: Kalkulation, in: Steuerberater Branchenhandbuch, Druckerei, 8. EL/Mai 1995, Rdnrn. 13 ff., Bonn 1995.

G. Leidig: Multimedia-Dienste kalkulieren, in: druckwelt 1996, Nr. 8, S. 26 f.

G. Leidig/F. Meyer-Kohlhoff/R. Sommerfeld (Hrsg.): Kalkulations-Handbuch Druckindustrie, Bd. 1, BVD, Wiesbaden 1997.

H. Steinhau u. a.: Wieviel kostet Multimedia wirklich?, in: U. Glowalla/E. Schoop (Hrsg.): Perspektiven multimedialer Kommunikation, Berlin-Heidelberg 1996, S. 219 ff. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
12	33	34	S	A	E

# CONTROLLING UND UNTERNEHMENS-PROZESSE IM KRANKENHAUS

- Planung, Steuerung und Kontrolle -

von Mario Krabbe und Ines Manegold, Berlin

Nach dem Krankenhausfinanzierungsgesetz sind Krankenhäuser Einrichtungen, in denen durch ärztliche und pflegerische Hilfeleistung Krankheiten, Leiden oder körperliche Schäden festgestellt, geheilt oder gelindert werden sollen und in denen die zu versorgenden Personen untergebracht und gepflegt werden können.<sup>1</sup> Aus dieser Aufgabenstellung ergibt sich eine sog. "Marktleistung" (Primärleistung), nämlich eine "Statusveränderung" als Behandlungsergebnis. **Diese Marktleistung wird mit einer Fall- bzw. Diagnosegruppe umschrieben.**

Um das Behandlungsergebnis bzw. die Marktleistung zu erreichen, müssen Leistungen der Diagnose, Therapie, Pflege und Unterbringung (Sekundärleistungen) erbracht werden. Daraus folgt, daß mit der Aufnahme eines Patienten nicht nur der Fachbereich betroffen ist, sondern Leistungen interner Bereiche des Krankenhauses erforderlich werden. Die Behandlung beispielsweise einer "Cholezystektomie" erfordert Laboruntersuchungen, Leistungen der Anästhesie, ggfls. eine Thorax-Röntgenuntersuchung und nach der Operation eine physio-therapeutische Behandlung. Die Leistungen der Servicebereiche wie Patientenaufnahme und -abrechnung, Finanz- und Personalbuchhaltung, Technik und Versorgung usw. sind ebenfalls zu berücksichtigen. So wird deutlich, daß eine bereichsübergreifende Planung aller Prozesse des gesamten Hauses bestehen muß.

Das **Gesundheitsstrukturgesetz (GSG)** und alle nachfolgenden Gesetze haben nicht nur das Entgelt- und Budgetsystem geändert, sondern sie erzwingen auch eine neue Form der betriebswirtschaftlichen Steuerung der **Krankenhaus-"Produktions"-Prozesse**. Die bisher eingesetzten Kostenrechnungs- und Budgetsysteme können die durch die Reform gestellten Anforderungen nicht mehr erfüllen. Bisher wurden die vom Krankenhaus erbrachten Leistungen durch die geleisteten Berechnungstage gemessen. Hierbei wurden die **Kosten pro Berechnungstag nach dem Verfahren der Divisionskalkulation ermittelt**. Heute müssen sich die Krankenhäuser mit einem leistungsorientierten Entgeltsystem auseinan-



Ines Manegold bei Verband der privaten Krankenversicherung e. V., Geschäftsstelle Berlin



Mario Krabbe, Karl-Liebknecht-Str. 68, 16761 Hennigsdorf

dersetzen. Da sich aber, wie oben beschrieben, sowohl hinter dem alten als auch dem neuen Abrechnungssystem ein Bündel heterogener Leistungen verbirgt, sind beide Kalkulationen keine Kalkulationen zum Zwecke im betriebswirtschaftlichen Sinne, sondern nur Instrumente der Kostenverteilung. Der Ansatz des neuen Entgeltsystems schafft mehr externe Leistungstransparenz, verbessert jedoch nicht die interne Darstellung. Auch die Zuhilfenahme diverser Statistiken über Belegungsdaten, Diagnosen, Therapien, Versorgungsleistungen usw. ermöglicht nur vage Aussagen über die Beschäftigungssituation eines Krankenhauses.

Was aber sind die kostenintensiven Leistungen eines Krankenhauses? Bei welchen Leistungen sind wir wettbewerbsfähig? Wie sichern wir einen angemessenen Erfolg langfristig ab? Welches sind ganz konkret **unsere Erfolgsfaktoren**? Diese Fragen müssen spätestens dann beantwortet werden, wenn Verluste entstehen und/oder der Druck von Seiten der Krankenkassen zunimmt. Um auf die Frage "Wie können wir den zunehmenden Kosten- und Wettbewerbsdruck kompensieren, um langfristig zu existieren?" antworten zu können, müssen jetzt die Weichen gestellt werden.

Aus dieser Aufgabenstellung **definiert sich das neue Tätigkeitsprofil des Krankenhaus-Controllers.**

## Die Aufgabe des Controllers

Einerseits muß der Controller dafür sorgen, daß ein Apparat existiert, der darauf hinwirkt, daß die Unternehmung bzw. das Krankenhaus einen angemessenen Gewinn erzielt.<sup>2</sup> Daraus folgt die Forderung nach einem Informationssystem, welches die Interdependenzen zwischen Leistungen, Kosten und Gewinn transparent macht. Diese Funktion kann nur erfolgen, wenn ein geeignetes Rechnungswesen (management accounting) existiert. In unserem Sinne gilt ein Rechnungswesen dann als geeignet, wenn es ziel- und entscheidungsgerecht ist.

Andererseits muß der Controller dafür sorgen, daß ein System der Unternehmensplanung existiert. Diese Funktion bezieht sich unmittelbar auf das Verb "to control" (steuern, regeln), wobei dies bereits den Prozeß der Planung induziert. Die Steuerung ist nur sinnvoll, wenn ein Ziel und ein Plan zum Erreichen des Zieles vorhanden ist. **So wird Controlling insgesamt als ein Prozeß von Zielsetzung, Planung und Steuerung beschrieben. Ihn zu erfüllen bildet die Aufgabe des Managers. Der Controller hingegen leistet in einer den Manager begleitenden Funktion betriebswirtschaftlichen Service.**

Wenn diese beiden Blickrichtungen sich treffen, ergibt sich für die Umsetzung dieser Aufgaben folgender Ablaufplan:

1. Einrichtung eines Systems der Management-Rechnung
2. Einrichtung eines Systems der Unternehmensplanung
3. Verschmelzung beider Systeme zu einem System der Führung durch Ziele.<sup>3</sup>

---

### **Kostenträgerkalkulation**

---

Zuvorderst steht der Aufbau einer managementgeeigneten Kostenträgerrechnung. Vom Gesetzgeber wird teilweise, z. B. für eine **Fallpauschale**, eine Kalkulation auf Vollkostenbasis verlangt. Bei dieser handelt es sich um eine externe Kalkulation, die für interne Managemententscheidungen völlig irrelevant ist. Dennoch muß eine Vollkostenkalkulation im Rahmen der gesetzlichen Anforderungen gewährleistet sein. Ein weiterer Grund für die Gewährleistung einer Vollkostenrechnung besteht in der Erstellung der Leistungs- und Kalkulationsaufstellung (LKA).

Intern muß die Kalkulation dagegen auf Grenzkostenbasis (Produktkosten) erfolgen, da diese die entscheidungsrelevanten Kosten sind. Man spricht auch von "Leistungskosten", denn in den Grenzkosten spiegelt sich die Kostenstruktur der dem Markt zu verkaufenden Dienstleistungen wider.<sup>4</sup> Hier steht die funktionsanalytische Betrachtungsweise im Mittelpunkt und nicht die mathematische Blickrichtung, die streng auf die zusätzliche Einheit abstellt.

Bereits bei der Ermittlung der Grenzkosten / Produktkosten stellt man fest, daß es nicht primär um die Ermittlung einer Preisuntergrenze, sondern um die stattfindende Wertanalyse geht. Welcher Prozeß ist erforderlich oder wie kann er effizienter gestaltet werden?

Aufgrund dieser externen und internen Anforderungen muß ein Kostenrechnungssystem in Parallelrechnung aufgebaut werden.

Alle im Krankenhaus anfallenden Leistungen sind zu kalkulieren. Sind sie nicht im Fallpauschalen- und Sonderentgeltkatalog aufgenommen, so werden sie im Erlösplan durch Abteilungs- und Basispflegesätze berücksichtigt.

Die Notwendigkeit der Kalkulation von Abteilungspflegesätzen wird durch die Möglichkeit zur Verein-

barung individueller Entgelte unterstrichen (siehe Entwurf zum 2. NOG).

Der Begriff des Kostenträgers muß auch für interne Leistungen zählen. So muß beispielsweise die Laborleistung "Fibrinogen" nach oben beschriebenen Mustern kalkuliert werden, damit eine betriebswirtschaftlich sinnvolle Weiterverrechnung dieser Leistung erfolgen kann. Wird die Verrechnung auf Vollkostenbasis durchgeführt, wird das Produkt / die Leistung nur verteuert, was zu Fehlentscheidungen führen kann. Da aber der Gesetzgeber nach Vollkostenkalkulation verlangt, muß das Kostenrechnungssystem dieses gewährleisten. Somit ist die Ermittlung von Teil- und Vollkosten in Parallelrechnung notwendig.

---

### **Standort und Leistungsmix**

---

Ergänzend zur Kostenträger(stück)rechnung wird festgestellt, welche Leistungen ein Krankenhaus kostengünstig erbringt. Bisher ahnte man nur, daß beispielsweise eine Kreuzbandruptur hervorragend behandelt wird; jetzt aber kann man diese Fallgruppe auch ökonomisch bewerten. Hier wird das in der Betriebswirtschaft oft zitierte Erfahrungskurvenkonzept wirksam.<sup>5</sup>

Sind die Kostenträger eines Fachbereiches kalkuliert, ist der Chefarzt jeder Fachabteilung in der Lage, seinen betriebswirtschaftlichen Standort zu bestimmen und seinen entsprechenden Leistungsmix in Abhängigkeit der Unternehmensziele zu erstellen. So entsteht ein Stärken- und Schwächenprofil.

Die Notwendigkeit einer solchen Standortanalyse ist nicht nur für das operative Geschäft und für die Jahresplanung wichtig, sondern auch für strategische Überlegungen. Welche Leistung wird uns in Zukunft unseren Erfolg sichern? Das heißt, daß eine Abteilung für Forschung und Entwicklung auch marktrelevante Aspekte berücksichtigen muß. Es ist nur wichtig, daß auch diese Leistungen im Rahmen der internen Budgetierung berücksichtigt werden, damit am Jahresende die Zahlen stimmen und keine nachhaltigen Überraschungen eintreten.

---

### **Steuerung des Betriebsgeschehens (Kostenträgerzeitrechnung)**

---

Interne Budgets sind in Abhängigkeit eines vorher festgelegten Leistungsspektrums (Absatzplan) zu erarbeiten, damit eine kosten-"verursachungsgerechte" Zuordnung erfolgen kann. Dabei muß, wie bereits beschrieben, zwischen entscheidungsrelevanten (Grenz-/Leistungskosten) und entscheidungsirrelevanten Kosten differenziert werden. Diese Art der Budgetierung wird im Rechnungswesen als "flexible budgeting" bezeichnet. Da der "Chefarzt" (Kostenstellenverantwortlicher) seinen Bereich selbst plant, legt er seinen eigenen Auslastungsgrad (Beschäftigungsgrad) fest. Er setzt sich sein Ziel. Über dieses Instrument erfolgt dann eine Steuerung und Kontrolle des betrieblichen Geschehens durch den Verantwortlichen.

**Exkurs:** Falls die organisatorische Struktur im klinischen Bereich eine kollegiale Abteilungsleitung vorsieht, ist die leitende Fachabteilungspflegekraft mit verantwortlich und natürlich auch als gleichwertiger Ansprechpartner anzusehen.

Die Grenzkosten / Produktkosten werden in der Budgetrechnung durch die innerbetrieblichen Leistungen verrechnet. Die Fixkosten (bzw. Strukturkosten) werden en bloc "weitergegeben", so daß keine Beschäftigungsabweichungen entstehen, sie aber in der Kostenträgerzeitrechnung berücksichtigt werden können.

---

### Entstehung interner Märkte

---

In Abhängigkeit des geplanten Leistungsmixes der Fachbereiche kann eine Leistungsplanung der sekundären Bereiche erfolgen. Durch die Verrechnung innerbetrieblicher Leistungen entsteht ein interner Markt, der neben der medizinischen auch zu ökonomischer Verantwortung führen soll. Unserer Erfahrung nach sind gerade im Sekundärbereich erhebliche Fehlallokationen von Ressourcen zu verzeichnen. Eine Transparenz in diesen Bereichen eröffnet erhebliche Rationalisierungspotentiale.

Die interne Leistungsverrechnung wird dabei so gestaltet, daß der Grenzkostensatz / Prokosatz als auch der Vollkostensatz berechnet werden können. Für die interne Steuerung und für die spätere Abweichungsanalyse ist unbedingt der Grenzkostensatz zu berücksichtigen. Die Fixkosten / Strukturkosten werden en bloc je nach anteiliger Inanspruchnahme der anfordernden Stellen weiterverrechnet.

---

### Bildung von Standards zur qualitativen Versorgung

---

Die Bildung von Standards zur Sicherung einer qualitativ hochwertigen Versorgung ist im Hinblick auf die zukünftige Entwicklung eine dringend erforderliche Maßnahme. Unter Berücksichtigung marktwirtschaftlicher Entwicklungen im Gesundheitswesen entscheiden Wettbewerbsvorteile, die sich im Standard ausdrücken sollen.

Sind die eingesetzten Verfahren, Methoden und qualitativen Anforderungen z. B. auf Station x und y bei derselben Diagnose gleich, oder werden auf einer der beiden Stationen womöglich Untersuchungen vorgenommen, die nicht mehr notwendig sind? Welche Untersuchungen oder Behandlungsmethoden sind dringend erforderlich? Vielleicht unterscheiden wir uns in der Diagnose / Therapie qualitativ von anderen Krankenhäusern und haben dadurch einen Vorteil. Ein qualitativer Vorsprung ist häufig das entscheidende Argument eines Patienten, warum er sich in das Krankenhaus zur Behandlung begibt. Mit der prozeß- und arbeitsanalytischen Vorgehensweise verschafft sich das Krankenhaus eine "Eintrittskarte" für die schriftliche Fixierung einheitlicher Qualitätsstandards.

Die Qualitätsverbesserung muß nicht zusätzliche Kosten verursachen. Es reicht oft aus, daß bestimmte Arbeitsprozesse restrukturiert werden. Im Rahmen einer unserer Arbeiten konnten wir beispielsweise feststellen, daß es im üblichen Arbeitsablauf vor der Einschleusung zum Operationssaal oft zu Wartezeiten kommt. Nachdem dieser Mangel aufgezeigt und an anderer Stelle diskutiert wurde, konnte der Arbeitsprozeß reorganisiert werden.

---

### Erstellung von Teilplänen

---

Auf der Grundlage der geplanten Leistungen werden in den Fachbereichen und in den sekundären Bereichen Teilpläne erstellt. In Abhängigkeit vom Leistungsplan beginnt nun das "Leveln". Wieviel Personal ist notwendig, um das geplante Leistungsspektrum in der Fachabteilung zu bewältigen. Aus der Sicht des Krankenhauses kann hier der Engpaß ("bottleneck") liegen, der für die gesamte Unternehmensplanung entscheidend ist. Der Engpaß kann aber auch im OP liegen und das Management braucht die entsprechende Kennzahl, um eine Entscheidung hinsichtlich der Leistungsdisposition treffen zu können. Haben wir Personalüberkapazitäten z. B. in der Gynäkologie, in der Radiologie oder womöglich in einem der administrativen Bereiche? Auf diese Weise entsteht der **Personalplan**. Wir möchten an dieser Stelle nochmals unterstreichen, daß **nur auf der Basis einer Arbeitsanalyse eine objektive Personalbedarfsermittlung** erfolgen kann.

Auch andere Teilpläne wie der Beschaffungsplan, Investitionsplan und letztendlich auch der Finanzplan lassen sich aus dem Leistungs-, Erlös- und Kostenplan ableiten. Am Ende steht die Planbilanz mit der dazugehörigen Plan-Gewinn- und Verlustrechnung. So wird ein abteilungsübergreifendes Planungs- und Kontrollsystem ermöglicht.

---

### Vorgehensweise

---

Für die Umsetzung des Konzeptes ist es von oberster Priorität, die Mitarbeit der medizinisch-pflegerischen Bereiche einzubeziehen. Diese Mitarbeit umfaßt die Erarbeitung der eigenen Daten, die die Grundlage für zukünftige Planungsarbeiten darstellen. Ein Verantwortungsbereich kann sich nur dann verantwortlich fühlen, wenn er seine eigene Arbeit verantworten muß. Nur so gelingt es, ein "management by objectives" umzusetzen. Für die Funktionsfähigkeit dieses Systems ist eine sich ständig wiederholende Überzeugungs- und Informationsarbeit von der Unternehmensleitung erforderlich.

Die Bildung einer Pilotarbeitsgruppe hat sich zur Umsetzung des Projektes bewährt. Mitarbeiter der Arbeitsgruppe sind aus allen Personalbereichen zu akquirieren. Der Controller und ein externer Berater koordinieren die Gruppe. Das Ziel, die Erstellung von Arbeitsplänen und Stücklisten etc. wird so mit hoher Akzeptanz erreicht. Die Arbeit der Pilotarbeitsgruppe hat Vorbildfunktion für weitere einzusetzende Arbeitsgruppen.

---

### Planung des Leistungsspektrums

---

Bei der Planung des Leistungsspektrums ist der Leistungsbereich der Abteilungen nach ihren Diagnose-/Fallgruppen und deren Häufigkeit in Form einer "Hitliste" zu erstellen. Die Vorgehensweise ähnelt dem Ablauf einer ABC-Analyse. **So können mit wenigen Leistungsdefinitionen ca. 75 - 80 % des gesamten Leistungsspektrums einer Fachabteilung erfaßt werden.** Die besonderen Fälle oder sog. "Ausreißer" werden bei der Kalkulation durch die Häufigkeit der Leistungsgruppe in einem bestimmten Zeitraum kompensiert. Die restlichen 20 - 25 % des gesamten Leistungsumfanges können geschätzt werden. Langfristig muß auch hier eine analytische Untersuchung erfolgen.

Die Planung der Leistungen der sekundären Bereiche erfolgt in Abhängigkeit von den in den Fachbereichen ermittelten Leistungen. Das heißt, daß nur die Leistungen geplant werden, die auch erbracht werden sollen.

Priorität genießt dabei die Schnelligkeit vor der Genauigkeit.

---

### Erstellung der Mengen- und Zeitgerüste

---

Bei der Erstellung der Mengen- und Zeitgerüste für die Grenzplankostenrechnung sind die Einsatzzeit des Personals und die Menge des notwendigen Sachbedarfs bestimmend. Der Aufwand zur Erstellung dieser Arbeiten sollte in einem ausgewogenen Nutzenverhältnis stehen, damit der betriebliche Ablauf gewährleistet ist.

Bei der Ermittlung der Arbeitszeiten und bei der Erstellung der Stücklisten kann auf die bekannten Methoden zurückgegriffen werden. Entscheidend ist jedoch, daß diese Aktivitäten von den Planenden ausgehen.

**Die Erstellung der Mengen- und Zeitgerüste ist die arbeitsaufwendigste und kostenintensivste Phase des Konzeptes.** Sie sollte in keinem Fall unterschätzt werden. Um das Ziel zu erreichen, ist sie jedoch **unabdingbar**. Der Nutzen besteht darin, daß in dieser Phase erhebliche Rationalisierungspotentiale transparent werden. Wir behaupten, daß eine Amortisation des Projektes bereits im ersten Jahr nach der Projektdurchführung möglich ist. Voraussetzung ist eine leistungsstarke, funktionale Software.

---

### Bewertung der Mengenkomponente

---

Die Bewertung der Mengen- und Zeitgerüste hat durch die Abteilungen Einkauf, Personalbuchhaltung und Apotheke zu erfolgen. Der adäquate Preis des Materialeinsatzes ist für den Planungszeitraum zu definieren. Es sollten hierbei konjunkturelle und tarifpolitische Entwicklungen berücksichtigt werden. Die Zuarbeit dieser Fachabteilungen ist wichtig, da sich durch ihre Erfahrung viel Zeit einsparen läßt und die Kosten des Verfahrens minimiert werden.

In diesem Zusammenhang kann es zu einer Diskussion über die Lieferantenvielfalt und der Hinterfragung neuer Beschaffungskonzepte kommen.

Für die Personalbuchhaltung ist zu beachten, daß die Bewertung der Zeitgerüste in Minuten der Regelarbeitszeit, Bereitschaftsdienst und Überstundenzeit erfolgt. Für die Kalkulation reicht die Durchschnittsbetrachtung des Minutenwertes pro Dienstart innerhalb der beschriebenen Dienste aus, jedoch sollte jedem Budgetverantwortlichen alternativ vorgerechnet werden können, wie sich seine Leistung außerhalb der Regelarbeitszeit verteuert. Außerdem muß die Personalbuchhaltung Soll-Arbeitszeiten ermitteln, damit auf dieser Grundlage eine leistungsgerechte Personalbedarfsplanung erfolgen kann.

---

### Die Servicebereiche

---

Die Servicebereiche sind im wesentlichen die Finanzbuchhaltung, die EDV-Abteilung und der Controller-Dienst.

Damit auf den Stationen und in den administrativen Bereichen eine einheitliche Kommunikationsebene gefunden wird, bedarf es einer Abstimmung. Diese einheitliche Sprache muß in Form einer Kontierungsanleitung erstellt werden. Gleichzeitig muß die sachgerechte Verknüpfung von Kostenart, Sachkonto und Kostenstelle sichergestellt werden. Damit werden Fehlbuchungen auf ein Minimum reduziert. Dabei wird die Finanzbuchhaltung und die Kostenrechnung auf die Anforderungen an ein entscheidungsorientiertes und zielgeeignetes Rechnungswesen durchgecheckt. Dieser Aspekt reicht von der Abgrenzungsproblematik bis zur Sekundärkostenrechnung usw.

Die EDV-Abteilung ist im Rahmen dieses Projektes mit der Konzipierung und Umsetzung einer adäquaten EDV-Lösung betraut. Da es sich um einen hohen Erfassungs- und Bearbeitungsaufwand handelt, steht und fällt das Projekt mit der softwaretechnischen Lösung. Eine leistungsstarke Software ist somit eine unbedingte Voraussetzung, wobei sich die Lösung nicht nur auf die administrativen Bereiche konzentrieren sollte, sondern auch die medizinischen Abteilungen und Stationen berücksichtigen muß. Eine Koordination der Informationswirtschaft aller Unternehmensbereiche als integrativer Ansatz ist anzustreben und sukzessive umzusetzen.

Der Controller muß den betriebswirtschaftlichen Service liefern. Er ist für die Betreuung und die Beratung aller mit diesem Projekt beschäftigten Personen zuständig. Hier laufen die Fäden des Projektes zusammen, damit ein w. o. beschriebenes Controlling-System aufgebaut werden kann.

Zur Durchführung des im Anschluß zu praktizierenden Controllings bedarf es einer entsprechenden Verantwortung und damit auch Kompetenz. Es müssen Unterstellungsverhältnisse, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten geklärt werden. Denn wenn in der Finanzbuchhaltung Kostenstellen eingerichtet werden, die der Controller nicht vertreten kann, ist ein internes Rechnungswesen unwirksam. Ebenso

müssen bestimmte Termine zur Schließung der einzelnen Perioden abgestimmt werden. Hier kommt es auf eine sachgerechte Abgrenzung zwischen dem Controller und dem sog. Treasurer (Finanzleiter) an. Ebenso verhält es sich mit der Abgrenzung zum EDV-Leiter und zum Personalleiter.

### Zusammenfassung der Teilpläne

Ausgangspunkt sind die Leistungspläne der einzelnen Fachbereiche. Danach erfolgt die Ermittlung der Mengen- und Zeitgerüste zum **Aufbau einer stufenweisen Deckungsbeitragsrechnung** und einer flexiblen, prozeßkonformen Plankostenrechnung auf Teilkostenbasis. Parallel zur Erstellung der Mengenkostenkomponente sollten die Servicebereiche ihren Aufgaben nachkommen. Im Anschluß an die Bewertung der Mengengerüste und der vorbereitenden Arbeiten in der Finanzbuchhaltung und Kostenrechnung kann der Kostenplan abgeleitet werden. Steht erst der Leistungsplan, kann parallel zum Kostenplan bereits der Erlösplan aufgestellt werden. Im folgenden können alle weiteren Teilpläne abgeleitet werden.

Bei der Umsetzung dieses Konzeptes wird festgestellt, daß das Krankenhaus bereits Kostenmanagement betreibt. Wenn die Leistungen eines Verantwortungsbereiches definiert sind, werden notwendige Handlungsmaßnahmen transparent. Hier tauchen Rationalisierungspotentiale auf.

Um die Grenzkosten / Produktkosten im Rahmen der Kostenträgerkalkulation, der flexiblen Budgetierung oder der internen Leistungsverrechnung zu ermitteln, ist unablässig technisch zu denken. Man muß die Rolle unserer Dienstleistung personifizieren, um festzustellen, welche Ressourcen jede weitere Einheit an Kosten verursacht. So wird die Produktstruktur definiert.

Die Methoden der Gemeinkostenwertanalyse (GWA) oder des Zero Base Budgeting (ZBB) sind nicht annähernd so erfolgreich wie das oben beschriebene Konzept. Die GWA und auch das ZBB haben eher statischen Charakter und treffen auf erhebliche Akzeptanzprobleme. Dies trifft auf das vorgestellte Konzept nicht zu.

Eine nicht zu unterschätzende Bedeutung kommt der edv-technischen Unterstützung zu. Eine leistungsstarke Software ist für die Umsetzung des Konzeptes unbedingte Voraussetzung. Da aber der integrative Ansatz bisher von keiner Standard-Software geleistet wird, ist bei der Auswahl eine problem- und entwicklungsorientierte Partnerschaft anzustreben.

Neben der edv-technischen Lösung spielt das Controlling ebenfalls eine Schlüsselrolle. Im nachfolgenden soll auf diese Funktion kurz eingegangen werden.

### Controlling ist "Chefsache"

Der Grundgedanke des Controlling besteht darin, den Verantwortungsträgern im Unternehmen im Rahmen ihrer Zuständigkeiten Informationen an die Hand zu geben, die es ihnen erlauben, eigenständig, aber mit dem Ganzen abgestimmt (Koordinationsfunktion des Controllers) zu steuern. Sie müssen in der Lage sein, sich im Rahmen vereinbarter Ziele

selbst zu kontrollieren. Denn Ziele setzen heißt planen, und hinter einer Planung steht eine Willenserklärung. So lautet ein arabisches Sprichwort: "Ein Bauer, der keinen Fixstern hat, kann keine Furchen ziehen".<sup>6</sup> Dieser Führungsstil entspricht auch dem Prinzip "Führung durch Information", der im Rahmen des strukturellen Wandels im Gesundheitswesen immer mehr Akzeptanz findet.

Der Verantwortungsträger ist derjenige, der letztendlich entscheidet. Er führt seinen Verantwortungsbereich zum vereinbarten Ziel. Der Controller hingegen leistet in seiner Navigationsfunktion betriebswirtschaftlichen Service. Zusammen bilden sie eine Schnittmenge: "das Controlling".

Die oben vorgestellte Konzeption kann nur umgesetzt werden, wenn die Unternehmensleitung dies unterstützt.

### Ausblick

Die Krankenhauslandschaft ist gegenwärtig und zukünftig durch ein hohes Maß an Änderungen in den verschiedensten Rahmenbedingungen gekennzeichnet. Diese in aller Regel von außen determinierten Anforderungen, bedingt durch politische Kräfte, Verknappung von Ressourcen, technische Innovationen, Fortschritt in der Medizin, aber auch durch gesellschaftlichen Wertewandel, haben auf die Krankenhauslandschaft große Auswirkungen. Der Trend nach mehr Marktwirtschaft im Gesundheitswesen scheint ungebrochen. Die Verabschiedung der neuen Bundespflegesatzverordnung bestätigt diese Annahme. Wo nun die Grenze dieses Trends liegen wird, ist jetzt noch nicht auszumachen. Dennoch ist es notwendig, sich den Anforderungen zu stellen.

Die erheblichen Investitionen in die Gestaltung und den Ausbau von managementgeeigneten Führungs- und Controllingsystemen müssen getätigt werden, da sie letztendlich die Basis für jegliche ökonomische Transparenz und Verantwortung auf allen Ebenen des betrieblichen Geschehens bilden. Wie aus diesem Text jedoch auch deutlich geworden sein sollte, müssen Investitionen ebenso in Mitarbeiter getätigt werden. Innovation, Kreativität und Mobilität sind heute die entscheidenden Elemente für die langfristige Existenzsicherung. Insbesondere für solche Unternehmen, deren Personalkostenanteil bei ca. 70 % der Gesamtkosten liegen. Der Mensch ist Träger der Potentiale, weil Potentiale Erfolgchancen der Zukunft sind, die nur durch den Menschen wirken können.

### Fußnoten

- <sup>1</sup> Vgl. § 2 Abs. 1 KHG
- <sup>2</sup> Vgl. Deyhle, A., Controller Handbuch, Bd. I, ABC-Analyse bis Controllers Thementeppich, Management Service Verlag, 3. Aufl., 1990, S. 157 ff.
- <sup>3</sup> Vgl. Deyhle, A., a.a.O., 157 ff.
- <sup>4</sup> Vgl. Deyhle, A., a.a.O., Bd. II, Controlling & Controller bis Hauslexikon, S. 191 ff.
- <sup>5</sup> Vgl. Coenenberg, A.G., Kostenrechnung und Kostenanalyse, Verlag Moderne Industrie, Landsberg/Lech, 1992, S. 172 ff.
- <sup>6</sup> Hoh, K.H., Management-Erfolgs-Rechnung (MER), Controller Magazin, Management Service Verlag, 2/92. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
02	04	11	G	S	R

# OPERATIVES BETEILIGUNGS- CONTROLLING IN MULTINATIONALEN UNTERNEHMEN Globetrotting und/oder Dilettantismus?

von Joachim Paul, Stuttgart

## 1. BEGRIFF

Wenn unter "Controlling" im allgemeinen Unternehmensplanung und -steuerung<sup>1</sup> verstanden wird, dann liegt es nahe, "Beteiligungscontrolling" in einer ersten Näherung als "Planung und Steuerung von Tochter- und Beteiligungsgesellschaften" zu definieren.

Das Charakteristikum des Beteiligungscontrollings ist es, daß der Beteiligungscontroller nicht unbedingt in dem betroffenen Unternehmen selbst, sondern in einer Zentralstelle den Prozeß des Beteiligungscontrollings organisiert. Die Zentralstelle kann dabei eine Holding, das Konzern Head Office oder ähnliches sein. Denkbar ist auch eine regionale - zum Beispiel europäische - Zwischenholding bzw. -zentrale. Folglich wird unter Beteiligungscontrolling hier Planung und Steuerung von wirtschaftlich verbundenen Unternehmen aus einer Zentrale verstanden.

Alle wirtschaftlich verbundenen Unternehmen werden dabei als "Beteiligung" oder "Tochtergesellschaft" bezeichnet. Es wird also auf den weiteren betriebswirtschaftlichen und nicht auf den engeren handelsrechtlichen Begriff abgestellt.

Die Beteiligungsgesellschaften sind dabei sehr oft räumlich weit entfernte Unternehmen oder Unternehmen im Ausland. Internationalität und räumliche Entfernung sind zwar kein definitionsrelevantes Wesensmerkmal. Die folgenden Ausführungen beziehen sich aber schwerpunktmäßig auf diese Konstellation, da hier auch die meisten der im Beteiligungscontrolling typischen Probleme entstehen.

Ganz allgemein lassen sich die Aufgaben des Beteiligungscontrollings wie auch die des Controllings insgesamt in strategische und operative Aspekte unterteilen. Die strategischen Aspekte betreffen die grundsätzlichen Entscheidungen hinsichtlich der Beteiligungen. Also Fragen wie die, ob eine neue Gesellschaft gegründet, ein neuer Markt erschlossen oder ein bestehender aufgegeben wird. Unternehmensbewertungen bei Akquisitionen gehören



*Dr. Joachim Paul übernahm 1990 die Leitung des Beteiligungscontrolling der FESTO KG - einem führenden Anbieter auf dem Gebiet der Pneumatik - und betreut in dieser Funktion mehr als 40 Tochtergesellschaften.*

ebenso dazu wie die Entscheidung über die prinzipielle Art der Bearbeitung eines (Auslands-)Marktes - also z. B. die Evaluierung von Alternativen wie reiner Export, Joint Venture, eigene Handels- oder Produktionsgesellschaft.

Strategisches Beteiligungscontrolling umfaßt daneben auch die fundamentalen Entscheidungen, die konzernweit gelten, also gesellschaftsübergreifend sind. Mögliche Beispiele sind die Entwicklung weltweiter Produktionsstrategien oder auch die Festlegung der Methoden zur Ermittlung von Transferpreisen innerhalb des Konzerns. Hier soll indessen der Schwerpunkt auf die operativen Aufgaben gelegt werden.

## 2. AUFGABEN IM PROZESS DES BETEILIGUNGSCONTROLLING

### 2.1 Grundsätze

Ein Beteiligungscontroller ist wie oben erwähnt meistens nicht der eigentliche Controller in der jeweiligen Gesellschaft. Das Controlling selbst wird vor Ort von anderen Personen wahrgenommen, d. h. den dezentralen Controllern und Managern. Tochterunternehmen sind allerdings, soweit sie nicht zu den weltbekannten multinationalen Konzernen gehören, oft recht klein. Manchmal bestehen sie nur aus einer Handvoll Mitarbeitern. In den Fällen wäre ein "vollamtlicher" Controller wirtschaftlich offensichtlich nicht vertretbar, weshalb die Funktion dann auch in Personalunion von anderen Mitarbeitern ausgeübt wird. Meistens ist dies der Buchhalter, der Finanzchef oder ein Assistent des Geschäftsführers. Teilaufgaben werden eventuell auch vom Geschäftsführer selbst wahrgenommen.

In aller Regel ist das dezentrale Controlling auch sinnvoll. Betrachten wir zum Beispiel eine ausländische Vertriebsgesellschaft eines mittelständischen Unternehmens. Der Mitarbeiter vor Ort hat naturgemäß eine Reihe von "Wettbewerbsvorteilen" gegenüber seinem Counterpart in einer Unternehmens-

zentrale: er ist räumlich näher, kennt den Markt, beherrscht die lokale Gesetzgebung, hat keine Sprachprobleme und kennt die Mentalitäten der anderen Mitarbeiter.

Bei divisionaler Organisationsstruktur sind die Tochtergesellschaften (TG) in der Regel auf ein bestimmtes Produkt bzw. eine bestimmte Produktgruppe spezialisiert. Dann kommt die Produktkenntnis noch als wesentlicher Vorteil des dezentralen Controllers hinzu.

Wenn Kernbereiche der Unterstützung der planenden und steuernden Manager in der jeweiligen Organisation aber sinnvollerweise gar nicht vom Beteiligungscontroller wahrgenommen werden, stellt sich die Frage: was ist nun sein Aufgabengebiet?

Die Antwort lautet: **er ist die betriebswirtschaftliche Schnittstelle zwischen Zentrale und Beteiligungsgesellschaften, zwischen Mutter- und Tochterunternehmen, zwischen Holding und operativer Einheit.**

Wesentliches Merkmal ist dabei die Zweiseitigkeit der Aufgaben:

- zum einen werden Interessen und Aufgaben der Zentrale bzw. der Gesamtunternehmung gegen über den Beteiligungen vertreten,
- zum anderen sind Aufgaben in den Gesellschaften selbst – oft auch gerade gegenüber dem Stammhaus – wahrzunehmen.

## 2. 2 Aufgaben im Gesamtunternehmen

### 2. 2. 1 Einheitliche Planungssystematik

Zur Steuerung eines Konzerns mit vielen operativen Sub-Einheiten – also Divisions, Tochtergesellschaften und so weiter – ist ein einheitliches Planungs- und Berichtswesen unabdingbar. Dies zeigt sich an vielen Dingen, die für sich betrachtet oft sehr banal sind. Beispielsweise die Terminplanung einer Budgeterstellung. Sicherlich hat jeder seine eigenen Vorstellungen, wann welche Planungsschritte zu vollziehen sind. Für eine konzernweit konsolidierte Planung ist aber eine einheitliche Festlegung von Inhalten und Deadlines unabdingbar. Diese Festlegung und deren Durchsetzung ist dann auch eine der klassischen Aufgaben des Beteiligungscontrollers. Die Festlegung von formalen Rahmenbedingungen ist es also zunächst, was einen Konzern von einer Ansammlung unabhängiger Unternehmen unterscheidet – und was zur Notwendigkeit eines Beteiligungscontrolling führt.

Inhaltlich ist dabei insbesondere darauf zu achten, bei aller nötigen Einheitlichkeit, daß den Teileinheiten in der Unternehmung **genügend Spielraum zur Abstimmung ihrer internen Prozesse gegeben wird.** Denn diese unterscheiden sich

naturgemäß von Gesellschaft zu Gesellschaft mehr oder weniger stark. Ein Planungskalender könnte – vereinfacht – beispielsweise so aussehen:<sup>2</sup> (siehe Tabelle 1).

In diesem Fall besteht der Planungsprozeß einmal aus einer Mittelfristplanung, die sich über drei bis fünf Jahre erstreckt und im Frühjahr/Sommer erarbeitet wird. Im Herbst ist dann das detaillierte Budget für das kommende Geschäftsjahr fällig. Wichtig ist der zweistufige Prozeß: Zunächst wird intern die Planung innerhalb der Teileinheit abgeschlossen. Dieses interne Budget wird dann der Zentrale zur Genehmigung vorgelegt. Hier beginnt dann die eigentliche Arbeit des Beteiligungscontrollers: die Planungen sind zu analysieren, besprechen und intern zur Information aufzubereiten. Inhaltlich ist der Vorgang weiter unten noch zu erläutern. Hier geht es zunächst um die rein technische Planung des Ablaufs: es ist ein Termin festzulegen und – wichtiger – in den Gesellschaften durchzusetzen, an welchem die Pläne in der Zentrale vorzuliegen haben. Der nächste "Fixpunkt" nach Analyse und Aufbereitung ist die Genehmigung durch die vorgesetzte Stelle.

Komplexitätserhöhend ist ein weiterer Punkt, der im obigen Kalender nicht erwähnt ist, der aber eine entscheidende Rolle spielt: die Abstimmung mit anderen dezentralen Einheiten im Konzern.

### 2. 2. 2 Einheitliches Berichtswesen

Ist die Planung für den Konzern und alle Gesellschaften verabschiedet, beginnt ein ganz wesentlicher Teil der Arbeit eines Beteiligungscontrollers: das (Ist-)Berichtswesen.

Berichtswesen oder Reporting nimmt in der Arbeit jedes Controllers breiten Raum ein.<sup>3</sup> Wichtig in diesem Zusammenhang sind die Besonderheiten, die das Berichtswesen des Beteiligungscontrollers von dem seiner Kollegen unterscheiden.

Der Schwerpunkt liegt hier zuerst auf der "Input"-Seite: Beteiligungscontroller haben ihre Berichte von den Gesellschaften vor Ort zunächst einmal "einzusammeln". D. h. die Counterparts vor Ort haben entsprechende Reports zu erstellen und an die Zentrale zu übermitteln.

Termin	betroffene Einheit	Inhalt / Tätigkeit
31. Mai	Gesellschaft / Division	Fertigstellung und Einreichung Mittelfristplanung
Juni	Beteiligungscontroller	Konsolidierung / Aufbereitung / Analyse Mittelfristplanung
25. Juni	Geschäftsführung	Genehmigung Mittelfristplanung
September	Gesellschaft / Division	Beginn Budgetplanung
31. Oktober	Gesellschaft / Division	Fertigstellung und Einreichung Budgets
November	Beteiligungscontroller	Konsolidierung / Aufbereitung / Analyse Budgets
25. November	Geschäftsführung	Genehmigung Budgets

Tabelle 1: Planungskalender

Dazu gehört die Schaffung technischer Voraussetzungen in Zusammenarbeit mit der EDV. Heute werden Berichte in aller Regel per Electronic Mail übertragen. Moderne Kommunikationstechnik bietet hierzu diverse Möglichkeiten, angefangen von einem Modem am Telefon bis hin zu File-Übertragungen im Internet. Aus Gründen der Datensicherheit und des Schutzes vor Computer-Viren ist dabei freilich ein "Firewall" unerlässlich. In der Regel wird man auch anstelle einer (direkten) Benutzung des Internet einen on-line-Dienst wie z. B. Compuserve in Anspruch nehmen.

Eine weitere Möglichkeit in diesem Zusammenhang ist die Entwicklung und Benutzung eines hauseigenen "Intranets". Das Fax hat hingegen weitgehend ausgedient. Der Aufwand bei der manuellen Eingabe der Daten und die bisweilen schwere Lesbarkeit langer Zahlenkolonnen sind unüberbrückbare Nachteile gegenüber anderen Übertragungsformen. Lediglich in kleinen Gesellschaften in Ländern mit geringem Industrialisierungsgrad ist seine Benutzung bisweilen aus Gründen der Kosten und der Leitungsqualität noch angebracht.

Der nächste Schritt nach der Schaffung technischer Voraussetzungen ist die Erstellung und Durchsetzung terminlicher Vorgaben. Als Faustregel sollten operative Zahlen eines monatlichen Reportings **nicht später als etwa am fünften Werktag** des Folgemonats in der Zentrale zur Verfügung stehen.

Wenn es um konkrete Deadlines geht, ist diese Faustregel allerdings zu grob. In internationalen Organisationen ist schon die Aussage "am fünften Werktag" fragwürdig, da sie aufgrund unterschiedlicher nationaler Feiertage auch zu unterschiedlichen Terminen führen. Bekanntlich bestehen ja selbst innerhalb der Bundesrepublik unterschiedliche regionale Feiertage. Der Ersatz des Ausdruckes Werktag durch "Wochentag" (Montag - Freitag) hilft weiter. Allerdings bestehen auch hier Ausnahmen - in arabischen Staaten fällt das Wochenende auf Donnerstag/Freitag und nicht auf Samstag/Sonntag.

Dennoch ist die Vorgabe "Wochentag" - oder auch konsequent "Kalendertag" - im weltweiten Reporting sicherlich die bessere Alternative. Es ist dann aber eine Toleranz von ein bis zwei Tagen einzubauen, um den diversen nationalen (und regionalen) Ferientagen gerecht zu werden.

Unterschiede ergeben sich auch aus der Frage, **welche Daten** zum genannten Zeitpunkt in der Zentrale sein müssen. Von großer Bedeutung und in der Regel auch schnell zu erfassen sind Umsatzzahlen, je nach Branche oft auch die Auftragseingänge. Hier ist eine strikte Deadline angebracht, zum Beispiel der zweite Wochentag des Folgemonats.

Oft besteht im Fall von Umsatz und Auftragseingang heute auch kein monatliches, sondern ein tägliches Berichtswesen. Hierzu ist natürlich eine weitgehend automatisierte Erfassung und Übertragung die Voraussetzung.

### Monatsabschluss

Problematischer ist die Terminierung der - meistens monatlich zu erstellenden - Ergebnisberichte, also der G&V o.ä. Das Grundproblem besteht darin, daß

am Monatsende nach allen Grundsätzen der ordnungsgemäßen Buchführung die Bücher noch nicht geschlossen und auch noch nicht alle Rechnungen vorhanden sind. Bis zum Abschluß der Buchhaltung zu warten, kann aber zu einem Zeitverzug führen, der sich bei Entscheidungen gegebenenfalls nachteilig auswirkt. Verschiedene Alternativen bieten sich zur Lösung an.

Erstens: die Berichte werden sehr schnell - zum Beispiel am zweiten oder dritten Werktag - erstellt. Dabei wird einfach der Stand am aktuellen Buchungstag übernommen bzw. die Bücher werden unterjährig (wenn dem keine Erfordernisse der externen Rechnungslegung entgegenstehen) früher geschlossen. Nachteil: ein je nachdem recht großer Teil der Kosten wird immer in den nächste Monat "verschoben", bis am Jahresende im Dezember der Ausgleich stattfindet. Damit wird elf Monate lang das Ergebnis zu positiv dargestellt, weshalb diese Alternative nicht empfehlenswert ist.

Zweitens: die Berichte werden ebenso schnell erstellt. **Die noch fehlenden Kosten gehen aber als Schätzgröße ein.** Hilfreich ist dabei ein automatisiertes Bestellsystem, aus dem die **kostenwirksamen Bestellungen, deren Aufwand noch nicht verbucht ist, ersichtlich sind.** Nachteilig ist neben möglichen Schätzfehlern der Doppelaufwand. Die vorläufigen Werte sind später mit den realen abzugleichen oder es ist ein zweiter, endgültiger Bericht zu erstellen.

Drittens: es wird nur ein - endgültiger - Bericht erstellt, der um den fünfzehnten des Folgemonats fällig ist.

Die Entscheidung, welche der drei Alternativen besser ist, muß natürlich jeweils individuell fallen. Generell wird von den ergebnisverantwortlichen Managern meist die zweite Variante bevorzugt, während der Controller eher der dritten Lösung zuneigt. Dies hat nicht nur mit Mentalitätsunterschieden zu tun - Schnelligkeitsdenken hier, Genauigkeit dort. Sondern auch mit den unterschiedlichen Anforderungen an die Arbeit. Für die Arbeit des Managers, gerade des Top-Managers, sind geringe Abweichungen oft nicht entscheidungsrelevant. Wichtiger ist es für ihn, einen schnellen Überblick zu haben. Für Gespräche des Controllers mit Kostenstellenverantwortlichen ist es hingegen sehr von Vorteil, exakte Zahlen über den Stand der Kosten - natürlich insbesondere im Vergleich zum Budget - zu haben.

### Interpretation

Weitaus schwieriger als alle diese technischen sind aber die **inhaltlichen Probleme**. Wie oben bereits angedeutet, hat der Beteiligungscontroller in vielen Fällen Ansprechpartner, die sich untereinander extrem unterscheiden. So können beispielsweise nebeneinander stehen

- ein Vertriebsbüro in Venezuela für eine Produktlinie mit 6 Mitarbeitern;
- eine Vertriebsgesellschaft in Frankreich mit einigen hundert Mill. DM Umsatz und vielen Divisions;
- ein Produktionsunternehmen in Malaysia.

Sieht man sich die genannten Unternehmen näher an, erkennt man auch die Unterschiede im einzelnen: Größe der Gesellschaft, Organisation, Komplexität, d. h. Breite der Produktpalette etc., Struktur (Produktion oder nur Vertrieb), Umfeld (z. B. großer Industriestaat vs. kleines Entwicklungsland), was sich auswirkt auf die Rahmenbedingungen markt-mäßiger, rechtlicher, volkswirtschaftlicher, kultureller und sprachlicher Art.

Die Unterschiede führen zu einem Problemkreis, der immer wieder zu endlosen Diskussionen mit Managern aller Ebenen und Beteiligungscontrollern führt. Immer wieder wird argumentiert – natürlich insbesondere dann, wenn die eigenen Ergebnisse nicht sehr positiv aussehen – die Zahlen des Reportings seien doch "nicht vergleichbar". Daher, so die Schlussfolgerung, könne daraus auch nicht die Notwendigkeit z. B. von ergebnisverbessernden Maßnahmen abgeleitet werden.

Die große Aufgabe besteht also darin, ein Berichtswesen zu schaffen, das vergleichbare Aussagen über alle Unternehmen ermöglicht.

#### a. Formelle Vergleichbarkeit

Bekanntlich existiert in der Betriebswirtschaftslehre kein weltweit einheitliches Begriffsgerüst, was nun z. B. genau unter einem Deckungsbeitrag 2 oder DB 3, unter "Reisekosten" oder auch unter einem "operativen Ergebnis" zu verstehen ist. Folglich ist eine Aussage wie "der Deckungsbeitrag unserer Gesellschaft in X ist höher als der in Y" völlig inhaltslos, wenn der Begriff nicht einheitlich festgelegt ist.

In anderen Fällen ist der Inhalt aufgrund der jeweiligen rechtlichen Gegebenheiten nicht deckungsgleich. Dies gilt insbesondere für Größen wie Abschreibungen oder die Bildung von Rückstellungen, wobei die Gestaltungsmöglichkeiten von Land zu Land sehr unterschiedlich sind.

Zwar existieren eine Reihe von Standards, was Aufbau und Gestaltung der Erfolgsrechnung betrifft. Da sind gesetzliche Vorgaben, wie sie etwa im Bilanzrichtliniengesetz niedergelegt sind. Anhaltspunkte können in den betreffenden Teilbereichen der Industriekontenrahmen (IKR) oder auch die International Accounting Standards (IAS) geben.<sup>4</sup> Es ist auch sinnvoll, soweit als möglich auf diese Normen zurückzugreifen, um das Rad nicht jedesmal neu zu erfinden.

Entscheidend für die interne Ergebnisrechnung sind aber firmenspezifische Anforderungen. So kann je nach Größe, Komplexität und Organisationsform eine zwei-, drei- oder vierstufige Deckungsbeitragsrechnung oder eine Prozeßkostenrechnung mit unterschiedlicher Definition angemessen sein. Hier geben IAS, IKR und so weiter wenig bis gar keine Anhaltspunkte.

Der Lösungsansatz lautet daher: **für das interne Berichtswesen ist eine einheitliche Systematik zu definieren, die dann in einem Handbuch zu fixieren ist.** Die Erstellung eines Handbuchs erfordert gerade in mittelständischen Unternehmen einen großen

Aufwand und bedeutet eine gewisse Verbürokratisierung, die oft bei kleineren Unternehmungen eher atypisch ist. Die Erfahrung zeigt indessen, daß ein qualifiziertes Controlling bei mehr als 2-3 Tochtergesellschaften ohne die in einem Handbuch niedergelegten Vorgaben nicht möglich ist. Ein solches Handbuch ist ein zentrales Tool in jedem Beteiligungscontrolling. Es enthält alle Vorgaben über die Struktur der abzugebenden Berichte und Erklärungen aller Begriffe.

Das betrifft unter anderem Kostenpositionen wie etwa die oben genannten "Reisekosten". Hier werden die Buchhaltungskonten aufgeführt, die unter dem Begriff zusammengefaßt sind. Beispiel: Reisekosten = Kfz-Kosten, Benzin, Öl etc., Wartung und Reparatur, Kfz-Versicherung, km-Geld für private Kfz-Nutzung, Parkgebühren, Tickets für Flüge, Bahnfahrt etc., Hotelkosten, Tagesgeld, Verpflegungskosten, Bewirtung auf Reisen.

Diese Aufstellungen mögen banal erscheinen. **In der Praxis ergeben sich viele Probleme aber gerade aus fehlenden Regeln relativ banaler Details. Wichtig ist, daß eine einheitliche Festlegung getroffen und diese konzernweit implementiert wird – wie immer sie auch aussehen mag.**

Ein weiteres Problem ist die Divergenz zwischen **Rechnungslegungsvorschriften in der nationalen Gesetzgebung und dem internen Reporting.** Für eine Vergleichbarkeit sind etwa einheitliche Vorgaben über die Abschreibungssätze und -arten erforderlich. Diese widersprechen aber den unterschiedlichen Ansätzen in den verschiedenen Ländern.

Formal ist das Problem einfach zu lösen: Externe Rechnungslegung und internes Reporting sind eben zwei verschiedene Systeme mit unterschiedlichen Anforderungen und unterschiedlicher Zielsetzung. Daher sind auch unterschiedliche Aussagen nicht verwunderlich.

Das Problem liegt u. U. aber in der Arbeitsbelastung, die entsteht, wenn insbesondere kleine Gesellschaften eine "doppelte" Buchführung für interne und externe Belange halten müssen. Hinzu kommen noch Unterschiede innerhalb der externen Rechnungslegung. Für die Konzernkonsolidierung ist ein Abschluß nach einheitlichen Richtlinien, z. B. BiRiLiG, notwendig. Das ist aber nicht gleichbedeutend mit dem gesetzlich verlangten Abschluß im Landesrecht. Schließlich besteht noch die Notwendigkeit einer Handels- und Steuerbilanz. Somit muß jedes – auch kleine – Tochterunternehmen eine ganze Reihe von Berichten bzw. Abschlüssen erstellen.<sup>5</sup> Was das interne Reporting betrifft, so ist es in mittelständischen Unternehmen in vielen Fällen möglich, zur Arbeitsvereinfachung eine unbürokratische und flexible Lösung zu schaffen und gewisse Abweichungen zu den im Handbuch definierten Vorschriften zuzulassen. Wann dies angebracht ist, muß jeweils individuell festgelegt werden. Grundsätzlich sind Abweichungen eher zu tolerieren, wenn die Unterschiede quantitativ unbedeutend sind und somit eine zusätzliche Belastung nicht gerechtfertigt wäre. Quantitativ unbedeutend heißt auch, daß die Abweichungen nicht zu Fehlentscheidungen führen können.

**b. Ökonomische Vergleichbarkeit**

Die unter Punkt a. erwähnte Schaffung formaler Vergleichbarkeit ist mit viel Arbeit verbunden, und die Realisierung der Vorgaben erfordert gegebenenfalls einige Überzeugungsarbeit seitens des Beteiligungscontrollings und eine gewisse Akzeptanz bei der Gesellschaft. Die auftretenden Probleme sind aber alle grundsätzlich lösbar.

Prinzipieller Natur sind aber die Probleme, die entstehen, wenn es darum geht, eine – wie es hier genannt wird – "ökonomische" Vergleichbarkeit herzustellen. In aller Regel sind Beteiligungsgesellschaften recht unterschiedlich organisiert, um unter den jeweiligen landesspezifischen Besonderheiten effizient agieren zu können. Daher bedeutet auch eine Zahl, die nach technisch-formal gleichen Kriterien erstellt wurde, keineswegs immer das Gleiche.

Im Reporting muß stets auf einen Kompromiß geachtet werden zwischen möglichst großer Aussagekraft auch in Detailfragen einerseits und einfacher Handhabung und Übersichtlichkeit andererseits.

Kompromißfähigkeit ist um so mehr gefragt, je kleiner die betroffenen Gesellschaften und je knapper damit die für das Controlling zur Verfügung stehenden Ressourcen sind.

**c. Inhaltliche Vergleichbarkeit**

Die Schaffung formaler und – soweit sinnvoll und möglich – ökonomischer Vergleichbarkeit ist im wesentlichen eine interne Frage des Aufbaus des Reporting. Die Beurteilung der so gewonnenen Aussagen ist damit aber immer noch nicht ohne weiteres möglich. Zu unterschiedlich sind die wirtschaftlichen und sonstigen Rahmenbedingungen verschiedener Gesellschaften. Das wird an Extremfällen offensichtlich: niemand wird etwa den Umsatz pro Kopf eines Unternehmens in Schweden mit dem in Indien vergleichen und daraus Rückschlüsse über mangelnde Produktivität indischer TG ableiten wollen.

Aber nicht alle Unterschiede sind aus Sicht europäischer Betrachter so offensichtlich. So bestehen auch innerhalb Südamerikas – etwa zwischen Kolumbien und Argentinien – extreme Unterschiede in Gehaltsniveau und Personalproduktivität.

Wenn also aufgrund des Berichtswesens Unterschiede festgestellt werden etwa in der Höhe der Wertschöpfung pro Mitarbeiter oder des Anteils bestimmter Kostenpositionen am Umsatz, dann besagt das zunächst wenig. Zuerst sind die Hintergründe zu klären, also – in der hier benutzten Terminologie – die ökonomische und inhaltliche Aussage einer Zahl.

Wenn dem aber so ist, **wozu ist dann ein standardisiertes Berichtswesen notwendig?**

Aus mehreren Gründen:

- Bereits die formale Vergleichbarkeit ist unabdingbar für einen **Einstieg in die Analyse**. Natürlich kann es tausend gute und schlechte Gründe geben, weshalb ein Unternehmen bei bestimmten Kennzahlen schlechter abschneidet als andere. Eine Bewertung im Sinne von "gut" oder "schlecht" ist daher aus dem reinen Zahlenwerk noch nicht abzuleiten, wie ja auch generell im Controlling zu einer Bewertung neben den Statistiken deren korrekte Interpretation zählt. Aber um überhaupt in diese Interpretation einsteigen zu können, müssen alle Reports nach bestimmten einheitlichen Standards erstellt sein.
- Auch wenn eine inhaltliche Vergleichbarkeit oft nicht gegeben ist – Extremfall: Personalproduktivität in Schweden und Indien, – so bedeutet das noch nicht, daß gar keine Aussagen dieser Art möglich sind. **Im Sinne des Benchmarking können durchaus bisweilen auch inhaltliche Vergleiche gefahren werden; beispielsweise zwischen Unternehmen in Ländern mit vergleichbaren Märkten, also etwa Österreich, der Schweiz und den Benelux-Staaten.**
- **Ohne ein standardisiertes Berichtswesen sind weltweite Aussagen z. B. über die Performance einer Division unmöglich.** Solche Auswertungen sind nicht für die Beurteilung einer einzelnen Gesellschaft, wohl aber für Entscheidungen auf Konzernebene relevant. Dieser Punkt führt zur nächsten Aufgabe des Beteiligungscontrollings: der Analyse und Berichterstattung über die Situation in den TG in der Zentrale.

**2. 2. 3 Auswertungen und Analysen**

Der Beteiligungscontroller hat die Aufgabe, die nach obigen Kriterien erstellten und übermittelten Berichte an die Empfänger zu verteilen. Empfänger sind in erster Linie die Beteiligten in der Zentrale: Geschäftsführung, Leiter der Divisions, andere (funktionale) Organisationseinheiten.

Standardberichte – in der Regel monatlich – sind dabei oft nach einer ähnlichen Struktur aufgebaut: auf einer Matrix sind in einer Dimension, zum Beispiel den Spalten, wesentliche Kenngrößen dargestellt. Die andere Dimension enthält eine Auflistung der verschiedenen Gesellschaften.

	Umsatz	Deckungsbeitrag 1	Deckungsbeitrag 2	Ergebnis
Gesellschaft A				
Gesellschaft B				
...				
Gesellschaft n				
Total				

Tabell 2: Standardbericht

Es gelten hier zunächst die gleichen Anforderungen hinsichtlich Empfängerorientierung, Aktualität, Informationsgehalt etc., die an jedes Berichtswesen zu stellen sind.<sup>6</sup>

Hingewiesen sei hier auf Besonderheiten, die das Beteiligungscontrolling von dem Controlling in anderen Fällen unterscheidet. Diese Unterschiede liegen weniger in der Darstellung der Zahlen, sondern eher in der qualitativen Analyse und in der verbalen – schriftlichen und mündlichen – Berichterstattung.

### Kommunikation herstellen

Solange der Ansprechpartner des Controllers sich nicht zu weit entfernt befindet, sind Rückfragen bei inhaltlichen Fragen, Planabweichungen, unbefriedigenden Ergebnissen etc. mit den jeweiligen verantwortlichen Managern leicht möglich. Dies ist aber bei Tochtergesellschaften oft gerade nicht der Fall. Vielmehr spielen hier wieder die räumlichen und sprachlichen Distanzen mit den entsprechenden Kommunikationsproblemen eine Rolle. **Der Beteiligungscontroller hat hier zuerst selbst die Aufgabe, die Kommunikation herzustellen.** In einfachen Fällen genügt hier ein fernmündlicher oder -schriftlicher Kontakt. **Oft ist aber auch eine Klärung vor Ort notwendig.**

Bei der Weitergabe der gewonnenen Erkenntnisse spielt **Zweiseitigkeit der Aufgaben des Beteiligungs-Controllers eine große Rolle:**

- ✓ als Schnittstelle zwischen TG und Stammhaus hat er die Aufgabe, Interessen der Gesellschaften zu vertreten, die diese aufgrund der Entfernungen selbst nicht in jedem Fall wahrnehmen können. Er muß also aufgrund seiner Kenntnis der Situation Fragen im Stammhaus im Sinne der Gesellschaft beantworten und dabei oft auch Mißverständnisse ausräumen.
- ✓ Andererseits hat er bei der Analyse gegenüber der Gesellschaft – wie jeder Controller – durchaus kritisch zu sein. Er ist sicher kein reines Sprachrohr, kein "Lobbyist" der TG in der Zentrale.

Um der Aufgabe gerecht zu werden, sind Objektivität und Fairneß gegenüber beiden Seiten folglich eine wesentliche Grundlage der Arbeit.

### 2. 2. 4 Ergebnisverbessernde Maßnahmen

Entscheidendes Erfolgskriterium in der Arbeit eines Controllers ist nicht nur die reine Darstellung der Situation. Im Kontext des Gesamtunternehmens wichtiger sind Konsequenzen im Sinne von ergebnisverbessernden bzw. – bei (negativen) Planabweichungen – gegensteuernden Maßnahmen.<sup>7</sup>

### Fußnoten

- 1 Vgl. Preißler, P.: Controlling, 1994, S. 12f; Schröder, E.: Modernes Unternehmenscontrolling, 1992, S. 21
- 2 Für ein Praxisbeispiel vgl. Dietrich, R.: Controllingkonzept in einer mittelständischen Unternehmensgruppe mit internationalen Aktivitäten, 1993, S. 320

- 3 Vgl. z. B. Horváth, P.: Controlling, 1994, S. 343ff
- 4 Vgl. hierzu z. B. Mandler, U.: Harmonisierung der Rechnungslegung, 1996, S. 715ff
- 5 Vgl. auch Zünd, A.: Kontrolle und Revision in der multinationalen Unternehmung, 1973, S. 157
- 6 Vgl. Deyhle, A.: Controller Praxis Bd. 2, 1991, S. 78ff.
- 7 Vgl. hierzu z. B. Preißler, P.: Controlling, 1994, S. 78ff. ■

**Der Beitrag wird im Novemberheft von CM fortgesetzt.**

### Impressum

ISSN 0939-0359

22. Jahrgang

#### Herausgeber

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

#### Stellvertreter des Herausgebers

Betriebswirt BA Manfred Grotheer, Tutzing  
Internet: [http://ourworld.compuserve.com/homepages/Manfred\\_Grotheer/](http://ourworld.compuserve.com/homepages/Manfred_Grotheer/)  
oder im Internet: <http://www.controllerakademie.de>

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

#### Redaktion

Dr. Albrecht Deyhle, Christa Kießling, StR Sibylle Gänster  
Gundula Váth, 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, Robert-Koch-Str. 2, Rückgebäude 1. Stock  
82152 Planegg, Tel. 089 / 85 66 24 20, Fax 089 / 85 66 24 21

#### Anzeigen

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

#### Verlag

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

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 148,— incl. Porto innerhalb EU,  
Einzelheft DM 25,—; 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.

# LÄNDERRISIKO- ANALYSEN – WERKZEUG DES CONTROLLERS

von Dr.-Ing. Bruno Hake, Wiesbaden

Die vor 20 Jahren zuerst durch die iranische Revolution und später durch die südamerikanische Finanzkrise verursachten hohen Verluste bewiesen erstmals die Bedeutung von Länderrisikoanalysen. In den turbulenten achtziger Jahren verzichteten viele Industriefirmen und Banken auf Investitionen in Schwellenländern. **Aber jetzt steigen die Investitionen und Kredite in Osteuropa und Südostasien stark an.** Länderrisiko-Analysen werden daher wieder zu einem wichtigen **Instrument der Schadensverhütung.** Denn bei Investitionen im Ausland erhöht sich das Projektrisiko um das Länderrisiko. Das Projektrisiko läßt sich durch Markt- und Kostenanalysen zuverlässig einschätzen. Aber wirtschaftliche, politische oder finanzielle Fehlentwicklungen im Gastland können das Projekt unrentabel machen.

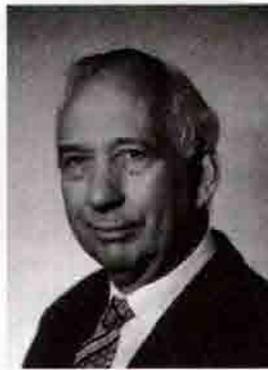
## Renditeschwellen

Zum Ausgleich dieser s. g. "Länderrisiken" sind nach den Regeln der Wahrscheinlichkeitsrechnung höhere Gewinne erforderlich als im sicheren Inland. Wenn die Renditeschwelle für eine Investition im Inland z. B. 15 % beträgt, dann liegt die statistisch gleichwertige Schwelle in einem Land mit einem Länderrisiko von 10 % bei 27 %, bei einem Länderrisiko von 20 % sogar bei 42 %. In der Praxis sind aber in riskanten Ländern die nach der Wahrscheinlichkeitsrechnung erforderlichen Kapitalrenditen nicht erzielbar. Daher sollten Investitionen und Kredite auf Länder mit akzeptablem Risiko begrenzt werden. Die Länderrisikoanalyse hat dabei die Aufgabe, die einzelnen Komponenten des Risikos zu beurteilen, daraus das Gesamtrisiko des Landes zu ermitteln und dann das Land mit Hilfe von "Ratings" in Risikokategorien einzuordnen.

## Fragen vor Direktinvestition

Ein Industrieunternehmen sollte sich vor einer Direktinvestition im Ausland folgende Fragen stellen:

- kann es als ausländisches Unternehmen einen angemessenen Gewinn in einheimischer Währung erzielen? (Geschäftsrisiko)



Dr.-Ing. Bruno Hake, Weinfeld-  
str. 24, 65187 Wiesbaden;  
Tel. 0611 / 86979,  
Fax 0611 / 86926

- läßt sich dieser Gewinn künftig in harter Währung transferieren? (Transferrisiko)
- wird die Wirtschaftspolitik auch künftig eine unternehmerische Betätigung in einem akzeptablen Geschäftsklima ermöglichen? (politisches Risiko)

Für eine Bank oder einen Exporteur stellt sich bei einem von einem ausländischen Staat garantierten Kredit die Frage nach der Fähigkeit und Bereitschaft von dessen Regierung, die eingegangenen Verpflichtungen künftig in harter Währung zu erfüllen. Das Länderrisiko ist also für Industrie und Banken unterschiedlich. Die Industrie wird früh von einer Trübung des Geschäftsklimas betroffen: Import- und Transferrestriktionen, Beschäftigungsverbot für ausländische Fachleute, höhere Steuern. Banken werden dagegen als Gläubiger von der Regierung eines Problemlandes umworben. Die Finanzlage ist nicht transparent: Handelskredite werden nur unvollständig erfaßt. "Schieflagen" werden daher meist spät aufgedeckt, der politische Druck, weitere Kredite zu geben, ist stark. Um Zahlungsausfälle zu vermeiden, müssen daher die Zahlungsströme des Landes nach Art, Umfang und Richtung frühzeitig analysiert und interpretiert werden.

## Messung des Länder-Risikos

Zur "Messung" des Länderrisikos müssen quantitative und qualitative Methoden kombiniert werden. Im folgenden wird die vom in Genf ansässigen BERI-Institut vor 28 Jahren entwickelte Methode zur Beurteilung und Prognose von Länderrisiken dargestellt. Das Länderrisiko wird in drei Komponenten aufgeteilt: das Geschäftsrisiko, das politische Risiko und das Transferrisiko. Zur Beurteilung des Geschäftsrisikos dient ein s. g. Panel von mit dem betreffenden Land gut vertrauten Geschäftsleuten. Diese vergeben Noten (4 = sehr gut; 0 = sehr schlecht) für einzelne Kriterien wie:

- Verhalten gegenüber ausländischen Investoren und deren Gewinn
- Verstaatlichungstendenzen
- Inflationsrate
- bürokratische Hemmnisse, Korruption

- Wirtschaftswachstum
- Durchsetzbarkeit von Verträgen mit Einheimischen
- Lohnkosten und Produktivität
- Verfügbarkeit einheimischer Fachleute und Lieferanten
- Verfügbarkeit von kurz- und langfristigen Krediten.

Im Idealfall würde sich als Summe aller Noten ein Index von 100 Punkten ergeben. In der Praxis erreichen Länder mit günstigem Geschäftsklima 70-80 Punkte, ungünstige Länder weniger als 55.

Das politische Risiko ist die Grundlage für die Prognose des künftigen Geschäftsrisikos. Es wird durch ein Panel von mit der politischen Situation des Landes gut vertrauten Politologen und Soziologen ermittelt. Diese benoten die Ursachen und Symptome der politischen Stabilität, wie:

- Fraktionalisierung des politischen Spektrums;
- Fraktionalisierung durch Religion, Sprache, Volksstämme;
- Mentalität: Fremdenfeindlichkeit, Nationalismus, Nepotismus;
- soziale Lage, Bevölkerungsdichte, Wohlstandsverteilung;
- Organisation und Stärke radikaler Parteien;
- Abhängigkeit von einer feindlichen Großmacht;
- soziale Konflikte: Streiks, Aufruhr, Putschversuche.

**Politisch stabile Länder erreichen 60 - 80 Punkte, instabile Länder weniger als 50 Punkte.**

Das **Transferrisiko** beurteilt die Gefahr künftiger Beschränkungen von Importen oder dem Transfer von Kapital und Erträgen. Um es zu messen, beurteilt BERI:

- die Vorschriften für den Transfer von Gewinnen, Lizenzgebühren und Kapital sowie deren praktische Anwendung;
- Leistungsbilanz, deren Struktur und künftige Entwicklung;
- Währungsreserven, Auslandsverschuldung und deren Struktur;
- die Fähigkeit des Landes, Auslandskapital anzuziehen.

Hierbei sind qualitative Differenzierungen wichtig. Denn es macht einen Unterschied, ob eine steigende Verschuldung durch Getreideimporte für eine schnell wachsende Bevölkerung oder durch Industrieausrüstungen verursacht wird. Über 70 Punkte zeigen ein geringes Rückzahlungsrisiko an, weniger als 55 ein hohes Risiko.

### Die Gesamtbewertung des Länderrisikos

erfolgt an Hand des Durchschnitts der drei Risiko-Komponenten. Danach werden die Länder den folgenden Risikostufen (Ratings) zugeordnet:

- 60-100 Punkte: für Investitionen geeignet;
- 55-59 Punkte: nur für Lizenz- oder Managementverträge;
- 40-54 Punkte: nur für Handel;
- 39 und weniger Punkte: keine geschäftlichen Transaktionen.

Diese Empfehlungen stellen jedoch nur einen Rahmen für die Investitions- und Geschäftspolitik dar.

Denn je nach Art der Investition ist die Fähigkeit eines Unternehmens, Länderrisiken einzugehen, sehr verschieden: ein Konfektionsbetrieb kann in einem Niedriglohnland einen schnellen Kapitalrückfluß erwarten und daher höhere Risiken akzeptieren als ein Zementwerk mit einem sehr langen Kapitalrückfluß. Die Beurteilung von Länderrisiken muß daher auf Grund einer firmenspezifischen Interpretation der einzelnen Risiko-Komponenten erfolgen.

Ein wirksames **"Frühwarnsystem"** für Länderrisiken sollte neutral und unabhängig, d. h. nicht von politischen Instanzen (Regierung, EU, Weltbank) beeinflusst sein, weil deren Warnungen der Selbstzensur der "Political Correctness" unterliegen. Länderrisikoprognosen sind ein wichtiges Instrument des Controllers bei der Beurteilung von Auslandsinvestitionen und Krediten. Er sollte sich bei deren Anwendung darüber im Klaren sein, daß oft ein Interessenkonflikt zwischen den für die Standortentscheidung bzw. die Kreditvergabe zuständigen Führungskräften und dem Controller besteht. Um so wichtiger ist die Verwendung von neutralen Analysen und Prognosen.

### Die BERI-Bewertung des Geschäftsklimas

Bewertungskriterium und Multiplikator	Noten * für:			
	Deutschl.	Türkei	Mexiko	
politische Stabilität	3,0	2,8	2,0	1,7
Verhalten geg. ausländischen Investoren u. deren Gewinnen	1,5	3,2	2,3	2,0
Verstaatlichungstendenzen	1,5	3,2	2,3	1,8
Geldentwertungsrate	1,5	2,6	1,2	1,4
Zahlungsbilanz	1,5	2,8	2,3	1,5
bürokratische Hemmnisse	1,0	2,4	1,8	1,5
Wirtschaftswachstum	2,5	2,1	2,0	1,5
Währungskonvertibilität	2,5	3,7	1,5	1,6
Durchsetzbarkeit von Verträgen mit Einheimischen	1,5	3,4	2,0	1,6
Lohnkosten zu Produktivität	2,0	2,0	2,2	2,0
Verfügbarkeit örtlicher Fachleute, Unternehmer	0,5	3,2	2,2	2,0
Nachrichten- u. Transportwesen	1,0	3,0	2,0	1,7
Verfügbarkeit einheimischer Manager u. Investitionspartner	1,0	3,2	2,3	1,9
Verfügbarkeit kurzfr. Kredite	2,0	2,6	1,8	1,3
Verfügbarkeit langfr. Kredite und Eigenkapital	2,0	2,7	1,6	1,2
Subindex Geschäftsklima	25	<u>70</u>	<u>48</u>	<u>40</u>

\* Bewertungssystem: sehr schlecht: 0, sehr gut: 4.

#### Interpretation der Ergebnisse:

- 70 - 100: geringes Risiko, stabiles Land
- 55 - 69: mittleres, noch akzeptables Risiko
- 40 - 54: hohes Risiko, nur ausnahmsweise akzeptabel
- 0 - 39: sehr hohes, nicht akzeptables Risiko

Die 15 Kriterien haben zusammen ein Gewicht von 25. Die Multiplikatoren ergeben daher bei einem Subindex von 100 ein "ideales" Geschäftsklima.

**Die BERI-Bewertung der politischen Stabilität**

Bewertungskriterium:	Noten * für:		
	Deutschl.	Türkei	Mexiko
Abhängigkeit von oder Bedeutung für eine ausländische Großmacht	6	7	7
negative Einflüsse von regionalen politischen Kräften	7	6	6
Fraktionalisierung des polit. Spektrums u. Macht der einzelnen Gruppen	5	2	5
Fraktionalisierung durch Sprache, Volksstämme, Religion u. Macht der einzelnen Gruppen	6	4	6
Unterdrückungsmaßnahmen zur Erhaltung der Macht	7	6	5
Mentalität: Fremdenfeindlichkeit, Nationalismus, Korruption, Nepotismus oder Kompromißbereitschaft	7	4	1
Soziale Lage, Bevölkerungsdichte, Wohlstandsverteilung	7	4	1
Organisation und Stärke von radikalen Linken oder Rechten	6	6	4
Symptom: soziale Konflikte, Streiks, Aufruhr, Demonstrationen	4	4	4
Symptom: Putschversuche, politische Morde, Terrorismus	6	3	3
Summe = Stufe der Beurteilung	61	46	42
Zusätzliche Punkte (zweite Stufe)	5	0	0
Subindex der polit. Stabilität:	<u>66</u>	<u>46</u>	<u>42</u>

\* Bewertungssystem für erste Stufe:  
keine Probleme, sehr günstig: 7  
sehr schlecht bzw. ungünstig: 0

In der 2. Stufe kann jedes Panelmitglied bis zu 30 Punkte zusätzlich nach eigenem Urteil vergeben.

Interpretation der Ergebnisse:

- 70 - 100: geringes Risiko, stabiles Land
- 55 - 69: mittleres, noch akzeptables Risiko
- 40 - 54: hohes Risiko, geringe politische Stabilität
- 0 - 39: sehr hohes, nicht akzeptables Risiko.

**Die BERI-Bewertung des Rückzahlungsrisikos**

Bewertungskriterium:	Noten für:		
	Deutschl.	Türkei	Mexiko
<u>Subindex behördl. Vorschriften:</u> Beurteilung durch BERI-Fachleute der Vorschriften und deren praktische Anwendung für den Transfer von Erträgen und Dividenden, Lizenzgebühren sowie für die Rückführung v. Kapital sowie für Devisen-Termingeschäfte zum Schutz gegen Abwertungen. Gewichtung 20 %:	91	52	44

Subindex für Deviseneinnahmen:  
Punkte-Bewertung der Leistungsbilanz: maximal 50 Punkte, wenn ausgeglichen:

Bewertungskriterium:

Noten für:  
Deutschl. Türkei Mexiko

25 Punkte; Kapitalbilanz (maximal 50, wenn ausgeglichen 15 Punkte, dazu bei Kapitalzufluß wg. hoher Zinsen 10 Punkte, Fluchtwährungen zusätzl. bis zu 10 Punkte  
Gewichtung 30 %:

76 46 38

Subindex Währungsreserven:

Punkte-Bewertung der Währungsreserven: Reichweite zur Deckung der Importe in Monaten: Optimum: 50, Minimum: 0 Punkte  
Währungsreserven + Goldbestand im Verhältnis zu den gesamten öffentl. Auslandsschulden. Optimum: 50, Minimum: 0.  
Gewichtung 30 %:

79 55 44

Subindex Auslandsverschuldung:

Punktebewertung: Verhältnis des Brutto-Inlandsprodukts zur Auslandsverschuldung. Gläubiger-Länder: 40, höchstverschuldet: 0. Verhältnis Schuldendienst zu den Deviseneinnahmen: von 40 bis 0  
Sättigungsfaktor: wenn Schuldendienst + Ölimporte: Deviseneinnahmen = 1: 0 Punkte  
Gewichtung 20 %

65 32 29

Gesamtindex Rückzahlungsrisiko 100 %: 78 47 39

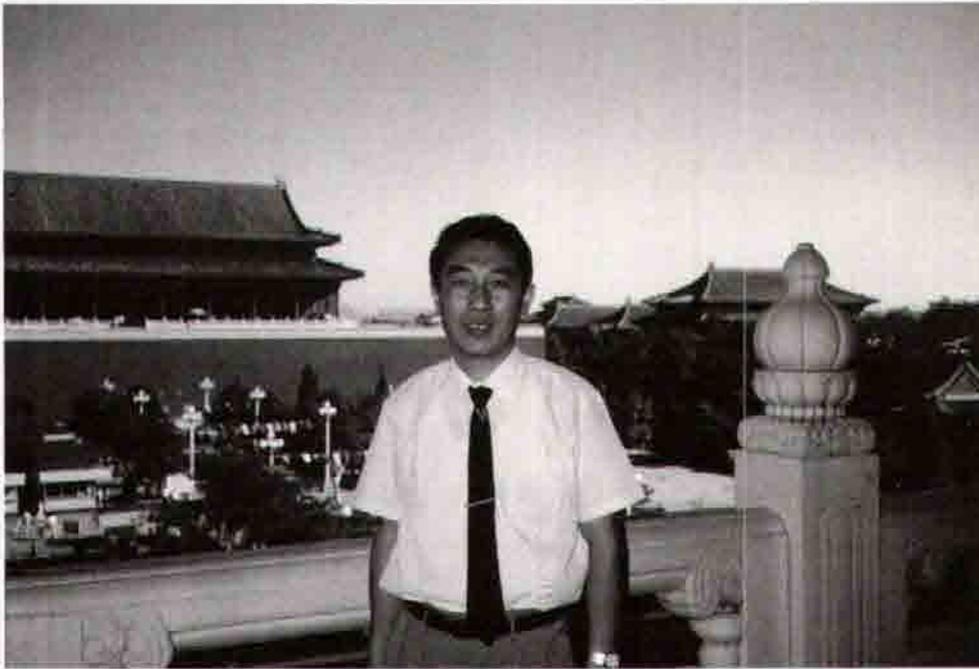
BERI-Gesamtbewertung:

Geschäftsklima	70	48	40
Politische Stabilität	66	46	42
Rückzahlungsrisiko	78	47	39
Durchschnitt (1/3 der Summe)	71	47	40

BERI-Rahmenempfehlung für die Geschäftspolitik:

- über 59: für Investitionen geeignet
- 55 - 59: nur für Lizenz- und Managementverträge
- 40 - 54: nur für Handel
- 39 und weniger: keine geschäftlichen Transaktionen. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
	21	24	R	V	Z



## REFORM DER BERUFSBILDUNG IN CHINA UND EINFÜHRUNG BERUFSBILDUNG DER CONTROLLER-PRAXIS IN CHINA

von Prof. Gao Hongshen, Institut für Wirtschaft, Technische Universität Nordchina, Beijing, VR China

### Die Wirtschaftsreform in China erfordert auch Reform der Berufsbildung

Zur Situation der Berufsbildung in China

- Partei und Regierung geben der Entwicklung der beruflichen Bildung hohe Priorität. Vizepremier Li Lanqing: "Die Entwicklung der Berufsbildung beeinflusst Produktqualität, wirtschaftliche Effizienz und Tempo der Entwicklung."
- Marktwirtschaft bedeutet Makrosteuerung durch die Regierung, aber Eigenverantwortung der Betriebe für Einkauf, Produktion, Finanzierung, Gewinn oder Verlust und besonders für Personal.
- Die Inhalte der beruflichen Aus- und Weiterbildung stimmen mit den Anforderungen auf den Arbeitsplätzen in der Wirtschaft nicht überein.
- Die Betriebe wirken bei der Ausbildung des Nachwuchspersonals zu wenig mit; Ausbildung im Betrieb wird zum Teil als Behinderung der Produktion beurteilt.
- Ca. 17500 berufliche Schulen vermitteln für ca. 7 Millionen Schüler berufliche Bildung. Ein Geburtsjahrgang umfaßt ca. 20 Millionen junge Menschen.
- Fachleute beurteilen die Berufsausbildung als sehr theoretisch, wenig praxisbezogen, schmal auf Arbeitstätigkeiten orientiert und wenig motivierend, weil ohne Aufstiegsmöglichkeiten.

### Zur Reform der Berufsbildung in China

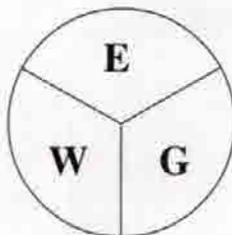
- Die Trennung von Bildung und Produktion überwinden (Deng Xiaoping 1978). Betriebe und Schulen sollen Berufsausbildung gemeinsam betreiben (Modellstädte). Im Betrieb sollen Auszubildende die Berufsinhalte und die Arbeitsrealität erleben können. In den beruflichen Schulen sollen sie die Arbeitsinhalte theoretisch – geistig erfassen und durchdringen.
- Betriebe haben großen Nutzen, wenn sie selbst ausbilden:
  - das Nachwuchspersonal entspricht den Anforderungen des Betriebes,
  - die Fachkräfte fühlen sich besonders betriebsgebunden,
  - der Betrieb kann die Besten auswählen,
  - der Betrieb spart Kosten für Einarbeitung fremder Kräfte.
- Berufsbildungseinrichtungen in Städten und Kreisen zu Ausbildungs-, Weiterbildungs-, Innovations- und Entwicklungszentren für Berufsbildung zusammenschließen, Personal- und Ausstattungsinvestitionen optimal nutzen (Städte in der Provinz Shan dong).
- Qualifizierte betriebliche Fachkräfte zu Auszubildenden (mit Zertifikat) weiterbilden. Bereits tätige

Lehrer besser bezahlen sowie fachpraktisch und berufsorientiert weiterbilden. Neue Berufspädagogen nur mit Betriebserfahrung und Hochschulabschluss.

- Alle Ebenen der Gesellschaft an der Finanzierung der Berufsbildung beteiligen, Berufsbildung ist Gemeinschaftsaufgabe.
- Rahmenbedingungen für berufliche Bildung und ihre Finanzierung in einem Berufsbildungsgesetz regeln. Chinas großes Arbeitskräftepotential zu Humankapital, Manpower, Wirtschaftskraft entwickeln durch berufliche Bildung.

### Muß man in chinesischen Unternehmungen Berufsbildung der Controller Praxis einführen?

Erfolg haben kann nur die Unternehmung, die weiß was sie will und in der alle Mitarbeiter konsequent nach dem vorgegebenen WEG handeln. Alles andere wäre "management by happening" – d. h. ein Reagieren auf das, was gerade kommt. Um Leitbild und Zielsetzung zu definieren sowie für den praktischen Fall zu konkretisieren, eignet sich das folgende Arbeitsmodell (nach Deyhle, Controller Praxis, Band I, S. 12 (11. Auflage).



W bedeutet Wachstum; d. h. mehr herstellen und verkaufen von den Erzeugnissen oder Dienstleistungen, die heute bereits im Programm sind. E steht für Entwicklung. Wachstum und Entwicklung werden häufig auch zusammengefaßt.

G erfordert, Gewinn zu erzielen. Der Gewinn ist nicht nur ein Resultat, das sich am Ende des Geschäftsjahres einstellt, sondern Gewinne bilden auch ein Ziel.

Man muß Wachstum, Entwicklung und Gewinn im Gleichschritt fördern. Aber ganz im Gegenteil! In chinesischen Unternehmungen fordern sie Wachstum, Entwicklung und Gewinn nicht im Gleichschritt. Wenn man diese Situation verändern möchte, muß man in chinesischen Unternehmungen Berufsbildung des Controllers einführen. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau				
01	06	16	R	P

HOCHINFORMATIV!

HOCHKARÄTIG!

HOCHINTERESSANT!

Die Controller-Veranstaltung 1997:

**Kommen Sie hin!  
Nehmen Sie teil!  
Es lohnt sich!**

# Das 11. Stuttgarter Controller-Forum!

am 23. und 24. September 1997

**Die Controller-Themen 1997! Von Balanced Scorecard bis US-GAAP: Das neue Steuerungssystem des Controllers**

Die präsentierenden Experten:

**Dr. Jürgen Berblinger**  
Geschäftsführer,  
Moody's Deutschland GmbH

**Andreas Brokemper**  
Universität Stuttgart

**Herbert Kauffmann**  
Leiter Konzerncontrolling,  
Daimler Benz AG, Stuttgart

**Bernd Felix**  
Abteilungsleiter, Konzernverbund  
Duisburger Versorgungs- und  
Verkehrsgesellschaft mbH

**Prof. Dr. K.-P. Franz**  
Universität Kaiserslautern

**Dr. Ronald Gleich**  
Universität Stuttgart

**Dr. Andreas Guldin**  
Mitglied der Geschäftsleitung,  
E. Breuninger GmbH & Co.,  
Stuttgart

**PD Dr. Axel Haller**  
Universität Augsburg

**Prof. Dr. Robert Kaplan**  
Harvard Business School, Boston

**Dr. Jürgen Krumnow**  
Vorstand, Deutsche Bank AG, Frankfurt

**Dr. Rainer Lochthowe**  
Controller, Lamy GmbH, Heidelberg

**Dr. Udo Mandler**  
Coopers & Lybrand, Frankfurt

**Reinhold Mayer**  
Partner, Horváth & Partner, Stuttgart

**Dr. Uwe Michel**  
Partner, Horváth & Partner, Stuttgart

**Dr. Marbod Muff**  
Vorsitzender der Geschäftsführung,  
Boehringer Ingelheim KG

**Marc A. de Quervain**  
stellv. Direktor und Kaufm. Leiter,  
ABB AG, Geschäftsleitungsbereich  
Industrie & Gebäudetechnik, CH-Baden

**Dr. Christof Schimank**  
Partner, Horváth & Partner, Stuttgart

**Hannes Sill**  
Direktor, Leiter Euroeinführung,  
Siemens AG, München

**Klaus Spitzley**  
Geschäftsführer, Wittenstein GmbH,  
Igersheim

**Harald Stuckert**  
Entwicklungsleiter Rechnungswesen,  
SAP AG, Walldorf

**Dr. Jobst Wellensiek**  
Wellensiek und Partner, Heidelberg

**Michael Weidel**  
Produktmanager, BAAN  
Deutschland GmbH, Hannover

**Kongreßleitung:  
Prof. Dr. Péter Horváth**

**Horváth & Partner**  
Rotebühlstraße 121  
70178 Stuttgart

Ganz einfach: Anzeige ausschneiden oder kopieren und dann faxen!

Informieren Sie sich jetzt!

Per Fax: 07 11/6 69 19-99

Per Telefon: 07 11/121-3174

(Dr. Ronald Gleich)

**Ja**, bitte schicken Sie mir kostenlos und unverbindlich:

Informationen und Anmeldeunterlagen zum 11. Stuttgarter Controller-Forum

Das Veranstaltungs-Gesamtprogramm 1997

Vorname/Name

Funktion

Firma

Straße/Nr.

PLZ/Ort

**Horváth & Partner ■ Rotebühlstraße 121  
70178 Stuttgart ■ Fax 07 11/6 69 19-99**

Die Tagungsgebühr beträgt DM 1.890,- zuzüglich 15% MwSt. Inklusiv aller Vorträge, Pausenbewirtung, 2 Mittagessen, Rahmenprogramm, sämtliche Tagungsunterlagen sowie ein Exemplar der deutschen Übersetzung von „Balanced Scorecard“ – das neue Buch von Prof. Dr. Robert S. Kaplan.

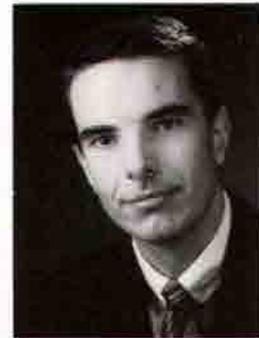
Zuordnung CM-Themen-Tableau					
32	33	39	A	F	

# CATCOST - CONJOINT ACTIVITY TARGET COSTING als integriertes PC- Werkzeug

– Methodische Integration von  
kunden-, konkurrenz- und prozeß-  
orientiertem Kostenmanagement! –



Dr. Oliver Fröhling, Leiter  
Business Intelligence,  
ORACLE Deutschland GmbH,  
Düsseldorf



Holger Zdora,  
CIC Entwicklungs- und  
Beratungs GmbH & Co. KG,  
Dortmund

von Dr. Oliver Fröhling und Dipl.-Kfm. Holger Zdora

**Marktorientiertes Kosten- und Erfolgsmanagement**, d. h. eine aktive Gestaltung der Kosten- und Erfolgsstrukturen unter Berücksichtigung der Kunden und Konkurrenten des Unternehmens, verlangt heutzutage mehr als nur die reine Beherrschung einer, wenn auch leistungsfähigen, Plankostenrechnung. Es verlangt **betriebswirtschaftliche Konzepte, die eine Verzahnung von Unternehmen und Markt im Rahmen der Kostenanalyse und -steuerung ermöglichen.**

Die klassische Plankostenrechnung reicht für eine effektive Kostensteuerung nicht mehr aus. Die wettbewerblichen Herausforderungen liegen nicht im Fertigungs- und Montagebereich von Industrieunternehmen (Plankostenrechnung = Produktionskostenrechnung), sondern in den Märkten, d. h. bei den Kunden und den Konkurrenten! Gefordert ist ein marktorientiertes Kostenmanagement, das die Aktionen und Reaktionen der gegenwärtigen und potentiellen Kunden und Konkurrenten des Unternehmens in Kostenwerten abbildet (vgl. Abbildung 1).

**Ausgangspunkt ist der Kunde!** Er wägt bei seiner Kaufentscheidung das Preis-/Leistungsverhältnis des Produktes ab. Für das Kosten-Controlling heißt dies, daß der Angebotspreis nur ein, wenn auch wichtiges Datum im Kaufprozeß ist. Genauso wichtig wie der Preis ist der Nutzen, den der Kunde von einem Produkt erwartet. **Diesen Nutzen abzubilden und rechenbar zu machen, ist Aufgabe des sog. Conjoint Costing** (vgl. Bauer/Hermann/Mengen, 1994; Fröhling, 1994; Fröhling, 1995). Conjoint

Costing baut dabei auf dem sog. **Conjoint Measurement auf, einer Marktforschungsmethode, die den Nutzen der Ausprägungen von Leistungsmerkmalen für die Kunden mißt.** Mit diesem Ansatz läßt sich z. B. beurteilen, wie sich der Gesamtnutzen eines Produktes verändert, wenn dessen Ausstattung verbessert und zugleich der Preis angehoben wird. Kombiniert man unterschiedliche Leistungsausprägungen, so lassen sich bereits vor der Entwicklung und Prototypenfertigung (hypothetische) Produkte konstruieren und deren Marktanteile abschätzen. Die Marktanteilsermittlung findet dabei unter Berücksichtigung von Nutzengrößen statt. Dies ist stringent, da sich Umsatzsteigerungen in preislich ausgereizten Märkten nur über Mengen-



Abb. 1: Kostenmanagement im strategischen Dreieck von Ohmae

steigerungen realisieren lassen, die wiederum auf der (harten und weichen) Qualität des Produktes gegenüber Konkurrenzprodukten beruhen. Gekauft wird das Produkt, von dem sich der Kunde einen höheren Gesamtnutzen (Marke, Ausstattung, Service etc.) bei einem vergleichbaren Preis verspricht. Gelingt es nun, den Merkmalsausprägungen Kosten zuzuordnen (z. B. über die Prozeßkostenrechnung oder die sog. merkmalsbezogene Varianten-kalkulation), so können für die Produkte nicht nur Prognosemarktanteile, sondern auch Prognose-deckungsbeiträge (über die Merkmalskosten) berechnet werden. Dies sind wichtige Informationen für eine wirtschaftliche Neuproduktplanung!

---

### Nebenbuhler ist Ihr Konkurrent!

---

Er greift in vielen Branchen über den Preis an. Ihn "im ökonomischen Blick" zu behalten, ist die Aufgabe des **Target Costing** (vgl. z. B. *Seidenschwarz*, 1993). Aus den direkt oder indirekt beobachtbaren bzw. erfragbaren Angebotspreisen der direkten Konkurrenten lassen sich Zielkosten ableiten, wenn man die Gewinnspannen herausrechnet. Nicht immer wird man aber dabei wissen, ob der Konkurrent zu "Kampfpreisen" unterhalb der eigenen Kosten operiert (Gewinnspanne negativ) oder ob er echte Kosteneinsparungen (Gewinnspanne gleich oder größer Null) an die Kunden weitergibt. Mit der **Komponenten-** und der **Funktionsmethode** liegen Techniken vor, die ein Herunterbrechen der Produktzielkosten auf die einzelnen Produktbestandteile ermöglichen. **Erst die Zielkostenspaltung öffnet den Weg zur Bestimmung konkreter Zielkostenvorgaben für die Funktionalbereiche des Unternehmens.** Permanente Soll- (= Zielkosten) und Ist-Abweichungsanalysen (= Istkosten) sind unverzichtbar, um die Fortschritte im Kostenanpassungsprozeß realistisch einzuschätzen.

---

### Entscheidend ist Ihre Preis-/Leistungsrelation!

---

Wer kontinuierlich gute Produkte auf den Markt bringt, der geht auch nicht beim ersten Preiskrieg gleich "in die Knie". Ein gutes Produkt ist aber dadurch gekennzeichnet, daß es nicht nur die "harten" Produktfunktionen einwandfrei erfüllt, sondern dem Kunden auch einen Zusatznutzen stiftet. Es gilt die Gleichung: Gutes Produkt = Problemlösung = Kernprodukt + Zusatzleistungen. Zum Teil immaterielle Zusatzleistungen (z. B. kommunikative Erreichbarkeit des Anbieters, Service, Reklamationsbearbeitung) rechenbar zu machen, erfordert ein Instrument, das in der Lage ist, die Unternehmensprozesse (z. B. Logistik- und Qualitätsprozesse) abzubilden und zu bewerten. Ein solches Werkzeug ist seit mehreren Jahren in der Diskussion und feiert erhebliche Praxiserfolge – die Prozeßkostenrechnung (vgl. *Horváth/Mayer*, 1989; *Coenenberg/Fischer*, 1991).

---

### DV-technische Lösungen, die eine wirtschaftliche Umsetzung dieser Konzepte sicherstellen

---

Marktorientiertes Kosten- und Erfolgsmanagement ist vorausschauendes und situatives Kosten- und Erfolgsmanagement "unter Unsicherheit". Möglichst

zeitnah zu treffende Entscheidungen mit längerfristigen Auswirkungen stellen den Entscheidungsrahmen dar. Die Qualität der Informationsversorgung in diesem Bereich bestimmt sich durch die Fähigkeit, schnell DV-Auswertungen für ein konkretes Entscheidungsproblem zu erarbeiten. Hier sind flexible Ad hoc-Analysen und Simulationsrechnungen gefragt und nicht voluminöse Standardauswertungen. Ideale Medien sind hier **leistungsfähige Personal Computer**, mit denen sich heutzutage auch anspruchsvolle Controlling- und Planungskonzepte wirtschaftlich umsetzen lassen.

Unsere Lösungsidee: **CATCOST** - PC-gestütztes **Conjoint Activity Target COSTing** auf Basis von **Microsoft Excel®** für **Microsoft Windows®**.

---

### Die Grundidee von CATCOST

---

CATCOST ist systemseitig eine Sammlung von miteinander verknüpften Arbeitsblättern, die auf Basis des Tabellenkalkulationsprogramms *Microsoft Excel* (Version 5.0) unter der Benutzeroberfläche *Microsoft Windows* (Version 3.11) entwickelt worden sind – CATCOST ist somit auf jedem Standard-PC (386er, 486er und Pentium) wie auch in PC-Netzwerken einsetzbar! Das Tool eignet sich sehr gut als **Simulationswerkzeug** für Problemstellungen im Bereich des modernen Kostenmanagements. Die Methodenintegration schult das Zusammenhängenden und vermeidet isolierte Anwendungen sowie – noch wichtiger! – isolierte Zahleninterpretationen. Das System bietet sich daher auch exzellent als **Schulungssoftware** etwa für die Bereiche Controlling, Rechnungswesen und Planung an (z. B. im Rahmen firmeninterner Workshops oder Traineeausbildungen).

Was verbirgt sich nun inhaltlich hinter CATCOST? Das System (vgl. *Zdora*, 1994) stellt dem Anwender Tabellen und Beispiele zur Verfügung, mit dem er selektive Lösungen im Bereich des modernen Kostenmanagements umsetzen kann. Diese Arbeitsblätter wurden nun nicht isoliert und mehr oder minder "auf gut Glück" entwickelt, sondern basieren auf einem übergreifenden **betriebswirtschaftlichen Bezugsrahmen**, der gewissermaßen die Funktion eines "Ordnungsrasters" übernimmt (vgl. Abbildung 2). Dieser Bezugsrahmen diente als Orientierungslinie der DV-Konzeption, bei der zahlreiche Datenflußbeziehungen zu berücksichtigen waren und der im Sinne eines "rapid prototyping" eine kontinuierliche Anpassung erforderte.

---

### Grobstruktur von CATCOST

---

Nach der Ermittlung kundenbezogener Leistungsanforderungen im Rahmen des Conjoint Measurement werden auf Basis ausgewählter Varianten des Basismodells deren stückbezogene Selbstkosten mittels der Prozeßkostenrechnung (Kostenstellenrechnung und Kalkulation) und der Plankalkulation bestimmt. Im Anschluß daran werden im Rahmen des Conjoint Costing variantenspezifische Deckungsbeitragsprognosen durchgeführt. Zum Zwecke der Einbindung konkurrenzbezogener Kosteninformationen wird schließlich das Target Costing, unter Einbeziehung der Conjoint+Cost Daten, methodisch eingesetzt.

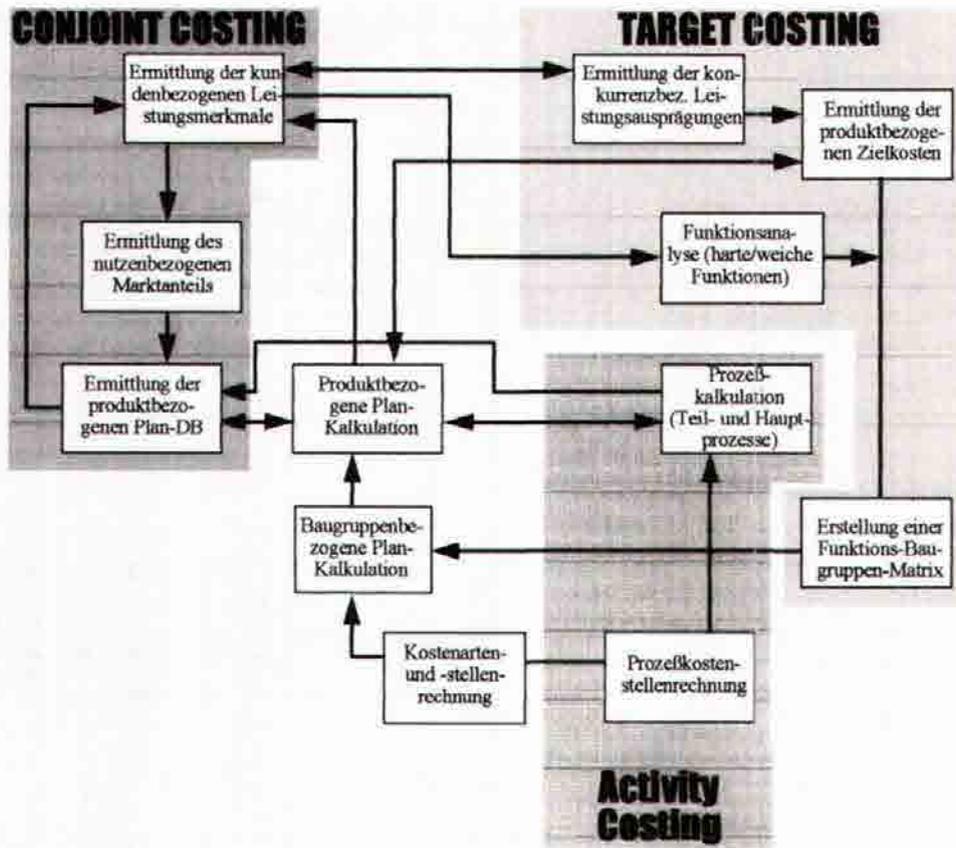


Abb. 2: Betriebswirtschaftlicher Bezugsrahmen von CATCOST

lichen (Absatz)-Mengeneffekte. Mit Hilfe der Marktforschungsmethode Conjoint Measurement wird zunächst eine genaue Beschreibung eines Produktes sowie der Produkteigenschaften ermöglicht. Die Produktbeschreibung erfordert eine Auswahl der aus Kundensicht kaufrelevanten bzw. -entscheidenden Merkmale, deren mögliche Ausprägungen in Klassen eingeteilt werden. Auf Basis von Kundenbefragungen lassen sich nun die Teilnutzenwerte der jeweiligen Merkmalsausprägungen

**Die funktionalen und auswertungsbezogenen Möglichkeiten von CATCOST**

Die Beschreibung der funktionalen und auswertungsbezogenen Möglichkeiten von CATCOST kann hier lediglich skizzenförmig erfolgen, da eine vollständige Darstellung den Rahmen eines CM-Beitrags sprengen würde. Was kann nun CATCOST bzw. genauer: was kann der Anwender mit CATCOST machen? Betrachten wir zunächst die Schnittstelle Kunde - Unternehmen: Kundenorientierte Ergebnisrechnung im Sinne von Kundendeckungsbeitragsrechnungen sind immer noch die Ausnahme denn die Regel. Gleiches gilt für Kundenkalkulationen: Erst die Philosophie der Prozesskostenrechnung hat hier zu einem spürbaren Umdenken derart geführt, daß Kleinkunden produkt(stück)bezogen oftmals einen signifikant höheren Beratungs- und Betreuungsaufwand nach sich ziehen als "pflegeleichte Großkunden". In beiden Fällen gilt jedoch das "Primat der Kontrollrechnung" in der Kostenrechnung, d. h. kundenspezifische Kaufreaktionen auf Produktneueinführungen bzw. auf Veränderungen der Leistungen und Angebotspreise eines bestehenden Produktes werden mehr oder minder verspätet erst ex post nachvollzogen (= Spätwarninformationen!?)

**Abschätzung möglicher Mengeneffekte bei Neuprodukteinführung**

CATCOST ermöglicht nun bereits im Vorfeld einer Neuprodukteinführung eine Abschätzung der mög-

ermitteln. Was kann man sich darunter vorstellen? Werden zur Beschreibung eines Produktes m Merkmale (z. B. 5) mit jeweils n (z. B. 3) Ausprägungsmöglichkeiten (z. B. PS-Zahl: 120/150/180) herangezogen, so ließen sich theoretisch  $n^m$  (= 243) unterschiedliche Produktvarianten konstruieren, die sich in mindestens einem Merkmal voneinander unterscheiden. Nun ist es keinem Probanden (zu befragende Testperson) zumutbar, ein Ranking zwischen hundert oder gar mehr Alternativen vorzunehmen. Mittels mathematisch-statistischer Techniken (z. B. orthogonale Felder), die auch in Form von PC-Programmen bzw. -Algorithmen verfügbar sind, läßt sich der Umfang erheblich reduzieren. So sind Größenordnungen in Höhe von 10 bis 20 % durchaus realistisch. Dies hat im Beispiel zur Konsequenz, daß die Testpersonen (aktuelle und potentielle Kunden) nur noch zwischen 25 und 50 Produktalternativen wählen und diese in eine Reihenfolge bringen müssen. Diese Form der Befragung hat viel Ähnlichkeit mit dem Autokarten- oder Flugzeug-Spiel, das zahlreiche CM-Leser noch aus ihrer Jugend kennen dürften: Derjenige gewinnt die Karte, dessen (gewählte) Merkmalsausprägung diejenige des Gegenspielers übertrifft! Dahinter steckt jedoch die Überlegung eines Einzelvergleichs von Merkmalen. Conjoint geht jedoch weiter, da es auf Trade off-Befragungen (Merkmalspaare werden abgefragt; z. B. Preis und Qualität) und Full profile-Befragungen (alle Produktmerkmale werden abgefragt) abzielt. Mittlerweile existieren leistungsfähige PC-Programme, die den Anwender bei dem Design von Befragungstechniken wirkungsvoll unterstützen (z. B. von Sawtooth Software).

### Quantifizierung des produktbezogenen Gesamtnutzens

Mit Hilfe der ermittelten Teilnutzenwerte der einzelnen Produktmerkmale, die Aufschluß darüber geben, welche Merkmale den größten Einfluß auf die Kaufentscheidung der Kunden haben, läßt sich das geplante Produkt nicht nur beschreiben, sondern auch mit einem produktbezogenen Gesamtnutzenwert, der sich aus der Summe der einzelnen Teilnutzenwerte ergibt, quantifizieren (vgl. Abb. 3, oberes Spreadsheet – bei diesem und teilweise bei den folgenden screenshots sind die verwendeten Tabellen aufgrund der eingeschränkten Darstellungsweise nur auszugsweise abgebildet). Dieser Gesamtnutzenwert wird auch für die Konkurrenzprodukte ermittelt (vgl. Abb. 3, mittleres Spreadsheet).

Durch einen Vergleich mit den Gesamtnutzenwerten aller relevanten Marktprodukte (eigenes Produkt + alle relevanten Konkurrenzprodukte) läßt sich unter Berücksichtigung des Marktpotentials bzw. des möglichen marktbezogenen Absatzvolumens ein stückbezogener Marktanteil je Produkt ermitteln. Dabei wird in CATCOST die sog. Bruce Terry Luce-Regel verwendet. Die prozentualen sowie absoluten Marktanteile werden, auf Basis eines zugrundegelegten Absatzmarktvolumens sowie der Gesamtnutzenwerte, automatisch ermittelt (vgl. Abb. 3, unteres Spreadsheet). Die hier ermittelten Absatzzahlen der zugrundegelegten Modellvariante werden im weiteren Verlauf sowohl zur Berechnung bestimmter Prozeßkosten, die ihrerseits zur Ermittlung marktfähiger Angebotspreise verwendet werden, als auch zur Durchführung der späteren Conjoint+Cost-Analyse benötigt. Den Zahlen ist zu entnehmen, daß das Modell mit dem höchsten Gesamtnutzenwert auch den höchsten Marktanteil besitzt, was jedoch noch keine Rückschlüsse auf dessen Gesamtdeckungsbeitrag erlaubt.

### Prozeßkostenrechnung in CATCOST

Eine der Erfahrungen, die zahlreiche Unternehmen in den letzten Jahren gemacht haben, ist der Sachverhalt, daß sich viele Produkte nur noch über die "weichen" Funktionen und die zusätzlichen Dienstleistungen erfolgreich verkaufen lassen. Diese Prozesse, die oftmals in den indirekten Unternehmensbereichen erbracht werden, rechenbar zu machen, ist Aufgabe der Prozeßkostenrechnung.

CATCOST erlaubt eine Aufteilung der kostenstellenbezogenen Plankosten auf die KST-Teilprozesse, die Durchführung einer differenzierten Prozeßkostenstellenrechnung sowie die Realisierung von direkten (aufbauend auf den Prozeßverrechnungssätzen) und indirekten Prozeßkalkulationen (vgl. Abb. 4 und 6). Die Umsetzung orientiert sich dabei an dem Vorschlag von Horváth und Mayer (1989), der sicherlich der bekannteste und praxisseitig bewährteste deutschsprachige Prozeßkostenansatz ist.

Erklärungsbedürftig erscheint das Spreadsheet links oben in Abbildung 4, bei dem eine (pauschale) Aufteilung der Kostenstellenkosten auf die Kosten-

stellenprozesse (Teilprozesse) erfolgt. Wenn es erforderlich ist, muß im Rahmen der prozeßbezogenen Kostenzuordnung für jede Kostenart ein Maßstab festgelegt werden, nach der eine prozeßbezogene Verteilung erfolgt (vgl. Abb. 5 auf Seite 251).

Im Beispiel werden die **Personalkosten** nach Stellenbeschreibungen bzw. nach dokumentierten Mannstunden oder -wochen (Eigen- oder Fremdaufschreibung), die **Sachkosten**, z. B. Computer nach CPU-Zeit bzw. nach Gerätestandorten und die **Raumkosten** nach qm oder nach raumbezogenen Mitarbeiterzahlen verteilt. Summiert man kostenartenbezogen die einzelnen Verteilungsbeträge auf und setzt diese Summe in Beziehung zur gesamten Kostenstellensumme (zu verteilernder Betrag), so erhält man eben einen teilprozeßbezogenen Prozentsatz.

### Direkte Prozeßkalkulation

Die für das Beispiel Qualität ermittelten **teilprozeßspezifischen Kostenstellenkosten** werden automatisch in die **Prozeßkostenstellenrechnung** (vgl. Abb. 4 mittleres Spreadsheet) eingestellt, in der die differenzierten Prozeßkostenverrechnungssätze, auf Basis des jeweiligen Kostencharakters, der Maßgröße, der Planprozeßmenge sowie der vorher ermittelten Planprozeßkosten, automatisch ermittelt werden. In der **direkten Prozeßkalkulation** (vgl. Abb. 4 unteres Spreadsheet) werden die ermittelten Verrechnungssätze mit unterschiedlichen Faktoren, abhängig vom angestrebten Qualitätsniveau, multipliziert und man erhält so differenzierte qualitätsgradabhängige Prozeßkosten.

### Indirekte Prozeßkalkulation

Parallel kann im System für weitere Prozesse auch eine **indirekte Prozeßkalkulation** durchgeführt werden (vgl. Abb. 6). Dazu werden im oberen Spreadsheet der Abbildung 6 die bereits ermittelten Prozeßkostenverrechnungssätze in produktionsvolumen- sowie variantenzahlabhängige Kostenanteile aufgesplittet und anschließend unter automatischem Zugriff auf die Anzahl der Modellvarianten sowie deren produkt- und gesamtbezogenen Stückzahlen die produktionsvolumen-, variantenzahlabhängigen und gesamten Prozeßstückkosten der jeweiligen Modelle ermittelt (vgl. Abb. 6, unteres Spreadsheet).

Wie kommt man nun beispielhaft zu dem Ergebnis: 287,33 für eine Einheit der Variante A im unteren rechten Teil der Abbildung 6? Hierbei handelt es sich um die Summe der volumen- (PVS) und variantenzahlabhängigen (VZS) Prozeßkalkulationssätze der beiden betrachteten Prozesse. Zur Berechnung der beiden Kalkulationssätze sind folgende (ergänzende) Mengenangaben, welche im System automatisch herangezogen werden, erforderlich: Gesamte Produktionsmenge über alle Produkte bzw. Produktvarianten: 79816 Stück; Produktionsmenge der Produktvariante A: 14816 Stück (vgl. Abb. 3 unteres Spreadsheet).

Microsoft Excel - BASVERST.XLS

Kauf-merkmal	Merkmals- ausprägung	var. Merkmals- kosten	verd. Kauf- merkmal	Merkmals- ausprägung	Nutzenwert
Preis	45.000 DM		Preis	45.000 DM	0,75
Hersteller	3		Hersteller	3	0,81
Polsterung	Stoff	0 DM	Ausstattung	einfach	0,25
Fensterheber	manuell	0 DM			
Zentralverriegelung	ohne	0 DM			
Bremssystem	mit ABS	0 DM			
Fahrwerk	einfach	0 DM	Fahreigenschaften	standard	0,23
PS - Zahl	90	0 DM			
Reifen	175	0 DM			
Beratung b. Verk.	gut		Servicequalität	hoch	0,54
Lieferung	ja				
Reparaturservice	ja				
Garantieleistung	24 mon				
Verarbeitung	sehr gut		Produktqualität	sehr hoch	0,91
<b>Summe</b>		0 DM			<b>3,49</b>

## Conjoint-Analyse für ein Produkt

Daten gehen ein in ...

Microsoft Excel - KONKON.XLS

	1	2	3	4	5	6	7
1	verd. Kauf-merkmal	Hersteller 1 Modell A		Hersteller 2 Modell A		Hersteller 3 Modell A	
2		Merkmals- ausprägung	verdichteter Nutzenwert	Merkmals- ausprägung	verdichteter Nutzenwert	Merkmals- ausprägung	verdichteter Nutzenwert
3							
4	Preis	40.000	1,00	50.000	0,52	45.000	0,75
5	Hersteller	1	0,30	2	0,60	3	0,81
6	Ausstattung	einfach	0,25	standard	0,47	einfach	0,25
7	Fahreigensch.	standard	0,23	sportlich	0,50	standard	0,23
8	Servicequal.	hoch	0,54	durchsch.	0,28	hoch	0,54
9	Produktqual.	durchsch.	0,20	hoch	0,57	sehr hoch	0,91
10	<b>Summe</b>		<b>2,52</b>		<b>2,94</b>		<b>3,49</b>

## Conjoint-basierte Marktanteils-ermittlung (Bruce Terry Luce-Regel)

Daten gehen ein in ...

Microsoft Excel - ABSG01.XLS

	1	2	3	4
1	Ausgangssituation Hersteller 3:			
2		3 Modelle	=	79816 Einheiten
3		Modell A	=	14816 Einheiten
4		Modell B	=	25000 Einheiten
5		Modell C	=	40000 Einheiten
6	Abatzmarktvolumen	Model Klasse A	=	38000 Einheiten
7	Hersteller	1	2	3
8	Produktnutzenwert	2,52	2,94	3,49
9	Marktanteil (relativ)	28,16%	32,85%	38,99%
10	Marktanteil (absolut)	10701	12483	14816

## Conjoint-Analyse im Konkurrenzvergleich

Abbildung 3: Vom Produktnutzen zum Produktmarktanteil

1	2	3	4
Kostenstelle	Kostenstellenkosten Plan	Prozeß	Anteil an Kostenstellenkosten
2	5.255.000	Funktionsprüfung	60%
3		Sichtprüfung	35%
4		Abteilung leiten	5%
5	8.237.000	Kunden beraten	80%
6		Angebote erstellen	17%
7		Abteilung leiten	3%
8	18.870.000	Fahrzeuge anmelden	19%
9		Fahrzeuge ausliefern	78%
10		Abteilung leiten	3%
11	4.978.000	Aufträge annehmen	3%
12		Reparaturen durchfü.	50%
13		Garantieerfüllungen	38%
14		Abteilung leiten	9%

## Prozeßbezogene Allokation von Qualitätskostenstellenkosten

Daten gehen ein in ...

2	3	4	5	6	7	8	9	
Kostenstelle	Prozeß	lm/ lmn	Maßgröße	Prozeßmenge (Plan)	Prozeßkosten (Plan)	Prozeßkostensatz (lm)	Prozeßsumlage (lmn)	GKS
4	Funktions-schritte	lm	Anz prod Fahrzeuge	79.816	3.163.000	39,60	2,08	41,68
5	Sichtprüfung	lm	Anz prod Fahrzeuge	79.816	1.839.250	23,04	1,21	24,26
6	Abteilung leiten	lmn			262.750			
7	Summe				3.255.000			

9	10	11	12	13	14	15	16	
Kostenstelle	Prozeß	lm/ lmn	Maßgröße	Prozeßmenge (Plan)	Prozeßkosten (Plan)	Prozeßkostensatz (lm)	Prozeßsumlage (lmn)	GKS
11	Kunden beraten	lm	Anzahl Kunden	79.816	6.589.600	82,56	2,55	85,11
12	Angebote erstellen	lm	Anzahl Kunden	79.816	1.400.290	17,54	0,54	18,09
13	Abteilung leiten	lmn			247.110			
14	Summe				8.237.000			

## Qualitätsbezogene Prozeßkostenstellenrechnung

Daten gehen ein in ...

1	2	3	4	5	6	7	8
Kostenstelle	GKS	Ausprägung					
2	41,58	durchsch. Qual.		gute Qual.		sehr gute Qual.	
		Endkont/ Fahrzeug	DM / Stück	Endkont/ Fahrzeug	DM / Stück	Endkont/ Fahrzeug	DM / Stück
3	24,26	5	329,19	10	658,39	15	987,58
5	85,11	normal		gut		exklusiv	
		Beratungen / Kunde	DM / Stück	Beratungen / Kunde	DM / Stück	Beratungen / Kunde	DM / Stück
7	18,09	1	103,20	2	188,31	4	358,54

## Selektive Qualitätsprozeßkostenkalkulation

Abb. 4: Prozeßkostenerfassung und Prozeßkostenstellenrechnung für kundenrelevante Erfolgsfaktoren (hier Qualität)

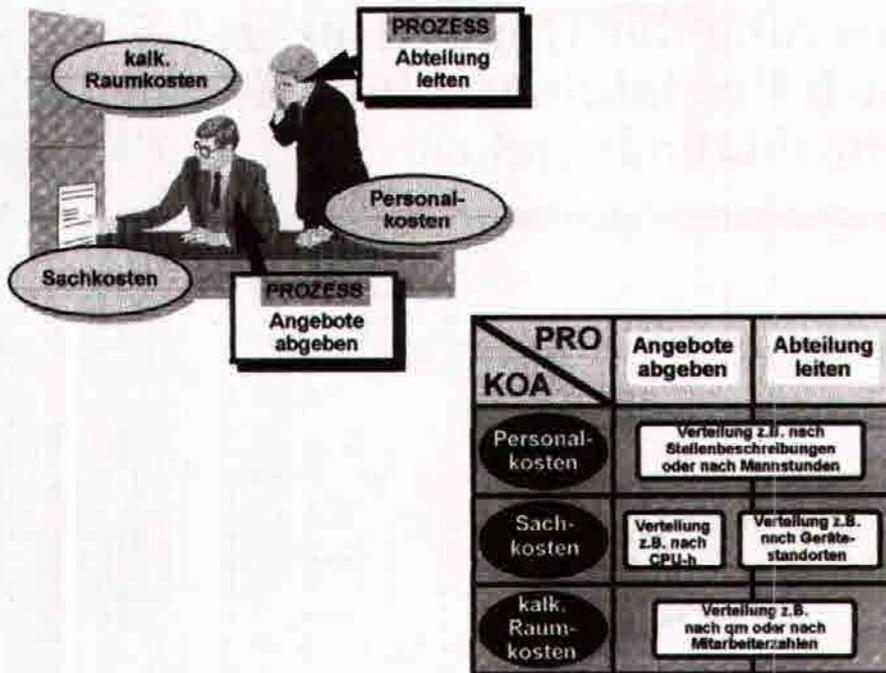


Abb. 5: Teilprozessorientierte Kostenartenverteilung

**Prozeßkalkulationssätze**

Die **volumenabhängigen** Prozeßkalkulationssätze ermitteln sich jeweils als Produkt aus der jeweiligen volumenabhängigen Planprozeßmenge und dem entsprechenden Prozeßkostensatz dividiert durch die gesamte Produktionsmenge aller Produkte. Für Variante A und den Prozeß "Fahrzeuge anmelden" (hier wird unterstellt, daß nicht alle ausgelieferten Fahrzeuge angemeldet werden) ergibt sich:  $(0,85 \cdot 51.880 \cdot 71,24) / 79.816 = 39,36$  DM.

Im zweiten Schritt werden die **variantenzahl-abhängigen** Prozeßkalkulationssätze ermittelt, indem jeweils das Produkt aus der einzelnen variantenzahlabhängigen Planprozeßmenge und dem entsprechenden Prozeßkostensatz durch das Produkt aus der Variantenanzahl und dem Mengenvolumen der betrachteten Variante dividiert wird. Hier ergibt sich für Variante A und den Prozeß "Fahrzeuge anmelden":  $(51.880 \cdot 0,15 \cdot 71,24) / (3 \cdot 14.816) = 12,47$  DM. Demnach beträgt der Gesamtkalkulationssatz für den Prozeß "Fahrzeuge anmelden" 51,84 DM. Die Summe der beiden prozeßspezifischen Gesamtkalkulationssätze ergibt gerade die 287,33 DM.

Anschließend können die einzelnen Prozesse zu übergreifenden Hauptprozessen verdichtet werden, um Informationen über die Kosten solcher Hauptprozesse zu gewinnen.

Die **produktbezogenen Prozeßkosten** werden differenziert, entsprechend der Qualitätsausprägung der betrachteten Modellvariante, an die Plankalkulation übergeben, wo sie in separaten Kalkulationszeilen ausgewiesen werden (vgl. Abb. 7). Da der Angebotspreis an das Conjoint-Modul übergeben wird, findet eine Berücksichtigung der Prozeßkosten auch an der Schnittstelle Kunde - Unternehmen statt. Die **merkmalsbezogenen Prozeßkosten** werden außerdem in

den noch darzustellenden Deckungsbeitragsprognoserechnungen von Conjoint Costing separat erfaßt.

Bei den in der Plankalkulation verrechneten **Fertigungsqualitätskosten** in Höhe von DM 987,50 handelt es sich gerade um die in der direkten Prozeßkalkulation ermittelten (vgl. Abb. 4 bzw. Abb. 7) qualitätsgradabhängigen Prozeßkosten für eine sehr gute Fertigungsqualität, die in diesem Fall von der Anzahl der Sicht- sowie Funktionsprüfungen abhängig ist (vgl. Abb. 4 bzw. Abb. 7). Die verrechneten **Serviceprozeßkosten** setzen sich, entsprechend der Qualitätsausprägung der betrachteten Modellvariante, aus den Ergebnissen der

direkten als auch der indirekten Prozeßkalkulation zusammen.

Über ein Spreadsheet, das die merkmalsbezogene Variantenrechnung (vgl. Lackes, 1991) abbildet, ist die Ermittlung **merkmalsbezogener** Kosten möglich, die ebenfalls in der Plankalkulation berücksichtigt werden können (etwa im Bereich der Materialeinzel- und Fremdleistungskosten). Damit stehen alle Daten zur Verfügung, die man zur Ausgestaltung von Conjoint-spezifischen Prognosedeckungsbeiträgen benötigt. Abbildung 8 zeigt die Datenquellen, auf denen sukzessive aufgebaut wird: Das Conjoint-Costing baut auf die Ergebnisse der durchgeführten Conjoint-Analyse (Kaufmerkmale, der sich daraus ergebende Gesamtnutzenwert und Angebotspreis) sowie der merkmalsbezogenen Variantenrechnung und der Prozeßkostenrechnung auf. Auf Basis der prognostizierten merkmalspezifischen Absatzmengen können so differenzierte Deckungsbeitrags-simulationen über Merkmals- sowie Prozeßkosten durchgeführt werden.

**Analysebeispiel "Maximaler Gesamt-Deckungsbeitrag"**

Ziel der anschließenden Conjoint+Cost-Analyse kann es z. B. sein, eine Modellvariante zu planen, mit der ein maximaler Gesamtdeckungsbeitrag, unter Berücksichtigung von Kosten- und Wettbewerbseinflüssen, erzielt werden kann. Auf Basis der bisherigen Daten konnten lediglich Aussagen über den Nutzenwert unterschiedlicher Varianten sowie deren Marktanteil gemacht werden.

Den weiteren Betrachtungen ist eine modifizierte Modellvariante zugrundegelegt. Die *Abbildung 9* zeigt zunächst das erweiterte Conjoint-Tableau dieser Variante: Merkmalsausprägungsbezogen werden die entsprechenden (Zusatz-)Kosten der modifizierten

# Differenzierung der Qualitätsprozeßkosten nach Produktionsvolumen- und Variantenzahlabhängigkeit

1	2	3	4	5	6
2	Prozeß	Prozeßmenge ( Plan )	Prozeßkostensatz (lmi + lmn)	%-Abhängigkeit vom Produktionsvolumen	%-Abhängigkeit von Variantenanzahl
3	Fahrzeuge anmelden	51.880	71,24	85,00%	15,00%
4	Fahrzeuge ausliefern	79.818	190,11	70,00%	30,00%
5	Aufträge annehmen	3.460	47,43	100,00%	0,00%
6	Reparaturen durchführen	3.460	790,51	85,00%	35,00%
7	Garantie-erfüllungen	500	4157,45	80,00%	20,00%

Daten gehen ein in ...

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
1	Kostenstelle	Prozeß	Modell								
2			A			B			C		
3			PVS	VZS	GS	PVS	VZS	GS	PVS	VZS	GS
4	Auslieferung	Fahrzeuge anmelden	39,36	12,47	51,84	39,36	7,39	46,75	39,36	4,62	43,98
5		Fahrzeuge ausliefern	133,08	102,42	235,49	133,08	60,70	193,77	133,08	37,93	171,01
6	Summe				287,33			248,53			214,99

8	Kostenstelle	Prozeß	Modell								
9			A			B			C		
10			PVS	VZS	GS	PVS	VZS	GS	PVS	VZS	GS
11	Abwr-Sales Service	Aufträge annehmen	2,06	0,00	2,06	2,06	0,00	2,06	2,06	0,00	2,06
12		Reparaturen durchführen	22,27	21,54	43,81	22,27	12,76	35,04	22,27	7,98	30,25
13		Garantie-erfüllungen	20,84	9,35	30,19	20,84	5,54	26,39	20,84	3,46	24,30
14	Summe				75,06			63,47			56,61

**Durchführung der Prozeßkostenkalkulation für die selektierten, qualitätsrelevanten Prozesse**

Abb. 6: Indirekte Prozeßkostenkalkulation für kundenrelevante Erfolgsfaktoren (hier Qualität)

1	2	3	4	5	6	7	8	
1	Kostenstelle	GKS	Ausprägung					
2	Endkontrolle	41,58	durchsch. Qual.		gute Qual.		sehr gute Qual.	
3			Endkont./ Fahrzeug	DM / Stück	Endkont./ Fahrzeug	DM / Stück	Endkont./ Fahrzeug	DM / Stück
4		24,26	5	329,19	10	658,39	15	987,58
5	Kunden- betreuung	85,11	normal		gut		exklusiv	
6			Beratungen / Kunde	DM / Stück	Beratungen / Kunde	DM / Stück	Beratungen / Kunde	DM / Stück
7		18,09	1	103,20	2	188,31	4	356,54

## Direkte Prozeßkostenkalkulation

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
1	Kostenstelle	Prozeß	Modell								
2			A			B			C		
3		PVS	VZS	GS	PVS	VZS	GS	PVS	VZS	GS	
4	Auf. Material	Fahrzeuge annehmen	39,34	12,47	51,84	39,34	7,59	46,75	39,34	4,62	43,96
5		Fahrzeuge ausladen	133,08	102,42	235,49	133,08	60,70	193,77	133,08	37,93	171,01
6	Summe										
7				787,33				248,53			214,99
8	Kostenstelle	Prozeß	Modell								
9			A			B			C		
10		PVS	VZS	GS	PVS	VZS	GS	PVS	VZS	GS	
11	Auf. Saldo	Aufträge annehmen	2,06	0,00	2,06	2,06	0,00	2,06	2,06	0,00	2,06
12		Reparaturen durchführen	22,27	21,54	43,81	22,27	12,76	35,04	22,27	7,98	30,25
13		Arbeitsmittel anfordern	20,84	9,35	30,19	20,84	5,54	26,38	20,84	3,46	24,30
14	Summe										
15				76,96				83,47			54,61

## Indirekte Prozeßkostenkalkulation

Daten gehen ein in ...

1	2	3	4	5	6
	Kosten	Zuschlag-	DM		
		satz			
2	Materialeinzelkosten		16500,00		
3	+ Materialgemeinkosten	15,00%	2475,00		
4	= Materialkosten		18975,00		
5	Fertigungseinzelkosten		13027,49		
6	+ Fertigungsgemeinkosten	20,00%	2605,50		
7	+ Fertigungsqualitätskosten		987,58		
8	= Fertigungskosten		16620,57		
9	= Herstellkosten ( 3. + 7. )		35595,57		
10	+ Vertriebsgemeinkosten ( auf 8. )	5,50%	1957,76		
11	+ Serviceprozeßkosten		581,09		
12	+ Verwaltungsgemeinkosten ( auf 8. )	3,50%	1245,84		
13	= Selbstkosten ( 8. + 9. + 10. + 11. )		39381,05		
14	+ Gewinnzuschlag	14,27%	5610,28		
15	= Angebotspreis		45000,34		

## Variantenspez.-Plankalkulation

Abb. 7: Variantenspezifische Plankalkulation

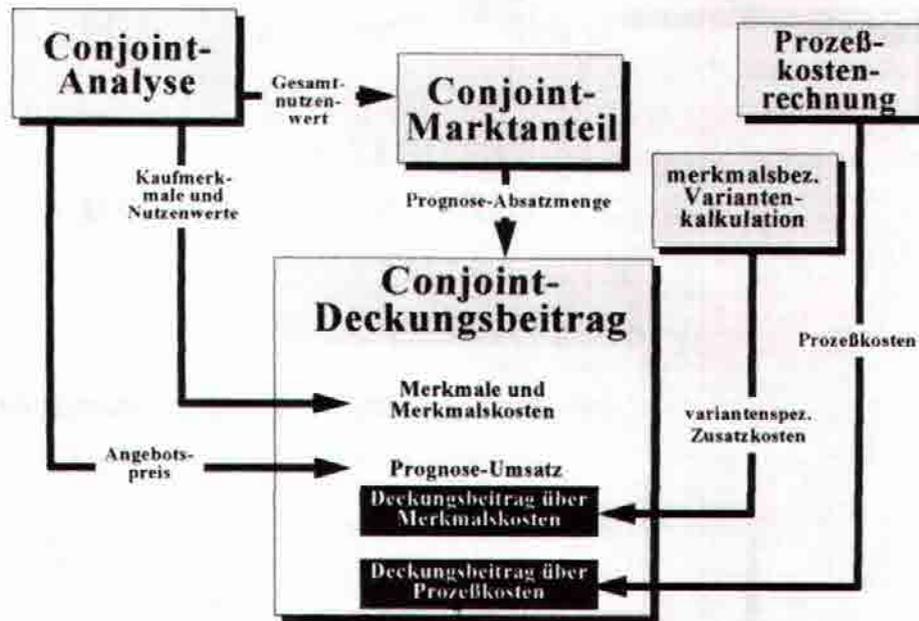


Abb. 8: Datenquellen der Conjoint-Deckungsbeiträge

Modellvariante aufgeführt (vgl. Abb. 9 oberes Spreadsheet). Diese entstammen der sog. merkmalsbezogenen Variantenkalkulation (vgl. Abb. 9 mittleres Spreadsheet). Die Summe dieser Kosten, die variantenabhängigen merkmalsbezogenen Zusatzkosten, fließen automatisch in die Plankalkulation ein. Gleichzeitig ist es möglich, daß "Software"-Komponenten des Produktes (z. B. Prozeßergebnis durch eine erhöhte Kontrollintensität) verbessert werden. Dies impliziert kostenpolitisch, daß im Rahmen der Plankalkulation gemeinkostenintensive Leistungen relativ teuer werden. Um zu überprüfen, ob dieser Kostenzuwachs durch einen entsprechenden Leistungszuwachs ergebnispolitisch gerechtfertigt ist, werden differenzierte Ergebnis- bzw. Deckungsbeitragsrechnungen durchgeführt. Als entscheidungsrelevanter Deckungsbeitrag wird dabei die Größe: Umsatz - merkmalsausprägungsbezogene Kosten modelliert.

Im Beispiel der Abb. 9 wird durch leistungsbezogene Variationen dabei ein Gesamtnutzenwert erreicht, der bei 3,79 und somit um 0,3 höher liegt als bei der Modellvariante aus Abbildung 3. In diesem Fall wurde der Preisnachteil (DM 15.000 teurer, daraus resultiert ein geringerer Teilnutzenwert) durch den Leistvorteil (verbesserte Ausstattung) überkompensiert. Der Deckungsbeitrag wurde folgendermaßen ermittelt (vgl. Abb. 9).

Der relative und der absolute Marktanteil wurde auf Basis des neu ermittelten Gesamtnutzenwertes automatisch ermittelt (gleiche Vorgehensweise wie in Abb. 3) sowie übergeben. Aus dem Angebotspreis von DM 60.000 und dem stückbezogenen Marktanteil ergibt sich der Planumsatz in Höhe von DM 934.140.000. Abzüglich der variantenspezifischen Zusatzkosten ergibt sich ein Deckungsbeitrag über alle Merkmalskosten in Höhe von DM 679.813.762. Zum Vergleich: Der Deckungsbeitrag der Variante aus Abbildung 3 beträgt DM 643.466.720.

Es muß jedoch nicht immer der Fall sein, daß ein Modell mit einem höheren Gesamtnutzenwert auch

einen höheren Gesamtdeckungsbeitrag stiftet. Dies hängt von Mengen- und Kosteneffekten ab, die weiter unten in einem weiteren Zusammenhang beschrieben werden. Das Zusammenspiel dieser Mengen- und Kosteneffekte wird mit den in CATCOST durchgeführten DB-Simulationen auf anschauliche, einfache Weise verdeutlicht.

### Analysebeispiel "Angebotspreisfestlegung"

Über die Möglichkeit zur Durchführung von Simulationsrechnungen kann

CATCOST auch Probleme lösen, die aus der (Inter-)Dependenz der eingesetzten Instrumente resultieren. Ein typisches Beispiel stellt der Abgleich der Angebotspreisfestlegung im Conjoint-Measurement und in der Plankalkulation dar: Das Problem besteht darin, daß zur genauen Bestimmung des Angebotspreises eines Produktes (in der Plankalkulation) die Kosten- und Mengeneffekte bekannt sein müssen, die sich aus einem veränderten Gesamtnutzen bei einer Leistungsvariation ergeben (im Conjoint Measurement). Der Gesamtnutzen ist aber wiederum abhängig von der Höhe des Angebotspreises. Eine nicht zu lösende Interdependenz? CATCOST kann über ein iteratives Vorgehen zur Problemlösung beitragen: Im ersten Schritt wird dazu eine fiktive, nicht kalkulatorisch untermauerte Preiserhöhung in Conjoint unterstellt. Aus den beiden Maßnahmen – Leistungsverbesserung und Preiserhöhung – resultiert i. d. R. ein neuer Gesamtnutzen, der zu einer neuen stückbezogenen Marktanteilsausprägung führt (**Mengeneffekt**). Die Leistungsverbesserung hat nun auch kostenpolitische Konsequenzen (**Kosteneffekt**):

Unterstellen wir, daß der Leistvorteil den Preisnachteil überkompensiert, so gilt folgendes: Sofern es sich bei der Leistungsverbesserung um eine fremdzubeziehende Produktkomponente handelt, werden Zusatzkosten verursacht, die z. B. in die Materialeinzelkosten und in eine separate Kalkulationszeile "Fremdleistungskosten" eingehen. Sofern es sich um eine Prozeßverbesserung handelt, hängt der Kosteneffekt von der Auslastung der prozeßerbringenden Stellen ab. Sind diese unterbeschäftigt, so führt der Nachfrageanstieg zu einem Kostendegressionseffekt, d. h. die Prozesse werden (stückbezogen) kalkulatorisch billiger. Bei einer Vollbeschäftigung sind hingegen zusätzliche Ressourcen (Mitarbeiter, Maschinen, Sachmittel) zur Bewältigung des zusätzlichen Prozeßvolumens PV aufgrund des gestiegenen Marktanteils erforderlich. Bezüglich der fremdbezogenen Teile und Komponenten gilt das oben Gesagte.

1	2	3	4	5	6
1 Kauf - merkmal	Merkmals - ausprägung	var. Merkmals - kosten	verd. Kauf - merkmal	Merkmals - ausprägung	Nutzenwert
2					
3 Preis	60 000 DM		Preis	60.000 DM	0,17
4 Automarke	3		Automarke	3	0,01
5 Polsterung	Leder	2.140 DM	Ausstattung	komfort	0,54
6 Fensterheber	mit	970 DM			
7 Zentralverriegelung	mit	736 DM			
8 Bremsystem	mit ABS	0 DM			
9 Fahrwerk	komfort	2.220 DM	Fahrgeschäften	komfort	0,53
10 PS - Zahl	150	2.960 DM			
11 Reifen	205	995 DM			
12 Beratung b. Verk.	exklusiv		Servicequalität	sehr hoch	0,73
13 Lieferung	ja				
14 Reparaturservice	ja				
15 Garantieleistung	24 mon		Produktqualität	sehr hoch	0,91
16 Verarbeitung	sehr gut				
17 Summe		10.021 DM			3,79

Erfassung der merkmalsbezogenen Kosten für physische Produktkomponenten durch ...

Daten gehen ein in ...

Daten gehen ein in ...

1	2	3	4	5	6	7
1 Produkt:	PKW A ( Basisversion )					
2						
3 Absatzpreis:						45996,34 DM
4 Proportionaler Selbstkosten ( SK ):						19389,69 DM
5 Variable Selbstkosten:						39213,23 DM
6 Deckungsbeitrag ( DB ):						15786,34 DM
7 Stückgewinn:						5619,78 DM
8 Merkmals - typ	Merkmal	Attribut	Aufpreis	var. Merkmals - kosten	Relativer DB	
9 Zusatz	Fensterheber	elektr.	1.160 DM	970 DM	180 DM	
10	Zentralverriegelung	mit	856 DM	736 DM	222 DM	
11	Bremsystem	ohne ABS	-1.895 DM	-1.410 DM	-480 DM	
12 Alternative	Polsterung	Stoff	Grundvers.	0 DM	0 DM	
13		Velour	855 DM	710 DM	185 DM	
14		Leder	2.785 DM	2.140 DM	840 DM	
15	Fahrwerk	einfach	Grundvers.	0 DM	0 DM	
16		sportlich	2.840 DM	1.360 DM	680 DM	
17		komfort	2.710 DM	2.220 DM	490 DM	
18		90	Grundvers.	0 DM	0 DM	
19	PS - Zahl	120	2.750 DM	2.345 DM	405 DM	

... Plankalkulation und merkmalsbezogene Varianten-kalkulation

1	2	3	4
1	2	3	4
3	2	= Materialgemeinkosten	13
4	3	= Materialkosten	16
5	4	+ Fertigungseinzelkosten	16
6	5	+ Fertigungsgemeinkosten	17
7	6	+ Fertigungsqualitätskosten	18
8	7	= Fertigungskosten	19
9	8	= Herstellkosten ( 3. + 7. )	35278,34
10	9	+ Vertriebsgemeinkosten ( auf 8. )	1940,31
11	10	+ Serviceprozeßkosten	759,84
12	11	+ Verwaltungsgemeinkosten ( auf 8. )	1234,74
13	12	= Selbstkosten ( 8. + 9. + 10. + 11. )	39213,23
14	13	+ variantenbezogene Zusatzkosten	14905,24
15	14	= variantenbezogene Selbstkosten ( 12. + 13. )	54118,47
16	15	+ Gewinnzuschlag	5881,58
17	16	= variantenbezogener Angebotspreis	60000,05

Daten gehen ein in ...

Deckungsbeitragsprognose-rechnungen/-simulationen in Conjoint Costing

Abb. 9: Kalkulation merkmalsbezogener Kosten und Erarbeitung von Deckungsbeitragsprognosen und -simulationen

1	2	3	4
8 Fahrwerk	komfort		
9 PS - Zahl	150		0,63
10 Reifen	205		
11 Beratung b. Verk.	exklusiv		
12 Lieferung	ja		0,73
13 Reparaturservice	ja		
14 Garantieleistung	24 mon		
15 Verarbeitung	sehr gut		0,91
16 Gesamtnutzen			3,79
17 Marktanteil ( relativ )			40,97%
18 Marktanteil ( absolut )			15599
19 Umsatz			834.140.000 DM
20 ges. Merkmalskosten			232.059.610 DM
21 Deckungsbeitrag über Merkmalskosten			762.080.380 DM
22 ges. Qualitätsprozesskosten			22.269.628 DM
23 Deckungsbeitrag über Qualitätskosten			911.873.372 DM
24 Deckungsbeitrag über Merkmals- und Qualitätskosten			679.813.762 DM

Je nach Ausprägung der Zusatzkosten ZK (sprungfixe Kosten) für die Prozesse kann der Kosteneffekt neutral (PK = ursprüngliche Prozeßkosten)  $[(\Delta ZK / \Delta PV) = (PK / PV)]$  oder positiv sein  $[(\Delta ZK / \Delta PV) > (PK / PV)]$ . Im letzteren Fall werden die prozeßbezogenen Zusatzkosten in der Plankalkulation ausgewiesen (**Kostenprogressionseffekt**). Unterstellen wir hingegen, daß der Preisnachteil den Leistungsvorteil überkompensiert, so resultiert daraus ein niedriger Gesamtnutzenwert und entsprechend ein niedriger stückbezogener Marktanteil. Verringerungen der Fremdleistungskosten ergeben sich nur dann, wenn für die zugekauften Teile und Komponenten kein überjähriger Rahmen- oder gar Modelllebenszyklusvertrag vereinbart wurde (variabler Fremdbezug). In jedem Fall werden die tangierten Prozesse teurer, da die i. d. R. gleich hohen Fix- bzw. Strukturkosten auf ein niedrigeres Mengenvolumen verteilt werden. Vergleicht man nun fallbezogen den conjoint-spezifisch manuell und den kalkulatorisch automatisch ermittelten Angebotspreis, so werden sich mehr oder minder gravierende wertmäßige Differenzen zeigen. Durch eine Festlegung des Conjoint-Angebotspreises nahe dem des kalkulierten Angebotspreises kann nun das Procedere erneut durchlaufen werden. i. d. R. wird man relativ schnell auf einen "harmonischen" Angebotspreis stoßen, der die kundenbezogenen Erwartungen mit den kostenpolitischen Notwendigkeiten annähernd zum Ausgleich bringt.

### Target Costing in CATCOST

Eine weitere zentrale Schnittstelle ist die zwischen dem Unternehmen und seinen Kunden. Hier stellt das **Target Costing** ein leistungsstarkes Instrumentarium bereit. In CATCOST wurde die Zielkostenermittlung auf Basis des sog. **out of competitor-Ansatzes** umgesetzt, bei dem die Zielkosten retrograd aus den Angebotspreisen der Konkurrenz, abzüglich der jeweiligen Gewinnspannen, ermittelt werden.

In die Zielkostenermittlung fließen die Ergebnisse der konkurrenzspezifischen Conjoint-Analyse ein (vgl. Abb. 3), indem – unter Berücksichtigung sogenannter Äquivalenzziffern, welche aus den Gesamtnutzenwerten der Konkurrenzmodelle abgeleitet werden können und somit die Wettbewerbsstärke und -bedrohung der Konkurrenzmodelle gegenüber der eigenen Variante ausdrücken – durchschnittlich gewichtete Zielstückkosten über alle Konkurrenten ermittelt werden (vgl. Abb. 9). Bezüglich der Zielkostenspaltung finden sich in CATCOST zahlreiche Arbeitsblätter zur Durchführung der Komponenten- und der Funktionsmethode. Die Funktionsmethode greift dabei unmittelbar auf die Ausprägung der Conjoint-Tableaus zurück, so daß eine Zielkostenspaltung auf Basis der merkmalspezifischen Kundenpräferenzen durchgeführt wird. **Darüber hinaus findet sich auch eine Funktionsmatrix, die die Zielkosten nicht auf physische Produktkomponenten (Teile, Baugruppen), sondern auf die betrieblichen Funktionalbereiche verteilt. Hier kann der Anwender wertvolle Anregungen in Richtung "marktorientierte Budgetierung" gewinnen.**

Folgende **softwarebezogenen Verbesserungen** sind bei einer Ausweitung des Einsatzfeldes bzw. des Datenvolumens sinnvoll bzw. gar notwendig:

#### - Datenbank-Software

Für umfangreiche Auswertungen, die auf einem großen Datenvolumen aufbauen, ist das Programm nicht geeignet, da *Excel* nur rudimentäre Datenbankfunktionalitäten besitzt. Allein aufgrund des Aspektes der Datensicherheit wird man hier um den Einsatz einer Datenbank nicht herumkommen. Dieser bietet sich auch aus Performancegründen an, da umfangreiche Berechnungen möglichst in dem System erfolgen sollten, wo die Daten gehalten werden. Eine exzellente PC-gestützte Datenbank ist z. B. *Microsoft Access* (Version 2.0). Aber auch andere Produkte, wie z. B. *DBase* oder *Oracle* kommen hier in Betracht. Sofern eine Datenübernahme aus vorgelagerten Systemen möglich ist (etwa im Bereich Prozeßkostenrechnung und Plankalkulation), ist auch über den Einsatz von DV-Werkzeugen nachzudenken, die eine Selektion der Daten in Vorkontrollsystemen und eine Überarbeitung der selektierten Daten in den Windows-Applikationen ermöglichen. Ein entsprechendes Produkt für die Datenübernahme aus AS/400-Systemen ist z. B. das Windows-orientierte System *ShowCase VISTA* (bzw. *VISTA Pro*) der Firmen *ShowCase* und *IBM*.

#### - Add on-Software

Unter Add on-Programmen versteht man Software, die anderen Programmen "übergestülpt", also quasi aufaddiert wird und sich deren Daten bzw. Auswertungen bedienen. Typische Add on-Produkte sind z. B. die sog. Mapping-Programme (vgl. *Huly*, 1994), die Zahlenmaterial geographisch visualisieren (z. B. Umsätze und Deckungsbeiträge pro Region und Verkaufsgebiet). In dem hier diskutierten Bereich ist z. B. an Zusatzprogramme zur Darstellung von Portfolios (z. B. Prozeßportfolios) und Stärken-Schwächen-Analysen (z. B. Conjoint-Nutzenprofile von Konkurrenzprodukten) zu denken.

#### - Benutzeroberflächen-Software

Zur Steigerung der Akzeptanz ist eine "Veredelung" der Oberfläche in Richtung einer weitgehenden Icon- und Symbolsteuerung sinnvoll. Hier bieten sich alternativ der Einsatz eines standardisierten Werkzeugs (z. B. *Microsoft Open EIS Pak*) oder die unternehmensindividuelle Entwicklung einer Benutzeroberfläche z. B. auf Basis der Programmiersprache *Visual Basic* an.

### Literatur

- Bauer, H.-H./Hermann, A./Mengen, A.: Eine Methode zur gewinnmaximalen Produktgestaltung auf der Basis des Conjoint-Measurement, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 64. Jg. (1994), S. 81-94.
- Coenenberg, A. G./Fischer, Th. M.: Prozeßkostenrechnung, in: Die Betriebswirtschaft, 51. Jg. (1991), S. 35-38.
- Fröhling, O.: Verbesserungsmöglichkeiten und Perspektiven von Conjoint + Cost, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 64. Jg. (1994), S. 1143-1164.
- Fröhling, O.: Conjoint costing, in: Th. Reichmann (Hrsg.), Moderne Konzepte des Kosten- und Erfolgs-Controlling, München 1995, S. 499-534.
- Horváth, P./Mayer, R.: Prozeßkostenrechnung, in: Controlling, 1. Jg. (1989), S. 214-219.
- Huly, H.-R.: Mapping: Eine weitere Chance für das Controlling, in: Controller Magazin, 1994, S. 361-363.
- Lockes, R.: Die Kostenträgerrechnung unter Berücksichtigung der Variantenvielfalt und der Forderung nach konstruktionsbegleitender Kalkulation, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 61. Jg. (1991), S. 87-108.
- Seidenschwarz, W.: Target Costing, München 1993.
- Zdora, H.: Ausgestaltung eines integrierten Qualitätskosten- und -leistungsmanagements im Spannungsfeld von Markt und Unternehmen, Diplomarbeit, Dortmund 1994.

Microsoft Excel: BAUVZK10

1	2	3	4	5	6
1 Kaufmerkmal	Merkmalsausprägung	var. Merkmalskosten	verd. Kaufmerkmal	Merkmalsausprägung	Nutzenwert
2 Preis	50.000 DM		Preis	50.000 DM	0,52
3 Automarke	2		Automarke	2	0,80
4 Polsterung	Velour	710 DM			
5 Fensterheber	elektr.	736 DM	Ausstattung	standard	0,47
6 Zentralverriegelung	ohne	0 DM			
7 Bremsystem	mit ABS	0 DM			
8 Fahrwerk	sport	1.960 DM			
9 PS - Zahl	150	2.960 DM	Fahrgenschaften	sportlich	0,50
10 Reifen	205	395 DM			
11 Beratung b. Verk.	normal		Servicequalität	durchsch.	0,28
12 Lieferung	nein				
13 Reparaturservice	nein				
14 Gewährleistung	12 mon				
15 Verarbeitung	gut		Produktqualität	hoch	0,37
16 Summe		7.381 DM			2,84

## Erfassung der merkmalsbezogenen Kosten und Angebotspreise

Daten gehen ein in ...

## Mehrproduktbezogene Zielkostenermittlung ("out of competitor")

Microsoft Excel: ZIELK10

1	2	3
1 Ergebnisgrößen	Ausprägungen	
2 Konkurrenten	1	2
3 Gewichtungsziffer	0,80	1,40
4 Gewinnschätzung in %	12%	15%
5 Angebotspreis	40.000,00 DM	50.000,00 DM
6 - variantenbezogene Zusatzkosten	-1.041,18 DM	10.948,75 DM
7 = Angebotspreis vergl. Modellvariante	41.041,18 DM	39.051,25 DM
8 - Gewinn	4.924,94 DM	5.857,69 DM
9 = Zielkostenrelev. Stückselbstkosten	36.116,24 DM	33.193,56 DM
10 = durchsch. gew. Zielstückkosten	34.256,35 DM	
11 - eigene Stückselbstkosten	39.361,05 DM	
12 = durchsch. gew. Zielstückkostenkicke	-5.124,70 DM	
13 Abweichung in %	14,96 DM	

Daten gehen ein in ...

Microsoft Excel: BAUVZK10

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1 verd. Kaufmerkmal	verd. RN in %	Hauptbaugruppen									
2 Ausstattung	15,67	Aggregate	Elektrik	Karosserie	Fahrwerk	Ausstattung					
3 Fahrgenschaften	21,62	20%	3,1	10%	1,6	10%	1,6	55%	8,6	5%	0,8
4 Produktqualität	38,38	8%	1,7	7%	1,5	20%	4,3	5%	1,1	60%	13,0
5 Servicequalität	24,33	20%	7,7	20%	7,7	30%	11,5	15%	5,8	15%	6,8
6 Summe in %	100,00	0%	0,0	0%	0,0	0%	0,0	0%	0,0	0%	0,0
7		12,54		10,76		17,41		15,46		19,51	

## Funktionsbezogene Zielkostenspaltung (Tanaka-Ansatz)

Relativnutzenausprägungen kommen automatisch aus den Conjoint-Tableaus

Microsoft Excel: COMPAS3.5

2	3	4	5	6
Merkmalsausprägung	Nutzenbereich / spanne	Relativnutzen in %	verd. Produktmerkmal	Merkmalsausprägung
40.000 DM			Preis	40.000 DM
50.000 DM	1,00 - 0,17 = 0,83	11,57		50.000 DM
40.000 DM			Automarke	2
30.000 DM / Leder	0,38 - 0,54 = 0,16	8,19		elektr.
40.000 DM / 150	0,51 - 0,30 = 0,21	3,18	Ausstattung	standard
40.000 DM / 205	0,45 - 0,31 = 0,14	2,90		elektr.
40.000 DM / ABS	0,60 - 0,72 = 0,12	8,23		elektr.
40.000 DM / sport	0,29 - 0,30 = 0,01	0,60		elektr.
40.000 DM / 150	0,21 - 0,38 = 0,17	6,75	Fahrgenschaften	sportlich
40.000 DM / 205	0,37 - 0,38 = 0,01	5,85		elektr.
40.000 DM / gut	0,30 - 0,30 = 0,00	0,25		elektr.
40.000 DM / ohne	0,30 - 0,38 = 0,08	4,35	Servicequalität	durchsch.
40.000 DM / 12 mon	0,38 - 0,38 = 0,00	8,60		hoch
40.000 DM / gut	0,38 - 0,38 = 0,00	8,60		elektr.
40.000 DM / gut	0,38 - 0,38 = 0,00	8,60	Produktqualität	hoch

Abb. 10: Von der merkmalsbezogenen Kosten- und Angebotspreisermittlung bis zur funktionalen Zielkostenspaltung

# WIRTSCHAFTLICHE BEWERTUNG VON TQM-KONZEPTEN FÜR KMU\*

- ein Kybernetischer Ansatz



Dipl.-Kfm., Dipl.-Soz.Päd.  
Peter Pittermann, Wissen-  
schaftlicher Mitarbeiter am  
Institut für Unternehmens-  
kybernetik e. V.,  
Zeppelinstr. 301,  
D-45470 Mülheim a. d. Ruhr,  
Tel. 0208 - 9925479



Prof. Dr.-Ing. Klaus Henning,  
Lehrstuhl Informatik im  
Maschinenbau (IMA), Leiter  
des Hochschuldidaktischen  
Zentrum der RWTH Aachen,  
Dennewartstr. 27, D-52068  
Aachen, Tel. 0241 - 966612  
und Leiter des Institut für  
Unternehmenskybernetik e.V.,  
Zeppelinstr. 301,  
D-45470 Mülheim a. d. Ruhr,  
Tel. 0208 - 9925479

von Dipl.-Kfm., Dipl. Soz. Päd. Peter **Pittermann** und Prof. Dr.-Ing. Klaus **Henning**,  
Institut für Unternehmenskybernetik e. V., Mülheim an der Ruhr

In vielen Unternehmen werden sehr **umfangreiche Veränderungsmaßnahmen mit dem Ziel der „Verbesserung von Prozeß- und Produktqualität“** vorgenommen. Dabei kann man lokal beschränkte Maßnahmen (z. B. Statistische Versuchsmethodik) und solche unterscheiden, die sich auf das ganze Unternehmen auswirken (TQM, QM-System nach DIN ISO 9000ff.). Eine entsprechende wirtschaftliche Erfolgskontrolle beschränkt sich, soweit sie überhaupt durchgeführt wird, auf die Entwicklung von Fehler- oder Prüfkosten bzw. auf traditionelle Verfahren der Wirtschaftlichkeitsrechnung. Da aber gerade diejenigen qualitätsförderlichen Maßnahmen mit einer großen Reichweite (TQM etc.) eine gewisse (Inkubations-) Zeit benötigen, bis monetär faßbare Effekte realisiert werden können, muß eine effiziente Erfolgskontrolle solcher Veränderungsprozesse die langfristigen, zeitversetzten Wirkungen berücksichtigen. Mitarbeiter, die für diese Veränderungsprozesse verantwortlich sind, geraten daher häufig unternehmensintern in Legitimationsdruck.

## Wirksame Erfolgskontrolle fehlt

Umfassende qualitätsförderliche Maßnahmen wie TQM-Prozesse zeichnen sich durch einen großen Diffusionsgrad und kaum analytisch zu isolierende Wirkungen aus. Diese Eigenschaften erschweren eine wirksame Erfolgskontrolle solcher Veränderungsprozesse mittels konventioneller Verfahren der Wirtschaftlichkeitsanalyse. Solche Verfahren, die auf einem externen Beobachterstandpunkt

basieren, können nur beschränkt betriebliche Realitäten erfassen und einer Bewertung zuführen.

Im Rahmen des Forschungsprogramms „Arbeit und Technik des BMFT“ wurden **Verfahren der Erweiterten Wirtschaftlichkeitsanalyse (EWA)** entwickelt, um beispielsweise Verbesserungen im Arbeitsschutz mit positiven Wirkungen auf die Wirtschaftlichkeit zu legitimieren. Investitionen in den Arbeitsschutz bauen Potentiale auf, die langfristig zu einer Verbesserung der Wirtschaftlichkeit führen – so die Argumentation. Die Erweiterte Wirtschaftlichkeitsanalyse (Reichwald, Höfer, Weichselbaumer 1993 / Sengotta, Schweres 1994 / Zangemeister 1993) versucht somit neben kurzfristigen Effekten zukünftige Erfolgs- bzw. Wirtschaftlichkeitspotentiale nachzuweisen, die i.d.R. durch die erweiterten „weichen“ Bewertungskriterien erfaßt werden sollen. Die Intention, Verbesserungen des Arbeitsschutzes als wirtschaftlich sinnvoll (durch die Erfassung zukünftiger Potentiale) nachzuweisen, kann auf die Wirtschaftlichkeitsprüfung von QM-Maßnahmen (TQM, DIN ISO 9000ff. etc.) übertragen werden.

## Von der Sicherheit zur Wahrscheinlichkeit

Will man ermitteln, wie sich ein Veränderungsprozeß auf die Konstitution einer Organisation auswirkt, muß man beobachten oder besser erfassen,

\* Klein- und Mittel-Unternehmen

wie das System selbst den Veränderungsprozeß bewertet. Die Kybernetik zweiter Ordnung (Foerster 1993 / Glanville 1988 / Baecker 1988) steht für diesen Perspektivenwechsel von der Beobachtung dessen, was außerhalb liegt, zur Beobachtung des Beobachtens. Was und wie ein System beobachtet, läßt zunächst Rückschlüsse auf die Dynamik und Beschaffenheit des Systems zu (Isenhardt 1994). Geht man jedoch davon aus, daß Beobachtungen auch Bewertungen implizieren, gewinnt die Beobachtung des Beobachtens eine weitere Dimension. Der Fokus liegt dann nicht mehr auf dem Prozeß, sondern auf einem Ergebnis der Beobachtung – der Bewertung.

Dazu muß die Position eines externen Beobachters aufgegeben werden. **Der bewertende Beobachter ist Teil des zu beobachtenden Systems.** Da er selbst jedoch ein eigendynamisches System ist, bei dem Bewertungen im Rückgriff auf eigene Erfahrungen entstehen, können diese demzufolge auch nur Annäherungen sein. Sicherheit und Vorhersagbarkeit werden hier gegen Wahrscheinlichkeiten eingetauscht. Durch diese neue Perspektive erhält man Informationen, die mit traditionellen Bewertungsverfahren nicht zu ermitteln sind (Strina 1996).

Unternehmerischen Entscheidungen liegen in erheblichem Maße subjektive Wirklichkeitsauffassungen zugrunde. Entscheidungen beruhen auf subjektiven Erwartungen, die nur in Grenzen überprüfbar sind, auf ebenfalls subjektiven Zielen und Präferenzen des Entscheiders. Da dieses Vorgehen bei Entscheidungsprozessen legitim ist, liegt es nahe, auch Bewertungen auf der Basis individueller Wirklichkeitsvorstellungen vorzunehmen.

### Bewertung mittels des Zahlungsbereitschaftskonzeptes

Gemäß der subjektivistischen Werttheorie verschafft der Gebrauchswert eines Gutes (Objekt) einer bestimmten Person (Subjekt) zu einem bestimmten Zeitpunkt einen gewissen Nutzen. Der Gebrauchswert ist demnach nur die subjektiv „meßbare“ Brauchbarkeit eines Gutes für einen bestimmten Zweck der jeweiligen Person.

Ähnliches gilt auch für einen Investitionsprozeß: Hier antizipiert der Entscheider ebenfalls den Nutzen, den eine Investition erbringen soll. Unter der Brauchbarkeit einer Investition (als Entsprechung zum Nutzengewinn eines Konsumenten) werden dann nicht mehr nur monetäre Nutzenaspekte, sondern auch die sogenannten weichen Faktoren (Motivation, Kommunikation, Flexibilität etc.) verstanden. Für den antizipierten Nutzen ist der Entscheider dann bereit, einen gewissen Betrag zu bezahlen bzw. nicht mehr zu bezahlen. Das auf den Nutzenvorstellungen beruhende „Zahlungsbereitschaftskonzept“ bildet die Grundlage für das im folgenden dargestellte Verfahren zur Bewertung von Veränderungsprozessen und deren Monetarisierung.

### Der Bewertungsansatz

Das Bewertungsverfahren versucht die Auswirkungen eines Veränderungsprozesses auf die Konstitution einer Organisation zu erfassen und monetär zu dimensionieren. Die Erfolgspotentialerfassung (EPE)

Soziales Teilsystem	Entscheidungssystem
Zu den sozialen Aspekten gehören u.a.: Qualifikation der Mitarbeiter, Arbeitsverhalten, Motivation, Arbeitszufriedenheit, Kommunikation untereinander.	Das Entscheidungssystem zeigt, wo, wie durch wen und auf welcher Ebene mit welchen Instrumenten Entscheidungen getroffen werden.
Technisches Teilsystem	Informationssystem
Hierzu gehören: Maschinen, Betriebsmittel, Gebäude etc., d.h. alle materiellen und räumlichen Gegebenheiten.	Das Informationssystem beschreibt, wer, wann und von wem mit welchen Hilfsmitteln welche Informationen erhält bzw. nicht erhält.
Organisationssystem	Belohnungs- und Kontrollsystem
Die Organisationsstruktur umfaßt u.a. Aufbau- und Ablauforganisation, also Funktionen, Hierarchien, Unterstellungsverhältnisse sowie die Regelung der Ablaufprozesse in zeitlicher, räumlicher und sachlicher Hinsicht.	Darunter versteht man Verfahren, die das Verhalten der Mitarbeiter und der Technik sowie der Unternehmensergebnisse beobachten und steuern. Bezogen auf die Mitarbeiter bedeutet dies u. a. alles was im weitesten Sinne mit Lob und Tadel zu tun hat.
Aufgaben	Entwicklungs- und Erneuerungssystem
Unter den Aufgaben versteht man z. B. die Beschreibung von konkreten Arbeitsaufträgen, Erwartungen an Funktionen, Arbeitsplätze etc..	Durch dieses System wird die Flexibilität sowie die Leistungs- und Anpassungsfähigkeit des Unternehmens laufend weiterentwickelt.

Abbildung 1: Die Teilsysteme des OSTO-Systemansatzes

wird begleitend zu anderen Bewertungsverfahren (Investitionsrechnung, Kostenrechnung etc.) eingesetzt, um weiche Faktoren (siehe oben) entsprechend berücksichtigen zu können. Sie ermöglicht so eine Erfolgskontrolle im Rahmen der Strategien des Unternehmens bzw. der Wirklichkeitsauffassungen von Unternehmensleitung und Mitarbeitern.

Die methodische Umsetzung dieses Bewertungsverfahrens erfolgt auf Basis des OSTO-Systemansatzes (Hanna 1988 / Rieckmann 1990 / Henning, Henning 1995). Dieser Ansatz stellt ein Modell für Offene, Sozio-Technische und Oekonomische Systeme dar, der diese Eigenschaften weitgehend beschreiben kann.

Der Bewertungsansatz greift dabei auf die acht Teilsysteme (Abb. 2) zurück, die dem OSTO-Systemansatz zufolge ein Unternehmen vollständig beschreiben (Henning, Marks 1992). Dem Verfahren immanent ist die gegenseitige Konfrontation mit den Wirklichkeitsauffassungen der jeweils anderen Personen. Ziele und Strategien des Unternehmens werden somit zum einen intern kontinuierlich thematisiert und ggf. revidiert. Zum anderen müssen die Ergebnisse mit den aktuellen Rahmendaten des Unternehmens (Marktentwicklung, Gewinnperformance etc.) abgeglichen werden.

Abb. 2 zeigt das Verfahren im Überblick. Dabei müssen zwei Ebenen unterschieden werden. Auf der ersten Ebene wird der reale Veränderungsprozeß

betrachtet, während auf der zweiten Ebene der Bewertungsmaßstab für den realen Veränderungsprozeß generiert wird.

### Phase 1: Sollkonzept aufstellen

Auf Basis des o. g. Systemansatzes wird in einer ersten Arbeitsphase für jedes der acht Teilsysteme ein Sollkonzept entwickelt, um den in den Bewertungsprozeß eingebundenen Personen eine grobe Orientierungshilfe zu geben. Mittels des Sollkonzeptes werden angestrebte Entwicklungsrichtlinien – heruntergebrochen auf die einzelnen Teilsysteme – fixiert. Für die Unternehmensassessments sowie für die Investitionsbereitschaftsschätzung (siehe unten) ist es notwendig, ein Bild eines anzustrebenden Zustandes der Teilsysteme vermittelt zu bekommen. Obwohl sofort eine Vermengung mit den eigenen Vorstellungen über einen anzustrebenden Zustand stattfindet, dient dieser Ausgangspunkt zumindest einer gemeinsamen Orientierung, die in abgeschwächter Form der "gemeinsamen Konstruktion von Wirklichkeit entspricht". Da sowohl bei den Unternehmensassessments als auch bei der späteren Investitionsbereitschaftsschätzung (IBS) mit dem Schulnotensystem gearbeitet wird, muß ein Orientierungspunkt vorgegeben werden, an dem sich die Bewertung ausrichten kann. Der angestrebte Zustand eines Teilsystems entspricht im Be-

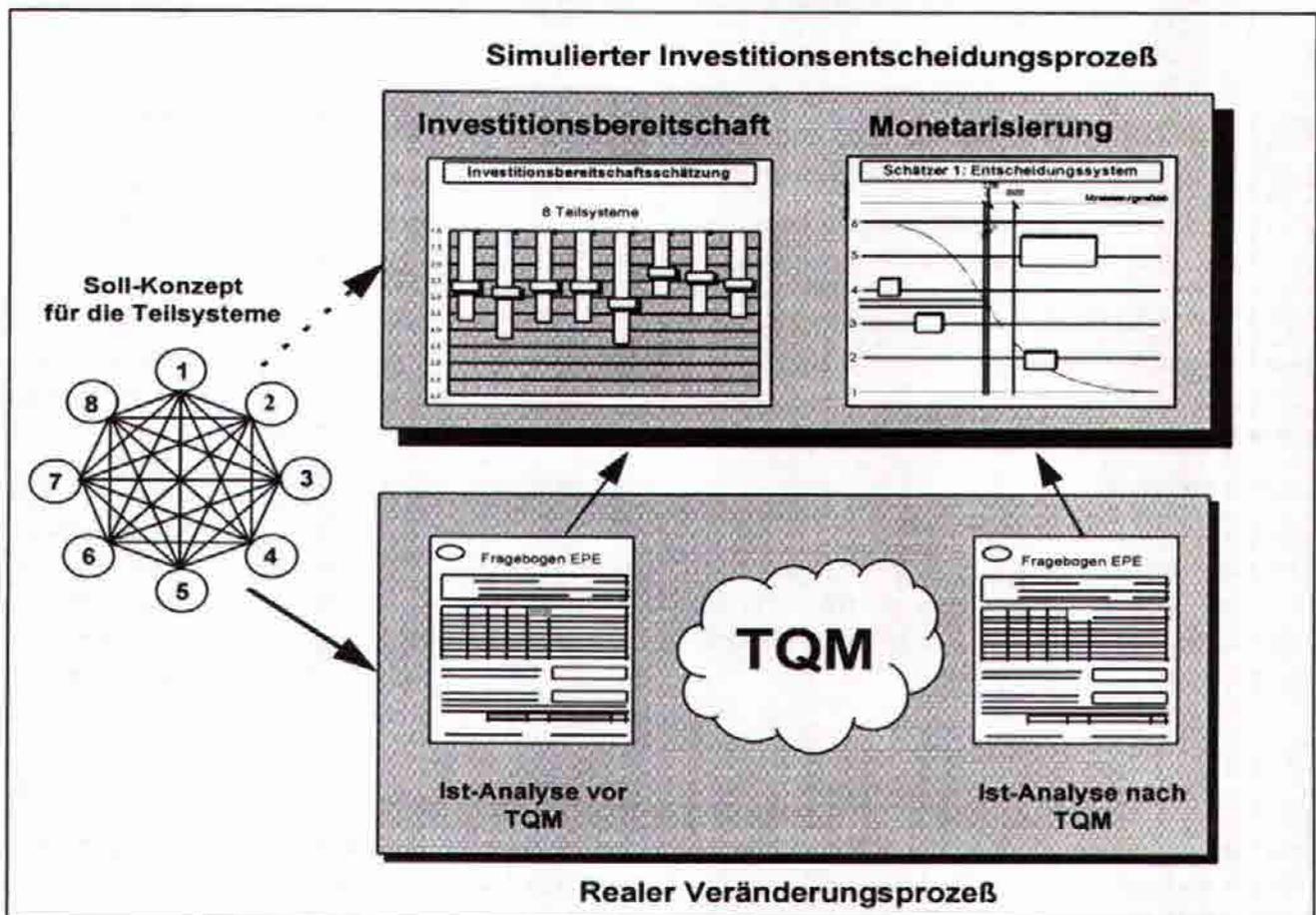


Abbildung 2: Die zwei Ebenen der Erfolgspotentialerfassung im Überblick

notungssystem einer sehr guten Zielerreichung. Mit der Aufstellung des Sollkonzeptes durch die Mitarbeiter wird die Voraussetzung zur oben geforderten Verlagerung des Beobachter- und Bewertungsstandpunktes (Kybernetik zweiter Ordnung) in das System (Unternehmen) geschaffen.

**Phase 2: Unternehmensassessments**

In der zweiten Arbeitsphase wird der "Reale Veränderungsprozeß" – hier eine TQM-Maßnahme – betrachtet. Etwa 10 - 20 % der Mitarbeiter (bezogen auf KMU) sollten zu den von ihnen wahrgenommenen Auswirkungen des Veränderungsprozesses befragt werden. Auf dem entsprechenden Fragebogen muß der Zustand vor dem Veränderungsprozeß bzw. nach dem Veränderungsprozeß auf der Schulnotenskala je Teilsystem aufgetragen werden.

Idealerweise sollten beide Ist-Analysen de facto vor bzw. nach dem Veränderungsprozeß erhoben werden. In der Praxis entsteht das Bedürfnis, eine Erfolgskontrolle durchzuführen, häufig erst nach Vollendung einer Maßnahme. Dies erfolgt insbesondere dann, wenn die Maßnahme nicht den gewünschten Erfolg zeitigt. In der bisherigen Erprobung wurden daher beide Schritte in der Anfangsphase zeitgleich durchgeführt. Die Befragten haben somit zunächst den Veränderungsschritt – verursacht durch den Veränderungsprozeß – bewertet. Bei einem weiteren Assessment (nach entsprechenden Reaktionen aufgrund der Bewertungsergebnisse) wird der Zustand tatsächlich nach einer Neugestaltung erhoben. Die eigentliche Bewertung des Veränderungsprozesses erfolgt somit durch die Mitarbeiter des Unternehmens – also von einem internen Beobachterstandpunkt.

**Phase 3: Investitionsbereitschaftsschätzung**

Die Investitionsbereitschaftsschätzung ist die Grundlage der eigentlichen Monetarisierung. Sie wird von den Führungskräften sowie Repräsentanten des Betriebsrates durchgeführt. In Einzelinterviews werden die "IB-Schätzer" mit den Ergebnissen der Ist-Analyse vor dem realen Veränderungsprozeß konfrontiert.

Ausgehend von diesen Startwerten werden die IB-Schätzer in einem ersten Schritt gebeten, einen festgelegten Investivbetrag aus ihrer Sicht auf die OSTO-Teilsysteme zu verteilen. Leitgedanke bei dieser simulierten Investitionsplanung ist der Erhalt bzw. die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit beispielsweise für das nächste Jahrzehnt (mittel- bzw. langfristige Perspektive).

Neben der Verteilung der fiktiven Investivmittel auf die Teilsysteme müssen die IB-Schätzer gleichzeitig festlegen, welcher Verbesserungsgrad (abgebildet auf der Schulnotenskala) ihrer Meinung nach mit diesem Investivbetrag zu erreichen sei. Abb. 3 zeigt, daß dem Notenintervall zwischen dem Ist-Wert vor dem Veränderungsprozeß und dem geschätzten Sollwert durch die Investitionsbereitschaftsschätzung – als Analogie zur Zahlungsbereitschaft – eine monetäre Wertigkeit zugeordnet wird.

Der IB-Schätzer – ein Mitglied der Geschäftsleitung eines Textilunternehmens – hat entsprechend seiner Einschätzung der Unternehmenssituation einen Investivbetrag (in diesem Fall eine Investivsumme von einer Million DM) auf die unterschiedlichen Verwendungsmöglichkeiten aufgeteilt. Gleichzeitig mußte eine Abschätzung über den vom IB-Schätzer erwarteten Erfolg dieser (simulierten) Investitionen vorgenommen werden. In der Abbildung ist diese Abschätzung durch den breiten Strich gekennzeichnet.

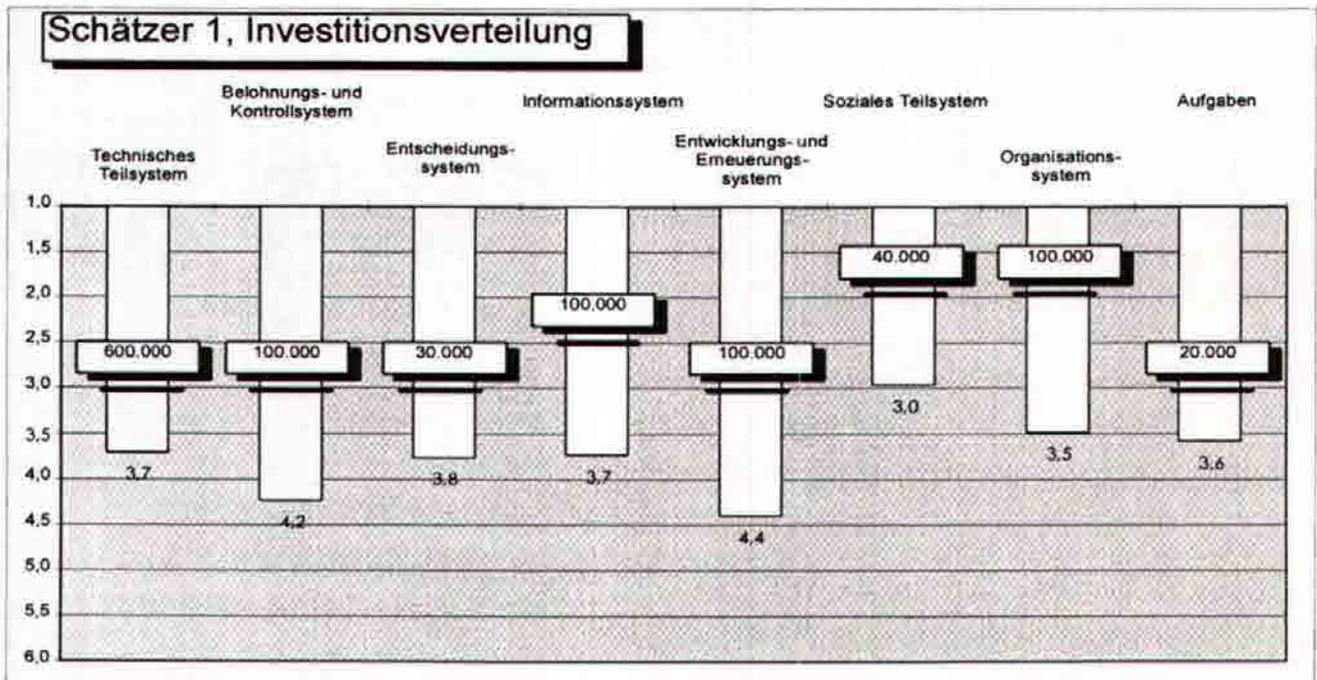


Abbildung 3: Ergebnisse einer Investitionsbereitschaftsschätzung

Veränderungsprozesse verlaufen i.d.R. nicht linear. Diesem Tatbestand muß auch bei der Bewertung von Veränderungsprozessen Rechnung getragen werden. Daher werden die IB-Schätzer in einem zweiten Schritt gebeten, zu jedem Teilsystem einen Entwicklungsverlauf – bezogen auf das betrachtete System – vorzugeben. Die IB-Schätzer zeigen damit, wie sie die Entwicklungsdynamik des Systems einschätzen.

**Phase 4: Monetarisierung**

In dieser Arbeitsphase werden die Auswirkungen (Verbesserungen / Verschlechterungen) des Veränderungsprozesses monetär dimensioniert. Dazu wird auf dem Intervall zwischen dem Ist-Zustand I vor dem Veränderungsprozeß (vorgegeben durch die Mitarbeiterbefragung) und der angestrebten Notenverbesserung durch den IB-Schätzer der Investivbetrag bzgl. der jeweiligen Gestaltungskomponente aufgetragen. Das Intervall wiederum befindet sich auf dem vom IB-Schätzer vorgegebenen Entwicklungsgraphen. Die eigentliche Monetarisierung erfolgt durch Auftragen des Ist-Zustandes II nach erfolgtem Veränderungsprozeß im Intervall auf dem Entwicklungsgraphen. Durch das Abtragen erhält man einen DM-Betrag (Abb. 4).

Der IB-Schätzer 1 nimmt für das Entscheidungssystem den vorliegenden Entwicklungsverlauf an. Auf dem Graphen werden sowohl die in den Unternehmensassessments ermittelten Einschätzungen vor und nach dem Einführungsprozeß eines TQM-Konzeptes sowie der Soll-Wert aus der IBS eingetragen. Dem Intervall "Notenwert vor dem Veränderungsprozeß" und dem "geschätzten Sollwert" wird der Investitionsbetrag für das Entscheidungssystem

(30.000 DM) zugeordnet. Durch Abtragen des ermittelten Notenwertes nach dem Veränderungsprozeß auf dem Monetarisierungsmaßstab wird das realisierte Erfolgspotential ermittelt. Im konkreten Fall hatte das realisierte Erfolgspotential für den IB-Schätzer den Wert von ca. 11.000 DM.

Die Monetarisierung wird je IB-Schätzer und Gestaltungskomponente durchgeführt. Die Erfolgspotentiale sind nicht mit realisierten Kostenwirkungen oder Erträgen gleichzusetzen. Diese müssen mit gesonderten Verfahren (Kostenrechnung, Investitionsrechnungen, Gewinn & Verlust-Rechnungen etc.) erhoben werden.

**Phase 5: Auswertung**

Diese einzelnen Monetarisierungen (je Schätzer und Gestaltungskomponente) können unterschiedlich aggregiert werden. Im folgenden werden beispielhaft zwei aufgeführt:

- Die erste Auswertungsmöglichkeit erfolgt personenbezogen. Die Aggregation der acht Teilmonetarisierungen (je Teilsystem) gibt dem jeweiligen IB-Schätzer eine Erfolgsmessung entsprechend seiner Wertigkeitsvorstellungen. Der IB-Schätzer erhält dadurch die Möglichkeit, sein Bild des Unternehmens und seiner Entwicklungsdynamik zu überprüfen.
- Die zweite Auswertungsmöglichkeit erfolgt teilsystembezogen. Die monetarisierten Teilwerte werden je Teilsystem aggregiert und durch die Anzahl der IB-Schätzer gemittelt. Gleiches gilt für die Investivbeträge je Teilsystem. Aus dem Quotienten kann der Erfolgsgrad des realen Veränderungsprozesses abgeleitet werden.

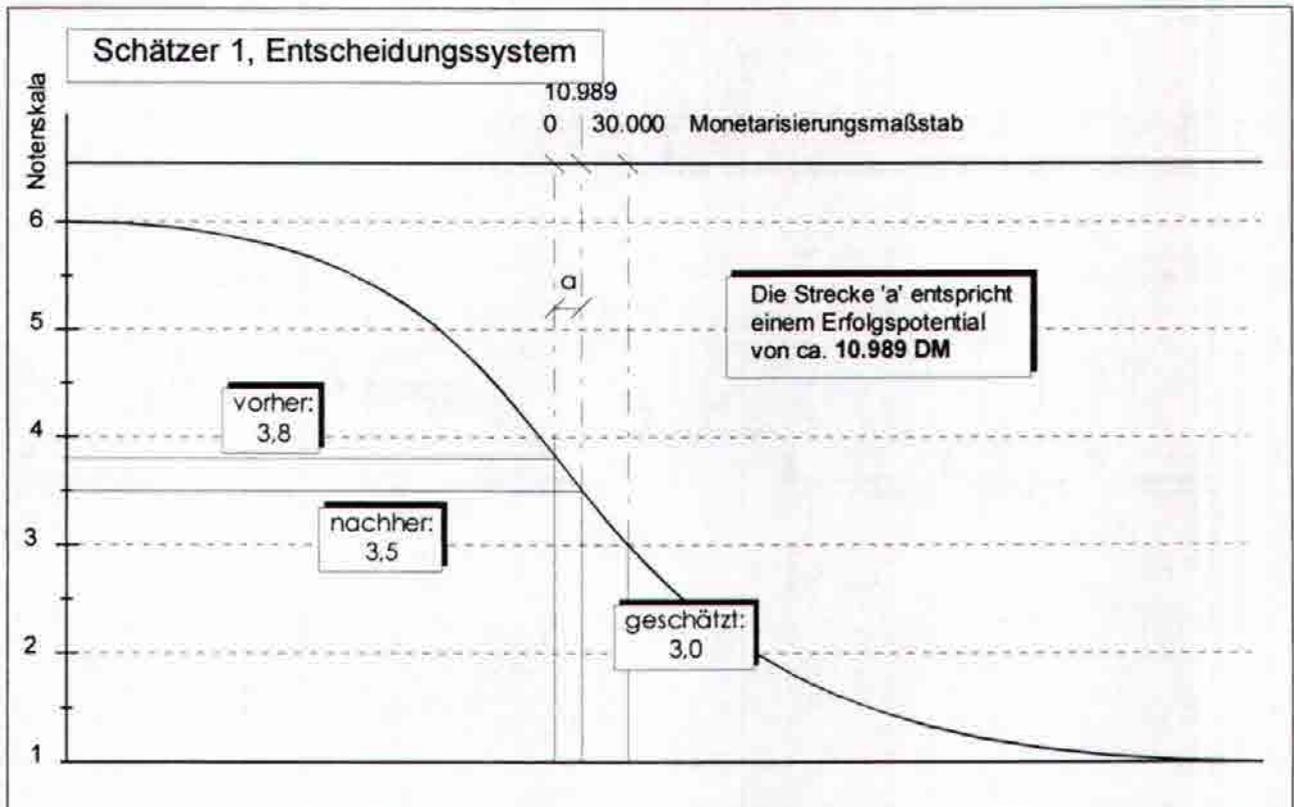


Abbildung 4: Monetarisierung der Ergebnisse

Über diese und weitere Auswertungsmöglichkeiten werden Bewertungs-, Steuerungs- und Lerneffekte initiiert.

**Fazit**

Das Verfahren zeigt eine Möglichkeit auf, wie man in der Bewertung von Veränderungsprozessen sogenannte "soft facts" – die mit traditionellen Wirtschaftlichkeitsrechnungen nicht erfaßbar sind – monetär abbilden kann. Die Ergebnisse werden in einer Dimension abgebildet, die für alle Mitarbeiter leicht verständlich ist. Neben dieser Ergebnisfunktion liefert das Verfahren auch ggf. relevante Informationen zur Neugestaltung der durchgeführten Maßnahme, da der Wirkungsgrad je Teilsystem ermittelt wird.

**Literatur**

Baecker, Dirk: Informationen und Risiko in der Marktwirtschaft. Frankfurt a. M. 1988

Foerster, Heinrich von: Das Konstruieren einer Wirklichkeit. In: Watzlawick, P. (Hg.): Die erfundene Wirklichkeit. München 1985, S. 39-60

Foerster, Heinrich von: Erkenntnistheorien und Selbstorganisation. In: Schmidt J. S. (Hg.): Der Diskurs des radikalen Konstruktivismus. Frankfurt a.M. 1987, S. 133-158

Foerster, Heinrich von: KybernEthik. Berlin 1993

Forster, Werner: Management by attraction. Aspekte des systematischen Managementverständnisses. In: Schmitz, C./Gester, P.-W./Heitger, B.: Managerie. Systematisch Denken und Handeln im Management. Heidelberg 1992

Glanville, Ranulph: Objekte. Berlin 1988

Hanna, David P.: Designing Organizations for High Performance. Massachusetts 1988

Henning, Klaus/Henning, Renate: Die Chaosfalle – in turbulenten Umwelten systemisch führen. In: Planung und Produktion, Nr. 3/95, S. 18-22

Henning, Klaus/Marks, Siegfried: Kommunikations- und Organisationsentwicklung. 2. Auflage, Aachen 1992

Henning, Klaus/Marks, Siegfried: Systemisches Management – Ein organisationskybernetischer Ansatz zur Steuerung von Unternehmen in turbulenten Umwelten. In: Czap, H. (Hg.): Unternehmensstrategien im sozio-ökonomischen Wandel. Berlin 1990, S. 187-197

Henning, Klaus: Spuren im Chaos. Christliche Orientierungspunkte in einer komplexen Welt. München 1993

Isenhardt, Ingrid: Komplexitätsorientierte Gestaltungsprinzipien für Organisationen – dargestellt an Fallstudien zu Reorganisationsprozessen in einem Großkrankenhaus. Aachen 1994

Marks, Siegfried: Gemeinsame Gestaltung von Technik und Organisation in soziotechnischen kybernetischen Systemen. Düsseldorf 1991

Reichwald, R./Höfer, C./Weichselbaumer, J.: Anwenderhandbuch zur Erweiterten Wirtschaftlichkeitsbetrachtung AuT-Verbundvorhaben "Humanzentrierte CIM-Konzepte: Anwendungskonzepte für die rechnerunterstützte integrierte Produktion bei auftragsgebundener Einzelfertigung". Lehrstuhl für allgemeine Betriebswirtschaftslehre der TU München. München 1993

Rieckmann, Heijo/Weissengruber, Peter H.: Managing the Unmanageable? – Oder: Lassen sich komplexe Systeme überhaupt noch steuern? – Offenes Systemmanagement mit dem OSTO-Systemansatz. In: Kraus, H./Kailer, N./Sander, K. (Hg.): Management Development im Wandel. Wien 1990, S. 27-96

Rieckmann, Heijo: Offene-System-Planung – Ein Element strategischer Unternehmens- und Organisationsentwicklung. In: Organisationsentwicklung 3/1982, S. 1-5

Schäing, Eduard: Autonomie und Verantwortung: Kybernetik von Sozialsystemen. Teil 1-3. Frankfurt a. M. et al. 1991

Sengotta, Marcus / Schweres, Manfred: Entwicklung und Evaluation eines Verfahrens der Erweiterten Wirtschaftlichkeitsrechnung zur Bewertung komplexer Arbeitssysteme. Dortmund 1994

Strina, Giuseppe: Anwendung von Prinzipien der Selbstähnlichkeit und Selbsterneuerung auf das Innovationsmanagement in kleinen und mittleren Produktionsbetrieben. Aachen 1996

Watzlawick, Paul: Wie wirklich ist die Wirklichkeit? München/Zürich 1978

Zangemeister, C.: Erweiterte Wirtschaftlichkeitsanalyse (EWA). Grundlagen und Leitfaden für ein "3-Stufen-Verfahren" zur Arbeitssystembewertung. Herausgeber: Bundesanstalt für Arbeitsschutz. Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz Fb 704. Dortmund 1993. ■

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
13	24	31	G	T	

## Das Opening: PLAUT im CM

### Den Wandel im Griff.

Unter dieser Leitlinie hat die Beratungsgruppe Plaut in ihrer neuen Company-Broschüre ein Arbeits-Szenario entworfen, das in folgendem programmatischen Anspruch mündet: „Der Mut, grundsätzlich neue Wege zu beschreiten, die Bereitschaft zur ständigen Überprüfung, Verbesserung und Erneuerung – das ist es, was erfolgreiche Unternehmen zukünftig auszeichnet. Dabei kann Plaut helfen!“

Moderne Unternehmensführung ohne zukunftsorientiertes Controlling? Undenkbar. Eben deswegen sieht sich auch der Controller vor einer umfassenden Veränderung sowohl seines methodischen als auch arbeitstechnischen Umfeldes. Die Synergie aus der langjährigen Verbundenheit von Deyhle & Plaut kann sicherlich kompetente und vor allem nutzbringende Unterstützung auf diesem „Weg des Wandels“ bieten. *PLAUT im CM* wird ab dieser Ausgabe regelmäßig Informationen über Leistungen, Produkte und Veranstaltungen veröffentlichen, die für den Controller interessant sind.

Kommunikation ist nicht nur des Beraters wichtigstes Medium. Als „knowledge-worker“ wirkt gerade auch der Controller in einem kommunikativen Networking. Wie wichtig Plaut Kommunikation nimmt, werden Sie spätestens dann feststellen können, wenn Sie ab 01. Juli 1997 das erstmals erscheinende Plaut Unternehmensmagazin *dialog&wandel* in den Händen halten. Fordern Sie es doch einfach formlos und kostenlos an!

In diesem Sinne danken wir Herrn Dr. Deyhle für die Kommunikations-Plattform, die er uns mit diesen beiden Seiten bereitgestellt hat. Das Opening ist denn auch gleich dem Thema „Der Controller der Zukunft“ gewidmet.

### Vom Controller zum Controlling-Manager.

Wir haben uns gefragt, in welcher Weise Controlling-Funktionen zukünftig wahrzunehmen sind. Das Ergebnis: Der Controller der Zukunft wird ein „Voll“-Manager sein müssen. Wie diese Form des Wandels zu bewältigen ist, wird eingängig in einem PLAUT-Intensivseminar aufgezeigt. Angefangen vom Rollenverständnis



des Controllers über neue Management- und Controlling-Aufgaben bis hin zum Aufbau eines Profils als Controlling-Manager reicht das Themenspektrum dieses bereits mehrfach erfolgreich abgehaltenen Fachseminars. Angesprochen sind die Leiter Controlling und Führungskräfte mit Controlling-Aufgaben aller Unternehmensbereiche.

Nähere Infos über  
▶ VERANSTALTUNGEN.

### Dialog mit einem fiktiven Gesprächspartner über ein sehr konkretes Thema: „Prozeßorientiertes Controlling“ & Plankostenseminar.

Das 77. Plankostenseminar wird beweisen, daß es nicht nur trendy ist, sondern einmal mehr umfassend aktualisiert, betriebswirtschaftlich voll den neuen Anforderungen der Entwicklung in der Geschäftsprozeß-Optimierung entspricht. Bei der Neugestaltung wurden die Schwerpunkte von den Kostenrechnungsverfahren hin zum prozeßorientierten Forward-Controlling verlagert. Damit können auch Unternehmen, die über rudimentäre Kostenrechnungsverfahren verfügen, zu einem Controlling ihrer Erfolgsfaktoren gelangen.

*Schön, aber reicht ein Seminar dazu aus, rasch die erforderlichen Verbesse-*

### *rungen in den Unternehmen zu implementieren?*

Entscheidend ist, daß es mit den vorgestellten Methoden ▶ der „Geschäftsprozeßgestaltung Top-Down“, ▶ der systematisch geführten Findung der Controlling-Kriterien und ▶ dem Aufbau des Informationsnetzes für jeden Teilnehmer möglich ist, wesentliche Verbesserungen im Unternehmen auch mit Bordmitteln zu erreichen.

### *Und wie kann die Anwendung der im Plankostenseminar gelernten Methoden erfolgen?*

Wir vermitteln die Inhalte der benötigten Controlling-Produkte in weiteren Seminaren, unterstützen durch Schwerpunktberatung in der Konzeptionsphase und bei der Umsetzung in jenen Bereichen, in denen es mit „Bordmitteln“ nicht weiter geht.

### *Was ist Ziel und Nutzen der „Controlling-Produkte“?*

Die Controlling-Produkte tragen dazu bei, eine nachhaltige Unternehmenssicherung und eine optimierte Unternehmenssteuerung durch Integration des Controlling in allen Entscheidungsprozessen zu erreichen.

### *Welche Voraussetzungen müssen dazu geschaffen werden?*

Die Entscheidungen müssen konsequent an den Controlling-Kriterien ▶ Menge, ▶ Ressource, ▶ Preis/Kosten, ▶ Zeit und ▶ Qualität ausgerichtet und die jeweils relevanten Informationen zum Zeitpunkt der Entscheidung zur Verfügung gestellt werden.

### *Mit welchen Methoden kann das geschehen?*

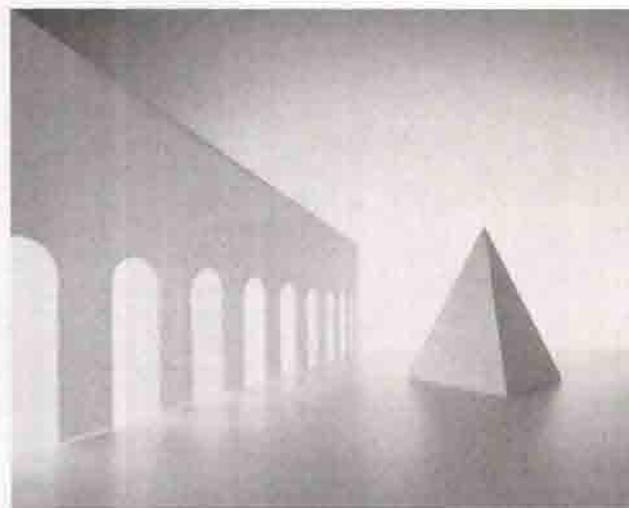
Die Methoden der Planung und der Plan- bzw. Soll-Ist-Vergleiche sind sowohl für Kennzahlen, Mengen, Ressourcen, Kosten und Erlöse, Termine und auch Qualität aus periodischen Auswertungen – für retrospektive Betrachtungen – bekannt. Mit den gleichen Methoden sind die Informationen für die Entscheidung und damit für das Forward-Controlling – nur zu einem anderen Zeitpunkt und, zumindest teilweise, mit anderen Inhalten – bereitzustellen.

### *Aber wie kann man erkennen, welche Informationen an welcher Stelle des Unternehmens wann benötigt werden?*

Da die Entscheidungen in den Geschäftsprozessen getroffen werden, sind diese zunächst zu analysieren.

**Damit wird doch ein riesiges Projekt „Geschäftsprozeßgestaltung“ Voraussetzung und zum Hemmschuh einer raschen Controlling-Einführung?!**

Nein! Der Ablauf der Prozesse muß erkannt – nicht verändert – werden. Dazu dient eine kompakte Top-Down-Analyse. Natürlich werden bei dieser Gelegenheit gleichzeitig auch Verbesserungspotentiale erkannt, die jedoch parallel zur Controlling-Implementation realisiert werden können. Liegen also die Prozeßabläufe vor, kann aufgrund des Know-how von Branche und Unternehmen erkannt werden, wo im Prozeß über welche Erfolgsfaktoren Entscheidungen getroffen werden und mit welchen Controlling-Kriterien diese unterstützt werden müssen.



**Damit entsteht eine Wunschliste der Prozeßverantwortlichen. Wie können diese Informationen effektiv bereitgestellt werden?**

Die meisten Unternehmen verfügen über eine Vielzahl an Informationen und Informationssystemen. Die richtigen Informationen müssen aus diesen bestehenden Anwendungen übernommen und fehlende in einem zweiten Schritt zur Verfügung gestellt werden. Auf diese Weise können erfahrungsgemäß nach einer ABC-Analyse rasch wesentliche Verbesserungen erreicht und später, nach Bereitstellung entsprechender Instrumente, noch vervollständigt werden.

**Das hört sich alles sehr plausibel an, ist aber ohne Fachwissen sicher nicht so einfach zu realisieren!**

Das ist richtig. Aber dafür ist ja unser Plankostenseminar da, und die Teilnahme kann zu einem echten Beitrag auch zur Erfolgsverbesserung in Ihrem Unternehmen beitragen!

**Dem Mittelstand kann geholfen werden:**

**„Keine Angst mehr vor R/3“**

Der Beitrag zum Thema SAP von Herrn Tammerna in CM 2/97 war sehr informativ geschrieben. Zum Aspekt „Angst vor einer R/3-Einführung...“ können wir eine sehr positive und hilfreiche Information liefern:

**R/3-Projekte können transparent vorbereitet und problemlos abgewickelt werden!**

Dies garantiert das PLAUT R/3-Systemhaus mit seiner KOMPAKT Einsatzuntersuchung. Denn genau unter den Gesichtspunkten einer Risiko-Minimierung wurde dieses Produkt entwickelt. Durch diese, einem R/3-Projekt

vorgelagerte Einsatzuntersuchung werden punktgenau die Risikofaktoren transparent gemacht und kundengerechte Alternativlösungen entwickelt. Hierdurch wird erreicht, daß eine derart abgesicherte Entscheidung denn auch eine ziel-, aufgaben- und budgetgerechte Projektrealisierung gewährleistet. Es ist durch diese Vorgehensweise auch effektiv sichergestellt, wie Herr Tammerna schreibt, zu einer NEIN- oder SPÄTER-Entscheidung zu kommen. Das PLAUT R/3-Systemhaus (mit den Niederlassungen Düsseldorf, München, Stuttgart) arbeitet branchenorientiert und bietet im R/3-KOMPAKT auch ein spezielles *Mittelstandspaket* an.

**Interessant:  
Schon gelesen?**

Neue Konzepte für das Kostenmanagement, 3. Aufl.  
Kurt Vikas (Plaut), Gabler-Verlag

Konzernkostenrechnung  
Heinrich Müller (Plaut),  
Plaut-Sonderdruck 076

Gestaltung von Controlling-Prozessen mit R/3  
Keller/Malt (Plaut),  
Plaut-Sonderdruck 078

Prozeßkostenrechnung und ergebnisorientiertes Vertriebscontrolling  
G. Bauer (Plaut),  
Plaut-Sonderdruck 081

Trends und neue Entwicklungen im Kosten- und Deckungsbeitragsmanagement  
Kurt Vikas (Plaut),  
Plaut-Sonderdruck 083

**Wußten Sie schon...  
News aus dem Hause Plaut.**

▲ Die Geschäftsführung der **PLAUT Software GmbH** wurde erweitert. Neben Herrn Erich Lebeiner (Vorsitzender der Geschäftsführung) sind die Herren Dr. Nico Brunner (Manager des Plaut R/3-Systemhauses) und Bernd Schweiger (Manager Competence Center Informationstechnologie) seit 1997 als Geschäftsführer tätig.

▲ Die internationale Expansion der Beratungsgruppe Plaut geht zügig weiter. Im ersten Quartal 1997 wurde eine weitere **Plaut Gesellschaft in Brasilien** mit Sitz in São Paulo gegründet.

▲ Seit Anfang 1997 ist Plaut auch **Global-Partner der SAP.**



**PLAUT & MORE  
The Company**

**Information**

**Veranstaltungen**

**informationsservice**

Beratungsgruppe Plaut Deutschland, Zentrale Ismaning/München  
Telefon 089/96280-0, Fax -111, <http://www.plaut.de>, e-mail: [plaut@plaut.de](mailto:plaut@plaut.de)

Presse- und Öffentlichkeitsarbeit im Marketing  
Monika Kretschmar (-410), Heinz-Peter Schneider (-126)

Plaut Management Training GmbH, Susanne Maxheim (-400)

# CONTROLLING UND INFORMATIONSMANAGEMENT IN DER PRAXIS

Ergebnisse einer schriftlichen  
Befragung von Versicherungs-  
unternehmen

von Christian Wallasch und  
Prof. Dr. Rolf Dintner, Ilmenau

## 1. Hintergrund und Charakteristik der empirischen Untersuchung

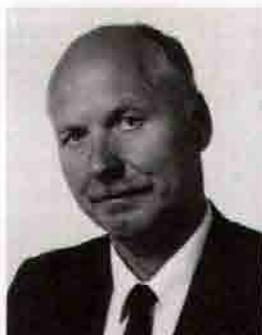
Controlling und Informationsmanagement (IM) erfreuen sich seit einigen Jahren (im Hinblick auf das Informationszeitalter auch nicht ohne Grund) in Theorie und Praxis eines starken Interesses. Bei näherer Betrachtung zeigt sich, daß beide Konzepte vielfältige Gemeinsamkeiten und Beziehungen aufweisen und zudem ein großes Unterstützungspotential für die Unternehmensführung bieten können. Nichtsdestotrotz sind beide Termini in ihrer Gesamtheit und Wechselwirkung bis heute nicht exakt erforscht. Anstoß für die Befragung war insbesondere die Tatsache, daß gerade aussagekräftige Informationen über die Ausgestaltung in der Praxis fehlen.

Als untersuchte Branche bot sich die Assekuranz an, da hier der Informationsverarbeitung (als essentielles Element beider Konzepte) eine ganz besondere Bedeutung zukommt und es sich bei der (deutschen) Versicherungswirtschaft um eine überschaubare Grundgesamtheit handelt. Das Ziel dieser Mitte 1996 durchgeführten empirischen Studie war damit vor allem, Gemeinsamkeiten und Unterschiede beider Konzeptionen (durch gleichzeitige Befragung) herauszuarbeiten und diese Befunde den wissenschaftlichen Annahmen (Hypothesen) gegenüberzustellen. Besondere Beachtung finden hierbei hauptsächlich funktionale bzw. prozessuale, aber auch institutionale und instrumentale Aspekte von Controlling und IM.

Auf dieser Grundlage soll ein praxisgerechter Gestaltungsvorschlag für Versicherungsunternehmen entwickelt werden, welcher dann ebenfalls – bereinigt um die Versicherungsspezifika – in anderen Branchen genutzt werden kann.

Um dieses Untersuchungsziel zu erreichen, wurden alle in Deutschland (mit eigener Rechtsform) tätigen Versicherungsunternehmen/-gruppen (ohne Pensions- und Sterbekassen) umfassend schriftlich befragt.

Jedes der 230 angeschriebenen Unternehmen/Gruppen erhielt dabei je einen Fragebogen für den Bereich Controlling und die für das IM zuständige(n) Stelle(n).



*Prof. Dr. Rolf Dintner ist Direktor des Institutes für Betriebswirtschaft und Leiter des Fachgebietes Rechnungswesen/Controlling an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der Technischen Universität Ilmenau.*



*Dipl.-Betriebswirt (FH), Dipl.-Wirtsch.-Inf. Christian Wallasch ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Fachgebiet Rechnungswesen/Controlling der TU Ilmenau. Er beschäftigt sich insbesondere mit den Themengebieten: Betriebliches Informationsmanagement, computergestütztes Unternehmenscontrolling, betriebswirtschaftliche Prozesse in Finanzdienstleistungsunternehmen. Zu weiteren Informationen wenden Sie sich bitte an: Christian Wallasch, Tel.-Nr. 03677/69-4019 (dienstlich) oder Q 03677 / 842327 bzw. 09225 / 1342 (priv.), Fax 03677 / 69-4201, Sekr. Tel.-Nr. 03677/69-4010, e-mail: christian.wallasch@wirtschaft.tu-ilmenau.de.*

In die Auswertung gingen Antworten von 57 Versicherungsunternehmen/-gruppen ein, was einer Netto-Rücklaufquote von rd. 25 % entspricht. Weil sich insbesondere (größere) Versicherungsgruppen an der Befragung beteiligten, repräsentiert die Stichprobe – gemessen an der Zahl der rechtlich selbständigen Unternehmen bzw. der Gesamtbeitrageinahmen – knapp 40 % der deutschen Assekuranz.

## 2. Beschreibung der Auswertungsergebnisse

Um einen schnellen Überblick über wesentliche (univariate) empirische Befunde zu ermöglichen, wurden beide Fragebögen zusammengefaßt und so modifiziert, daß darin sofort die Ergebnisse zu den einzelnen Fragen dargestellt werden können. Auf diese Art und Weise können die Resultate recht kompakt, gemeinsam mit den präzisen Fragestellung und (meist gegebenen) Antwortvorgaben, präsentiert werden.

Je nach Skalenniveau der entsprechenden Fragestellung/Antwortvorgabe werden dabei unterschiedliche statistische Maßzahlen in den grau unterlegten Antwortfeldern angeführt.

Bei nominalskalierten Fragen (=> ohne Rangordnung der Antwortwerte) wird zumindest eine Häufigkeitsauszählung vorgenommen, damit die Anzahl der

*(lesen Sie bitte weiter auf Seite 270)*

**Teil I: Allgemeine Fragen zu Versicherungsunternehmen/Versicherungsgruppe**

1. Die nachstehenden Antworten beziehen sich auf:

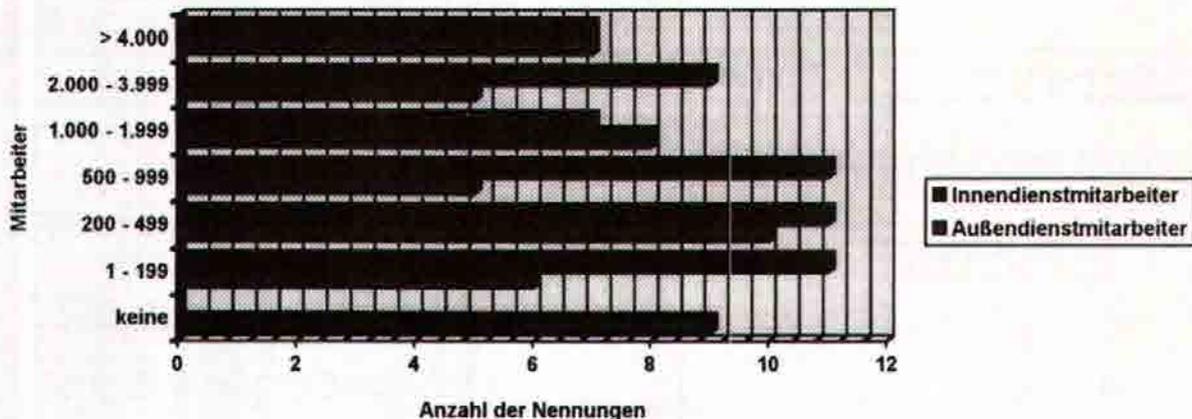
- ein Versicherungsunternehmen (VU) 22
- eine Versicherungsgruppe (mehrere rechtlich, aber nicht wirtschaftlich, selbständige Unternehmen) 17 →  einen Konzern 18  
(einheitliche Leitung?)

... mit folgendem(-en) Geschäftsbereich(en)/Rechtsform(en)?:

	Anzahl d. Einzelunt.-nehmen (Σ)	Rechtsform Σ (AG, VVaG; Öff., GmbH)			führendes VU Σ (AG, VVaG; Öff.)	
(Erstversicherungen:) Lebensversicherung	61	40	14	7	8	6
Krankenversicherung	22	17	5			2
Schaden- u. Unfallversich.	86	66	10	10	6	4 1
Rechtsschutzversicherung	16	15		1	1	
Rückversicherung	7	7			1	
andere: 3 x Bausparkasse; 2 x Investmentgesellsch.; Finanzdienstleist.; Leasing, Bestandsversich.; Kreditversicher. u.a.	13	4		9		

2. Die Mitarbeiterzahl betrug im Geschäftsjahr 1994: (Vollbeschäftigte; inkl. Auszubildende)

- im Innendienst? Σ 100.684 X 1.797 Med. 702
- im Außendienst? Σ 130.070 X 2.601 Med. 572  
(hauptberufliche Angestellte u. Vertreter)



3. Das Beitragsvolumen (verdiente Brutto-Beiträge)

- betrug im Geschäftsjahr 1994: ■ gesamt in Mio. DM? Σ 103.123 X 1.983 Med. 978
- für eigene Rechnung in Mio. DM? Σ 67.814 X 1.413 Med. 694

4. Wie stark ist Ihr(e) Unternehmen(-sgruppe) am Industrieversicherungsgeschäft - im Vergleich zur Branche - beteiligt?

Bitte entsprechend Ihrer Einschätzung  ankreuzen:

nicht	beteiligt	sehr stark	$\bar{X}$	$s$
1	2 <input checked="" type="checkbox"/>	3	4	5
			1,93	1,23

5. Bietet Ihr(e) VU(-sgruppe) eher wenige/einfache oder viele/komplexe Versicherungs-Tarife an?

wenige	Tarife	viele	$\bar{X}$	$s$
1	2	3 <input checked="" type="checkbox"/>	4	5
			3,11	1,27

6. Welches **Absatzverfahren** wenden Sie in Ihrem VU bzw. Ihrer Vers.-gruppe an?

<input checked="" type="checkbox"/> generell:	Außenorganisation	<b>34</b>	Direktvertrieb	<b>15</b>	Makler	<b>27</b>	Kooperationspartner (z.B. Banken)	<b>24</b>	andere (z.B. Captive Broker)	<b>5</b>
<input checked="" type="checkbox"/> vorwiegend:		<b>34</b>		<b>2</b>		<b>12</b>		<b>11</b>		<b>2</b>

7. Wie ist Ihr Unternehmen organisiert?

a: nach Sparten	<b>14</b>		
b: nach Funktionen	<b>19</b>		
c: nach Geschäftsfeldern	<b>23</b>	→ ■ seit wann?	<b>Med. 1993 ± 3,6 J.</b>
		→ <input checked="" type="checkbox"/> nach welchen?	Kundengruppen <b>15</b>
			Regionen <b>10</b>
			Vertriebswegen <b>6</b>
			(anderen: ---) <b>0</b>
• Wie viele Hierarchie-Ebenen insgesamt?		<b>Med. 4</b>	

8. Beurteilen Sie bitte, welcher **Führungsstil** in Ihrem Unternehmen vorherrscht?

Skalenbeschreibung:

- 1: Entscheidungsbeteilig. gering = Vorgesetzter entscheidet und ordnet an  
 5: Entscheid.-bet. hoch = Gruppe entwickelt Vorschläge, Vorges. entscheidet

Entscheid.-beteiligung					$\bar{X}$	S
gering				hoch		
1	2	3 ●	4	5	3,37	0,86

9. Wie entwickelten sich **Beitragseinnahmen und Gewinn** Ihres Unternehmens während der letzten 5 Jahre im Vergleich zu ähnlich strukturierten Versicherungsgesellschaften (Mitwettbewerbern)?

	deutlich schlechter		im gleichen Maße		deutlich besser	$\bar{X}$	S
Beitragseinnahmen:	1	2	3 ●	4	5	3,70	0,99
Gewinn:	1	2	3 ●	4	5	3,51	0,95

**Teil II: Fragen zum Controlling in Ihrem Versicherungsunternehmen**

1. Inwieweit werden in Ihrem VU **Controlling-Aufgaben/Funktionen** wahrgenommen?

sehr gering	teilweise	in vollem Umfange
1	2	3 ●
4	5	

Es findet **keinerlei** Controlling statt: **2**  
 (also keine Planung, Kontrolle/Steuerung...)

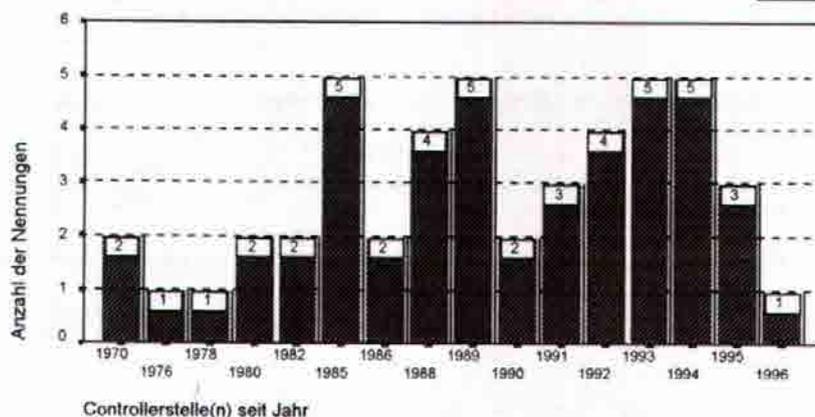
Was sind die Gründe dafür?

a: fehlende Notwendigkeit	<b>1</b>
b: fehlende Kapazitäten/Methoden	<b>1</b>

2. Sind in Ihrem Unternehmen für **Controlling-Aufgaben Organisationseinheit(en)/Stellen** eingerichtet?

nein: **3** → Ist dies künftig geplant? ■ Wenn ja, ab wann? Jahr: **---**

ja: **48** → ■ Seit wann führen Sie Controlling institutionalisiert durch? Jahr: **Med. 1989**



3. a)  Wie heißen in Ihrem VU die organisatorischen Einheiten, die Controller-Aufgaben erfüllen ('Controller-Stellen')? (bitte Vorgaben ankreuzen und/oder ergänzen) ■ Auf welcher Hierarchie-Ebene (1., 2...) befinden sich diese?  Handelt es sich dabei um eine Linien- oder Stabstelle?  
 ■ Wie viele Mitarbeiter(innen) sind überwiegend mit Controller-Aufgaben beschäftigt?

Bezeichnung der Organisationseinheit	Σ	Ebene (1., 2...) $\bar{X}$	Linie Σ	Stab Σ	Zahl der Mitarbeiter (inkl. Leiter)			
					Σ	$\bar{X}$	Median	Modus
a: Controlling	36	2,12	9	26	217	6,03	4,0	3,0
b: Unternehmensplanung	13	2,25	3	10	93	7,15	5,0	2,0
c: Betriebswirtschaft	8	2,13	2	6	51	6,44	5,5	2,0
d: Informat.-management	2	2,00	0	2	33	16,50	16,5	m. 6,0
e: 4 x Vertriebscontrolling; 2x dezentraler Controller; Vertrieb/Marketing; U.statistik; Finanzen/Contr.; Budget/Kostenrechnung	10	3,11	6	4	62	6,20	4,0	3,0

- b) Beantworten Sie bitte in gleicher Weise, ob diese Aufgaben durch eine zentrale und/oder dezentrale Controlling-Organisationseinheit(en) wahrgenommen werden:

Zentrales Controlling		Σ	$\bar{X}$	Linie	Stab	Σ	$\bar{X}$	Median	Modus
Zentrales Controlling		41	2,11	9	31	233	6,28	4,0	3,0
Dezentrales Controlling bei:	Sparten	14	2,73	8	5	52	4,33	3,0	1,0
	Marketing/Vertrieb	30	2,88	14	13	82	3,28	3,0	2,0
	Info.-Verarbeitung (EDV)	14	2,70	6	3	24	2,40	3,0	2,0
	Personal	9	2,86	4	4	20	2,22	1,0	1,0
	Vermögen/Kapitalanlagen	17	2,64	11	4	26	1,73	1,0	1,0
Finanzdienstleistungen; Geschäftseinheiten; Kundengrupp. Rechn.-wesen; Schad.-bearbeit.		5	2,80	3	2	25	5,0	3,0	m. 3,0

\*Bemerk. zu (Hierarchie-)Ebene: 1. = Vorstand, 2. = (Haupt-)Abteilung, 3... (od. ähnl. Bezeichnung)

4. Was waren die Hauptursachen/Gründe für die Einführung des Controlling in Ihrem VU?

	1	2	3	4	5
a: Umweltkomplexität		●			
b: Wettbewerbsveränderung (z.B. Einstieg der Banken ins Versicherungsgeschäft, Liberalisierung des Versicherungsmarktes)			●		
c: Marktveränderungen (z.B. verändertes Konsumentenverhalten)				●	
d: Erfordernis zur strategischen Unternehmensführung und -steuerung					●
e: Informationserfordernisse					●
f: Koordinationserfordernisse					●
g: Erlös-/Kosten- bzw. Wirtschaftlichkeitsproblematik					●
h: Empfehlung von (Unternehmens-) Beratern oder Aufsichtsgremien		●			
i: weitere:					

$\bar{X}$  Antwortprofil aus Sicht des: — Controlling —●— Informationsmanagements

5.  Beurteilen Sie bitte, in welchem Ausmaß die folgenden **Planungsaufgaben** durch das **Controlling** in Ihrem VU wahrgenommen werden?  Geben Sie bitte ferner an, in welcher Weise das **Controlling an der Aufgabenerfüllung beteiligt** ist? (Skalenbeschreibung siehe unten)

	keine A.-wahrnehmung					sehr starke			Be- ra- tung	Mit- wir- kung	Ent- schei- dung
<b>5.1 Entwicklung eines Planungssystems</b>											
<b>a: Festlegung/Bestimmung der:</b>											
1: Planungszeiträume (lang-, mittel-, kurzfristig)	1	2	3	4	5				B	M	E
2: Detailliertheit/Präzision der Pläne (Grob-/Feinpläne...)	1	2	3	4	5				B	M	E
3: Arten von Teilplänen (Absatz-, Personalplan...)	1	2	3	4	5				B	M	E
4: anzuwendenden Planungsinstrumente/-methoden	1	2	3	4	5				B	M	E
5: Abstimmungsverfahren (retrogr. ... Gegenstromverfahren...)	1	2	3	4	5				B	M	E
<b>b: Erarbeitung von Planungskalender und Planungsrichtlinien</b>											
<b>c: Erstellung eines einheitlichen Planungsformularsystems</b>											
<b>5.2 Genehmigung dieser Planungssystemkomponenten</b>											
<b>5.3 Einrichtung/Installation des Planungssystems</b>											
<b>5.4 Gestaltung des Planungsprozesses</b>											
<b>a: Organisation des Planungsablaufes (Terminierung...)</b>											
<b>b: Gewinnung/Lieferung der Planungsgrundlagen (Prognosen...)</b>											
<b>c: Verteilung des Planungsausgaben (Vorgaben der Zielplanung...)</b>											
<b>d: Überwachung der Planaufstellung</b>											
<b>e: formelle Prüfung der Pläne</b>											
<b>f: erfolgsorientierte Bewertung von Planentwürfen/-alternativen</b>											
<b>g: Genehmigung von Plänen</b>											
<b>h: Sammlung und Abstimmung der einzelnen Teil-Pläne</b>											
<b>i: Konsolidierung der Teilpläne zum Unternehmensgesamtplan</b>											
<b>j: Dokumentation der Planungsaktivitäten</b>											
<b>5.5 Betrieb/Anpassung/Aktual. d. bestehenden Plan.-systems</b>											
weitere Planungsaufg.: 2 x Präsent./Berichterstattung an Vorstand (siehe III 2.4 i); 1 x Abweichungsanalyse (siehe II 6.4 d)											
Skalenbeschreibung:											
Ausmaß der Aufgabenwahrnehmung:	1	2	3	4	5	Beteiligungsart (Kompetenz) des Controlling:			B	M	E
	keine Controllingaufgabe	nur in Ausnahmefällen eine C.-Aufgabe	selten/nur manchmal wichtige Aufgabe	immer eine wichtige Controllingaufgabe	immer sehr wichtige Controllingaufgabe				Beratungs-/Empfehlungsrecht	Mitwirkungs-/spracherecht	alleiniges Entscheidungsrecht

**X Antwortprofil aus Sicht des: — Controlling**

Nennungen/Summe ( $\Sigma$ ) und evtl. der häufigst auftretende Wert (Modus) genannt werden können. Zu diesen Werten sind (je nach Notwendigkeit) bei höherskalierten Variablen zusätzlich – als Lagemaß – der zentrale Wert (Median: **Med.**) und/oder das arithmetische Mittel (Mittelwert:  $\bar{x}$ ) sowie – als Streuungsmaß – die Standardabweichung ( $s$  = Maß für die Abweichung der Einzelbeurteilungen vom Mittelwert) angegeben. In der Regel wurden in der Befragung fünfstufige "Ratingskalen" (1 2 3 4 5) vorgegeben, wobei 1 immer die schwächste und 5 stets die stärkste Ausprägung (z. B. Wahrnehmungsintensität von einzelnen Controllingaufgaben) darstellt. In diesen Fällen (mit angenähertem metrischen Skalenniveau) werden die Mittelwerte durch "Antwortprofile", also durch direkt in die Antwortfelder eingezeichnete Punkte und/oder Linien (Controlling = — in schwarz und Informationsmanagement =

—●— in grau), visualisiert. Dadurch kann zugleich eine sofortige Gegenüberstellung beider Sichten erfolgen, sofern eine Frage sowohl durch das Controlling als auch durch das IM beantwortet wurde. Es sei betont, daß bei der Ergebnisdarstellung durch die "Antwortprofile" eine rasche Orientierung (zu Lasten der statistischen Präzision) im Vordergrund steht. So kann z. B. bei Betrachtung der Instrumente/Methoden auf einen Blick erkannt werden, welche recht stark genutzt werden, wenn die Linie des Antwortprofils innerhalb der Maßeinteilung sehr weit nach rechts (also in Richtung der maximalen Ausprägung 5) "aus schlägt". Auch die unterschiedliche Nutzung durch Controlling und IM wird durch die Lage der beiden unterschiedlichen Linien sehr schnell augenscheinlich. Einige Balken-Diagramme sollen die univariaten (d. h. auf jeweils eine Frage bezogenen) Ergebnisse weiter illustrieren.

6.  Beurteilen Sie bitte, in welchem Ausmaß die folgenden **Kontrollaufgaben** durch das **Controlling** in Ihrem VU wahrgenommen werden?  Geben Sie bitte ferner an, in welcher Weise das **Controlling an der Aufgabenerfüllung beteiligt** ist? (Skalenbeschreibung siehe Frage II 5.)

	keine A.-wahrnehmung					sehr starke			Be-	Mit-	Ent-
	1	2	3	4	5				ra-	wir-	schei-
									ung	kung	dung
<b>6.1 Entwicklung eines Kontroll-/Steuerungssystems</b>											
a: Festlegung/Bestimmung der:											
1: Kontrollarten/-formen (Ergebnis-.../Prämissenkontrolle...)	1	2	3	4	5	B	M	E			
2: Kontrollzeitpunkte, -zeiträume und -häufigkeiten	1	2	3	4	5	B	M	E			
3: einzusetzenden Kontrollinstrumente/-methoden	1	2	3	4	5	B	M	E			
b: Erarbeitung von Kontrollrichtlinien (-handbuch)	1	2	3	4	5	B	M	E			
c: Vorgabe eines einheitlichen Kontrollformularsystems	1	2	3	4	5	B	M	E			
<b>6.2 Genehmigung dieser Kontrollsystemkomponenten</b>	1	2	3	4	5	B	M	E			
<b>6.3 Einrichtung/Installation des Kontroll-/Steuerungssystems</b>	1	2	3	4	5	B	M	E			
<b>6.4 Gestaltung des Kontroll-/Steuerungsprozesses</b>											
a: Bestimmung/Auswahl der Kontrollmaße bzw. -standards	1	2	3	4	5	B	M	E			
b: Laufende Überprüfung der Kontrollmaße bzw. -standards	1	2	3	4	5	B	M	E			
c: Bestimmung von Toleranzwerten	1	2	3	4	5	B	M	E			
d: Ermittlung von Art und Ausmaß der Abweichungen	1	2	3	4	5	B	M	E			
e: Ermittlung/Analyse/Bewertung der Abweichungsursachen	1	2	3	4	5	B	M	E			
f: Prognose/Aufzeigen der Abweichungskonsequenzen	1	2	3	4	5	B	M	E			
g: Erarbeitung kurzfristiger Gegensteuerungsmaßnahmen	1	2	3	4	5	B	M	E			
h: Durchführung der erarbeiteten Gegensteuerungsmaßnahmen	1	2	3	4	5	B	M	E			
i: Beobachtung der Auswirkungen eingeleiteter Maßnahmen	1	2	3	4	5	B	M	E			
j: Erarbeitung längerfristiger Korrekturkonzepte	1	2	3	4	5	B	M	E			
k: Durchführung der erarbeiteten Korrekturkonzepte	1	2	3	4	5	B	M	E			
l: Erarbeitung von Strategien zur Vermeidung v. Abweichungen	1	2	3	4	5	B	M	E			
m: Dokumentation der Kontrollaktivitäten	1	2	3	4	5	B	M	E			
<b>6.5 Betrieb/Anpassung/Aktualisier. d. besteh. Kontrollsystems</b>	1	2	3	4	5	B	M	E			
weitere Kontrollaufgaben:	1	2	3	4	5	B	M	E			

7. In welchem Ausmaß betreiben Sie **operatives/taktisches** und **strategisches Controlling**?

	kein/kaum					sehr stark				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
a: Operatives/Taktisches Controll.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
b: Strategisches Controlling	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

8. Wie stark schätzen Sie den Einfluß folgender **versicherungsspezifischer Faktoren** auf Ihr Controlling (bspw. im Vergleich zu dem eines Industrieunternehmens) ein?

Originäre Faktoren	kein Einfluß					großer Einfluß				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
a: Produkt-Spezifik (Immaterialität...)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
b: Spezifische Produktionsfaktoren	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
c: Enorme Bedeutung des Absatzes (Risikokollektiv notwendig)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
d: Der 'Produktion' vorangestellter Absatzprozeß (Antragstellung...)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
e: Langfristigkeit der Verträge	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
f: Notwendigkeit zur permanenten Leistungsbereitschaft (durch fehlende Lagerhaltungsfähigkeit)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
g: Große Bedeutung der Informationsverarbeitung (als elementares Produktionsverfahren)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Derivative Faktoren	kein Einfluß					großer Einfluß				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
a: Spezif. Zielsystem des VU (z. B. ausgeprägtes Sicherheitsziel...)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
b: Spezif. Unternehmensstruktur, z. B. (meist) Großer Außendienst	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
c: 'Bürobetrieb-Phänomen' [hohe Mitarbeiter-(Gemein-)Kosten...]	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
d: (Probleme mit) Großer EDV (durch frühzeitige Rechenzentren...)	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
e: Spezifisches Rechnungswesen	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
f: Intransparenz d. Vers.-marktes	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
g: Staatl. Aufsicht/Verbandseinfluß	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
h: Spezifische externe Kommunikationsbeziehungen	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Antwortprofil aus Sicht des: — Controlling —●— Informationsmanagements

**Teil II: Fragen zum Informationsmanagement in Ihrem Versicherungsunternehmen**

1. Inwieweit werden in Ihrem VU **Informationsmanagement(IM)-Aufgaben/Funktionen** wahrgenommen?

sehr gering	teilweise	in vollem Umfange
1	2	3
		4
		5

Es findet *keinerlei* IM statt:  1  
(Auch kein Teil davon, wie DV ...)

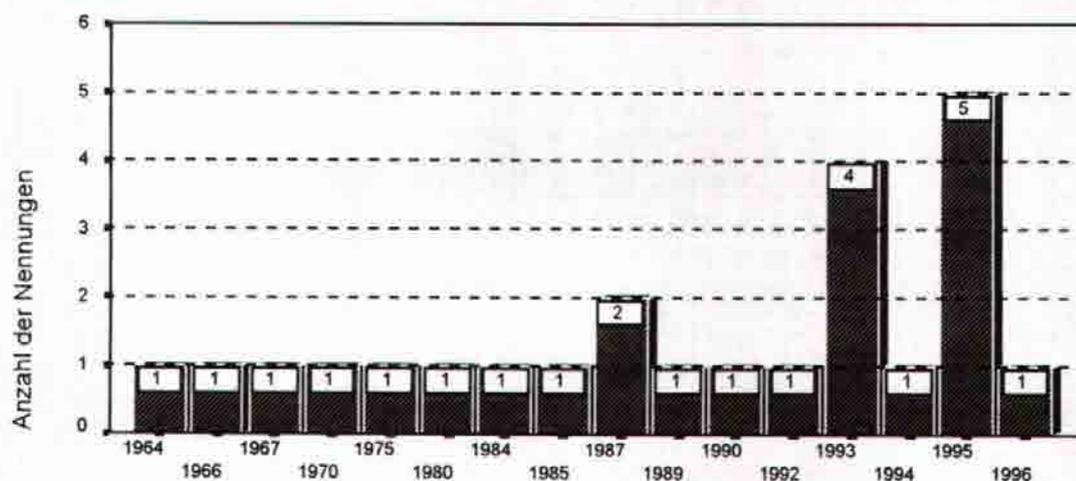
Was sind die Gründe dafür?

a: fehlende Notwendigkeit	
b: fehlende Kapazitäten/Methoden	1
c:	

2. Sind in Ihrem Unternehmen für Informationsmanagement-Aufgaben **Organisationseinheit(en)/Stellen** eingerichtet?

nein:  3 → Ist dies künftig geplant? ■ Wenn ja, ab wann? Jahr:  1 x 1997

ja:  28 → ■ Seit wann führen Sie IM institutionalisiert durch? Jahr:  Med. 1991



Institutionalisiertes Informationsmanagement seit:

3. a)  Wie heißen in Ihrem VU die **organisatorischen Einheiten, die IM-Aufgaben wahrnehmen** bzw. andere Manager diesbezüglich unterstützen ('Informationsmanager-Stellen')? (bitte Antwortvorgaben ankreuzen und/oder ergänzen) ■ Auf welcher **Hierarchie-Ebene** (1., 2...) befinden sich diese?  
 Handelt es sich dabei um eine **Linien- oder Stabstelle**? ■ Wie viele **Mitarbeiter(innen)** sind überwiegend mit Informationsmanagement-Aufgaben beschäftigt?

Bezeichnung der Organisationseinheit	Σ	Ebene (1., 2...) X̄	Linie Σ	Stab Σ	Zahl der Mitarbeiter (inkl. Leiter)			
					Σ	X̄	Median	Modus
a: Informat.-management	9	1,89	7	2	623	77,88	27,0	m. 19,0
b: Datenverarbeitung (DV)	12	2,17	10	2	1347	112,25	33,0	m. 30,0
c: Betriebsorganisation (BO)	11	2,40	7	3	225	20,46	9,0	m. 7,0
d: DV und BO	4	2,75	3	0	268	67,00	42,5	m. 10,0
e: Controlling	9	2,56	3	5	37	4,11	4,0	m. 4,0
f: 2 x DV-Koordination; DV-Stab; Mathematik; Rechnungswesen; Verwaltung	7	3,00	4	2	166	27,67	17,0	m. 30,0

b) Beantworten Sie bitte in gleicher Weise, ob diese Aufgaben durch eine **zentrale** und/oder **dezentrale Informationsmanagement-Organisationseinheit(en)** wahrgenommen werden:

Bezeichnung der Organisationseinheit	Σ	Ebene (1, 2...)	Linie Σ	Stab Σ	Zahl der Mitarbeiter (inkl. Leiter)				
		$\bar{X}$			Σ	$\bar{X}$	Median	Modus	
Zentrales Info.-Managem.	20	2,13	13	5	953	68,07	15,0	m. 15,0	
Dezentrales Info.-Manag. bei:	Sparten	5	3,00	2	2	65	21,67	15,0	m. 15,0
	Marketing/Vertrieb	4	3,00	3	1	39	9,75	4,0	m. 3,0
	Info.-Verarbeitung (DV)	6	2,40	3	1	80	20,00	14,5	m. 5,0
Controlling; jeder Funktionsbereich m. DV-Koord.; Rechnungswesen/Mathematik	3	2,00	1	0	12	6,00	6,0	m. 4,0	

\*Bemerk. zu (Hierarchie-)Ebene: 1 = Vorstand, 2 = (Haupt-)Abteilung, 3... (od. ähnl. Bezeichnung)

4. Sie interpretieren also den **Begriff Informationsmanagement** in Ihrem VU, als... Σ
- a: *gedankliche Verbindung* der Abteilung DV (und Anwendungsentwicklung) sowie BO: 13
  - b: *neue, echte Querschnittsfunktion*, abgelöst von den Funktionen DV und BO: 9
  - c: *um neue (strateg.) Funktionen* ausgebaute Datenverarbeitung (u. Anwend.-entw.): 13

5. Was waren die **Hauptursachen/Gründe für die Einführung des Informationsmanagements** in Ihrem VU?

=> Antwortprofil: Siehe Auswertung zum Controlling, Frage 4.

6. Können Sie folgende (in der Literatur beschriebenen) **Tendenzen des IM in Ihrem VU** auch erkennen, bzw. sind diese schon **vollständig realisiert** (=> R ankreuzen)?

	keine Tendenz					sehr starke	bereits realis. Σ
	1	2	3	4	5		
a: von Funktionsbereichs- zu <i>Geschäftsprozeßorientierung</i>	1	2	3	4	5		5
b: von Eigenentwicklungen zu <i>Standardisierung</i> (Standard-Software)	1	2	3	4	5		4
c: von reiner IT-Gestaltung zur vermehrten <i>Organisationsgestaltung</i>	1	2	3	4	5		3
d: von funktionalen Insellösungen zu <i>integrierten Systemen</i>	1	2	3	4	5		8
e: von DV-Zentralisierung zu <i>DV-Dezentralisierung</i>	1	2	3	4	5		3
f: von operativer zu <i>strategischer Ausrichtung</i> des IM	1	2	3	4	5		4
g: weitere/andere:	1	2	3	4	5		

Skala: 1 = keine bzw. gegenteil. Tendenz, 2 = leichte T., 3 = mittlere T., 4 = starke T., 5 = sehr starke T.; R = T abgeschlossen/realis.

Antwortprofil aus Sicht des: — ● — Informationsmanagements

7. Wie stark schätzen Sie den Einfluß folgender **versicherungsspezifischer Faktoren** auf Ihr Informationsmanagement (bspw. im Vergleich zu dem eines Industrieunternehmens) ein?

=> Antwortprofil: Siehe Auswertung zum Controlling, Frage 8.

**Teil III: Abschließende Fragen zu Controlling und Informationsmanagement**

1. Wie stark sind Sie mit dem Begriff und den Inhalten des Informationsmanagements [Controlling] vertraut?

geringe Vertrautheit hohe

1	2	3	● 4	5
---	---	---	-----	---

2.  Beurteilen Sie bitte, in welchem Ausmaß die folgenden Informationsversorgungsaufgaben innerhalb des Contr. [IM] in Ihrem VU ausgeführt werden?  Geben Sie bitte ferner an, in welcher Weise das Contr. [IM] an der Aufgabenerfüllung beteiligt ist? Es sind hierbei absichtlich auch zahlreiche Aufgaben aufgeführt, die für gewöhnlich in die Zuständigkeit des IM [Controlling] fallen  
(Skalenbeschreibung siehe Frage II 5.)

	keine A.-wahrnehmung					sehr starke	Be-	Mit-	Ent-
	1	2	3	4	5		ra-	wir-	schei-
							B	M	E
<b>2.1 Entwicklung eines Informationsversorgungssystems</b>									
<b>a: Ermittlung und Festlegung der:</b>									
1: relevanten Informationsempfänger/-abnehmer	1	2	3	● 4	5		B	M	E
2: Informationsübermittlungszeitpunkte u. -häufigkeit (mtl...)	1	2	3	● 4	5		B	M	E
3: Übermittlungsformen [schriftlich, elektronisch (PC)...]	1	2	3	● 4	5		B	M	E
4: Informationsversorgungsinstrumente/-methoden [Kennzahlen(systeme), Checklisten...]	1	2	3	● 4	5		B	M	E
5: Beobachtungsbereiche (Märkte, Unternehmensbereiche...)	1	2	3	● 4	5		B	M	E
6: Speicherungs-/Dokumentationsformen (Diskette, Papier...)	1	2	3	● 4	5		B	M	E
<b>b: Entwicklung eines aussagefähigen entscheidungs- und zukunftsorientierten (internen) Rechnungswesens</b>	1	2	3	● 4	5		B	M	E
<b>2.2 Genehmigung dieser Informationsv.-systemkomponenten</b>									
1	2	3	● 4	5		B	M	E	
<b>2.3 Einrichtung/Installation des Informationsversorg.-systems</b>									
Durchführung/Umsetzung von:									
a: IV-/IM-Strategischem Maßnahmenplan (Strat. Informatik-Plan)	1	2	3	● 4	5		B	M	E
b: Technologischem Innovationsmanagement (Neue Software...)	1	2	3	● 4	5		B	M	E
c: IV-/IM-Personalmanagement (IV-Personaleinsatz, -führung...)	1	2	3	● 4	5		B	M	E
d: Datenmanagement (Datenbankentwurf, Daten-Reengineering...)	1	2	3	● 4	5		B	M	E
e: Anwendungssystemmanagement (Anwendungsmodelle...)	1	2	3	● 4	5		B	M	E
f: IV-/IM-Sicherheits-/Katastrophenmanagement	1	2	3	● 4	5		B	M	E
g: IV-/IM-Projektmanagement (Projektorganisation, -planung...)	1	2	3	● 4	5		B	M	E
h: Spezieller IV-/IM-Methodenanwendung	1	2	3	● 4	5		B	M	E
<b>2.4 Gestaltung des Informationsversorgungsprozesses</b>									
a: Ermittlung/Analyse des Info.-bedarfs der Abnehmer	1	2	3	● 4	5		B	M	E
b: Aktivierung der Info.-bedürfnisse (Info.-marketing)	1	2	3	● 4	5		B	M	E
c: Ermittlung/Analyse des Info.-standes (Vollständigkeit)	1	2	3	● 4	5		B	M	E
d: Ermittlung der Informations-/Bezugs-/Beschaffungsquellen	1	2	3	● 4	5		B	M	E
e: Beschaffung nicht vorhandener Info. (evtl. Make/Buy-Entscheid.)	1	2	3	● 4	5		B	M	E
f: Prüfung d. Info. auf Bedarfsgerechtigkeit (Relevanz, Aktualität...)	1	2	3	● 4	5		B	M	E
g: Strukturierung u. bedarfsgerechte Aufbereitung der Info. nach inhaltlichen Kriterien (Planungsinfo...) und Empfänger (Sparte...)	1	2	3	● 4	5		B	M	E
h: Speicherung und Dokumentation der Informationen	1	2	3	● 4	5		B	M	E
i: empfangergerechte Info.-übermittlung/Berichterstattung an:									
1: die Unternehmensleitung	1	2	3	● 4	5		B	M	E
2: andere Unternehmenseinheiten/-bereiche	1	2	3	● 4	5		B	M	E
<b>2.5 Betrieb/Anpassung/Aktualisier. d. bestehend. IV-Systems</b>									
a: IV-/EDV-'Produktionsmanagement' (EDV-Betrieb, Wartung...)	1	2	3	● 4	5		B	M	E
b: IV-Benutzer-Service und IV-Problemmanagement	1	2	3	● 4	5		B	M	E
weitere Info.-vers.-aufgaben:	1	2	3	4	5		B	M	E

3.  Wie stark nutzen Sie die untenstehenden *Instrumente, Techniken und Methoden innerhalb des Controlling [IM]* in Ihrem VU?  *Erwarten Sie bei der jeweiligen Methode in Zukunft (= > kommenden fünf Jahre) eine eher zunehmende Nutzungs-Intensität?*  
 Bitte vermerken Sie auch, ob diese Instrumentarien bei Ihnen *computerunterstützt* [= > bitte ankreuzen, sofern nicht nur Aufbereitung (Textverarbeitung) mit EDV erfolgt] **ablaufen**.

	Methode nicht bekannt		heutige Nutzungsintensität					künftig zunehmende Nutzung?		EDV-Unterstützung?	
	Co.	Σ IM	Controlling + Info-manag.					Co.	Σ IM	Co.	Σ IM
			keine/gering	1	2	3	4				
<b>3.1 Strategisch orientierte Techniken/Methoden</b>											
a: Prognosemodelle / Korrelationsanalyse	1	0	1	2	3	4	5	25	7	25	10
b: Szenario-Technik	0	0	1	2	3	4	5	28	8	20	6
c: PIMS-Konzept	17	15	1	2	3	4	5	3	2	1	0
d: Stärken-/Schwächenanalysen / Potentialanalysen	0	0	1	2	3	4	5	30	10	8	6
e: Portfolio-Analyse, davon:											
1: Produkt-Markt-Portfolios (4-Feld-/9-Feld-P.)	0	1	1	2	3	4	5	15	5	8	2
2: Technologie-Portfolios	2	1	1	2	3	4	5	7	8	2	3
f: Erfolgsfaktoren-/Schlüsselfaktoren-Analyse:											
1: auf Unternehmensebene	0	2	1	2	3	4	5	24	5	7	1
2: im Informatik-Bereich	0	1	1	2	3	4	5	15	10	3	3
g: Wettbewerbsvergleiche / Benchmarking	0	1	1	2	3	4	5	35	10	20	8
h: Gap- / Lücken-Analyse	3	1	1	2	3	4	5	12	6	2	3
i: Benutzerbeteiligungs-Methoden	19	6	1	2	3	4	5	6	4	1	1
j: Business Systems Planning (von IBM)	23	8	1	2	3	4	5	1	1	1	0
k: Kennzahlen-Systeme (VU u./od. Informatikbereich)	0	1	1	2	3	4	5	27	10	25	14
l: Kreativitätstechniken (Brainstorming, Metaplan...)	1	1	1	2	3	4	5	13	6	2	0
m: Entscheidungsmodelle (z. B. von Rockart et al...)	7	4	1	2	3	4	5	6	2	3	2
n: Investitionsrechnungsmethoden (stati./dynamische)	0	1	1	2	3	4	5	23	7	17	7
o: weitere Meth.: 1 x Erfahrungskurve; 1 x Netzplan	0	0	1	2	3	4	5	0	1	2	1
<b>3.2 Taktisch/operativ orient. Techniken/Method.</b>											
a: Berichtswesen-Systeme	1	1	1	2	3	4	5	22	7	33	17
b: Datenkatalog/Data Dictionary-Systeme	5	1	1	2	3	4	5	16	9	20	20
c: Aufwandsschätzungsmethoden (Analogiemeth...)	4	0	1	2	3	4	5	14	8	12	7
d: Risiko-Analyse, Risikomanagement-Methoden	0	1	1	2	3	4	5	19	10	10	7
e: Checklisten-systematik(en)	1	1	1	2	3	4	5	6	4	2	4
f: Projektmanagementsysteme (-software)	0	0	1	2	3	4	5	25	14	21	17
g: Bewertungsmethoden, davon:											
1: Nutzwertanalyse / Scoring-Modelle	1	0	1	2	3	4	5	10	2	6	3
2: ABC-Analyse	2	2	1	2	3	4	5	7	3	6	4
3: Hardware-/Software-Monitoring	10	0	1	2	3	4	5	3	4	6	11
- andere: 20 x Kosten-Nutzen-Anal.; 1x Invest.rechn.	1	0	1	2	3	4	5	11	3	8	1
h: Simulationsrechnungen	0	0	1	2	3	4	5	20	5	24	11
i: Kosten- und Leistungs-Rechnung, davon:											
1: Vollkostenrechnung [(Ist-)Kosten-Arten, -Stellen, -Träger-R.]	0	0	1	2	3	4	5	17	5	35	14
2: Ein-/Mehrstufige Deckungsbeitragsrechn.	0	0	1	2	3	4	5	23	8	30	12
3: (Grenz-) Plankostenrechnung	0	0	1	2	3	4	5	12	3	17	8
4: Kurzfristige Erfolgsrechnung	0	1	1	2	3	4	5	13	1	23	7
5: Target Costing (Zielkostenrechnung)	0	2	1	2	3	4	5	14	5	5	3
6: Prozeßkostenrechnung	0	1	1	2	3	4	5	28	10	16	3
7: (IV-) Accounting-/Abrechnungs-Verfahren	4	1	1	2	3	4	5	8	5	11	13
j 1: Budgetierung (allgemein), davon:											
2: Zero-Base-Budgeting	0	1	1	2	3	4	5	17	7	21	10
k: Nutzwertanalyse (Break-Even-Analyse...)	0	1	1	2	3	4	5	9	3	4	2
l: weitere Methoden: 1 x Rentabilitätsrechnung	0	1	1	2	3	4	5	17	4	11	2
			●	2	3	4	5	1	0	0	0

Antwortprofil aus Sicht des: — Controlling —● Informationsmanagements

**4. Setzen Sie ein Management-Informationssystem (MIS, EIS, FIS etc.) und/oder Controlling-Software ein?** (Bitte auch einen teilweisen Einsatz vermerken!)

Co. Σ IM

nein: **28** **16** → Ist dies künftig geplant? ■ Wenn ja, ab wann? Jahr: **Med. 1997**

ja: **24** **15** → ■ Seit wann nutzen Sie diese Software? Jahr: **Med. 1994**

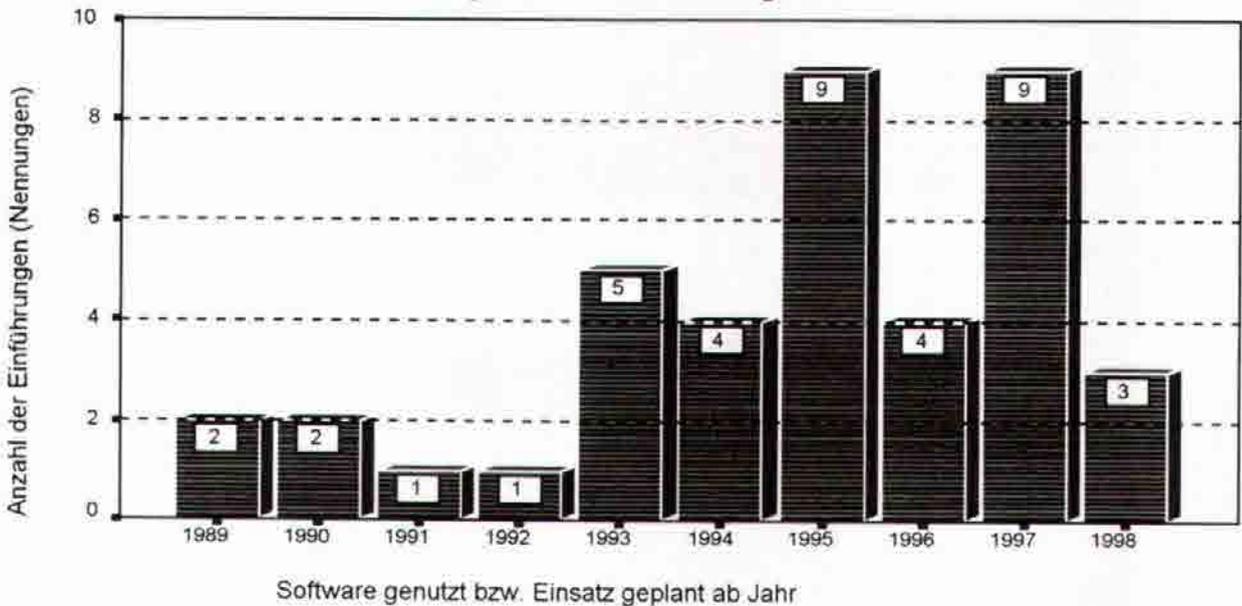
Handelt es sich dabei um eine: a: Eigenentwicklung? **10**  
 (nur Fragebogen B) b: Standard-Software? **10**

■ Wie heißt diese Software? **7 x SAS (EIS); 4 x SAP (R3/EIS); 4 x AS/ASS-Eigenentw.; 2 x HM-MIS; 2 x Commander PRISM/OLAP; Lotus 123; FIV/APSS; DCW; Comshare-EIS; GENTIUM; FCS; OLC Wilken; MIS**

Treten jetzt (noch) Schnittstellenprobleme auf? keine sehr viele  
 (Sind z.B. Schadenszahlen direkt aus Basissystemen übernehmbar?)  
 1 2 3 4 5

Wie sind Sie mit dem System zufrieden?: gar nicht völlig  
 1 2 3 4 5

MIS- / Controlling-Software-Nutzung



**5. (FB: A) Wie hoch schätzen Sie den Beitrag des Controlling zum Unternehmenserfolg ein?**

sehr geringer sehr großer  
 1 2 3 4 5

**5. (FB: B) Wie hoch schätzen Sie den Beitrag des Informationsmanagements zum Unternehmenserfolg ein?**

sehr geringer sehr großer  
 1 2 3 4 5

**6. In welchem Maße stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?**

- a: Informationsmanagement ist eine wichtige Grundlage für das Controlling: 1 2 3 4 5
- b: Informationsmanagement ist ein wichtiges Controlling-Objekt: 1 2 3 4 5
- c: Controlling und Informationsmanagement ergänzen sich synergetisch: 1 2 3 4 5

**7. Glauben Sie Controlling und Informationsmanagement haben eher Ähnlichkeiten oder Unterschiede bezogen auf:**

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
02	04	05	S	G	P

große Unterschiede große Gemeinsamkeiten  
**Aufgaben/Funktionen:** 1 2 3 4 5  
**Institutionen (Stellen):** 1 2 3 4 5  
**Instrumente/Methoden:** 1 2 3 4 5

**WENN IHRE DATEN WELLEN SCHLAGEN,  
DIE HÖHER SIND ALS DER INFORMATIONSGEHALT...**

**Applix TM1 - die multidimensionale OLAP-Datenbank für  
Unternehmensplanung, Berichtswesen, Analyse und Controlling**

- ... verwenden Sie Ihre gewohnte Standard Tabellenkalkulation,  
wie z.B. MS Excel zusammen mit Applix TM1 Spreadsheet Connector
- ... generieren Sie intuitiv, einfach und in Echtzeit Ihre Sichtweise  
auf Ihre Datenbestände
- ... setzen Sie Applix TM1 als Einzelplatz-Version oder als  
unternehmensweite Client/Server-Lösung ein
- ... greifen Sie jederzeit auf Ihre Daten zu, unabhängig davon  
ob Sie im Netzwerk arbeiten oder unterwegs sind.

**Führende Partner aus den Bereichen Financial Controlling und Datawarehousing  
setzen auf Applix TM1. Wir zeigen Ihnen, wie auch Sie Ihre Unternehmensdaten zum  
strategischen Vorteil machen!**



**APPLIX**

**Applix GmbH  
Boschetsrieder Str. 67  
81379 München**

**Demoversion oder Infomaterial?  
Tel.: 089/7485890, Fax: 089/74858920  
info@applix.de, www.applix.com**

Zuordnung CM-Themen-Tableau					
	15	16	A	V	P

# „ARBEITSMARKT-ENTWICKLUNG – CHANCEN IM TECHNISCHEN VERTRIEB“

von Bernd Dreßen, Karlsruhe



Bernd Dreßen Consultants, Personal- und Unternehmensberatung, Haid-und-Neu-Str. 1, 76131 Karlsruhe

## Was hat uns veranlaßt, uns schon vor mehr als 5 Jahren auf die Suche nach Vertriebsfach- und -führungskräften zu spezialisieren?

Bereits Ende der 80er Jahre war erkennbar, daß der Produktionsstandort BRD, aufgrund der politischen Veränderungen, erheblich unter internationalen Druck geraten würde. Zugleich war davon auszugehen, daß sich der Wettbewerb auf allen geographischen Märkten erheblich verschärfen würde.

Von diesen Annahmen ausgehend, haben wir uns bereits vor 5 Jahren schwerpunktmäßig auf die Rekrutierung (Suche und Auswahl) von Vertriebsfach- und -führungskräften spezialisiert. Mit der Verdreifachung des Honorarvolumens in den vergangenen 5 Jahren hat sich unsere Entscheidung als richtig erwiesen. Die parallel über mehrere Jahre hinweg durchgeführten statistischen Auswertungen mehrerer überregionaler Tageszeitungen sowie die daraus abgeleiteten Analysen bestätigten unsere Prognosen.

## Welche Bereiche wurden untersucht?

Den zwei übergeordneten, aus unserer Sicht strategisch wichtigsten Funktionsbereichen galt unser besonderes Augenmerk: den technischen als auch den vertrieblichen Unternehmensbereichen und Funktionen. Im **technischen Bereich** wurden insbesondere folgende Positionen bei den Auswertungen berücksichtigt: Technische Leitung, Betriebsleitung, Produktionsleitung, Leitung Arbeitsvorbereitung,

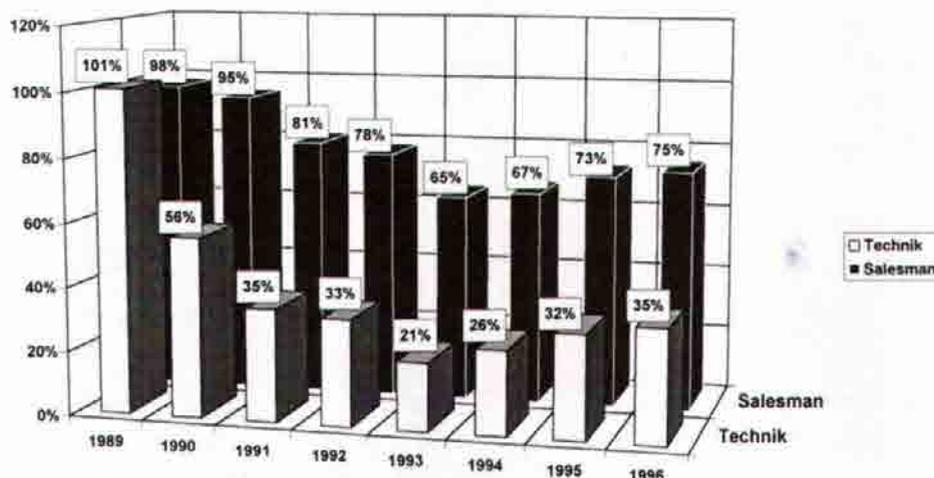
Leitung Entwicklung und Konstruktion, Leitung Qualitätssicherung sowie Projektmanagement.

Bei den **vertrieblichen Aufgaben** wurden Vertriebsleitung, Verkaufsleitung, Marketingleitung, Produktmanagement, Verkaufsaußen- und -innendienst einbezogen. Die abgebildete Grafik gibt die jeweilige Gesamtentwicklung wieder bezogen auf das Jahr 1989 als Ausgangsbasis.

## Worin sind die Ursachen für die unterschiedlichen Entwicklungen zu sehen?

Der erhebliche Abbau technischer Positionen läßt sich ursächlich auf mehrere Faktoren zurückführen. Abgesehen davon, daß bereits seit Anfang der neunziger Jahre produzierende Unternehmen, insbesondere der metallverarbeitenden Industrie, anfangen, massiv Produktionen, aber auch Ingenieurleistungen in das Ausland zu verlagern, ging der Trend auch in den oberen Etagen zum lean management und zum Outsourcing.

Der Prozeß ist nach unserer Einschätzung bei weitem noch nicht abgeschlossen und wird auch den Dienstleistungsbereich noch erheblich beeinträchtigen.



Quelle: Personalberatung Dreßen/Karlsruhe

Was vor 5 Jahren noch Zukunftsvision war, ist heute Wirklichkeit. Die Entwicklung neuer und leistungsfähiger Informationstechnologien im Bereich EDV und Telekom bei gleichzeitig sinkenden Preisen eröffnen vollkommen neue Dimensionen für die geographische Unabhängigkeit und die Mobilität von Arbeitsplätzen im Dienstleistungsbereich.

Die Folge war eine bis dahin unbekannte Erscheinung: **Im Rahmen der Rezession kam es nicht nur zu Massenentlassungen an der Basis, sondern auch in großem Umfang auf den Ebenen des mittleren und gehobenen Managements.**

Innerhalb der technischen Positionen konnten sich Qualitätsmanager und Projektingenieure überdurchschnittlich gut behaupten. Der Rückgang an entsprechenden Stellenangeboten war erheblich geringer als der Gesamttrend.

Wohingegen die Ressorts Entwicklung und Konstruktion überproportional betroffen waren. Zum einen dürften hier noch erhebliche Produktivitäts- und Rationalisierungspotentiale geschlummert haben, die aktiviert wurden, andererseits lassen sich in diesem Bereich kurzfristig Kosten einsparen, ohne daß sich Engpässe im Tagesgeschäft bemerkbar machen.

Das Risiko gerade für mittelständische Firmen, bei dauerhaft unterrepräsentiertem E+K Bereich den technologischen Anschluß zu verlieren, ist offensichtlich, von existenzbedrohender Dimension, und besitzt den Charakter einer Zeitbombe.

Die Handicaps des schwierigen Produktionsstandortes BRD (hohe Arbeitskosten, Überkapazitäten in vielen Branchen) lassen sich auf Dauer nur durch Innovation, technologischen Vorsprung, Nischenpolitik und flexible Strategien sowie eine absolute Markt- und Kundenorientierung kompensieren.

### **Welche Faktoren haben den Vertriebsbereich gestärkt?**

Allzu lange haben Unternehmen verteilt, hat man gnädigerweise Angebote abgegeben und von seinem guten Namen und altbewährten Produkten gelebt. Aus eigener Erfahrung muß ich immer wieder feststellen: „Auch heute befinden sich noch einige Unternehmen im Dornröschenschlaf auf der Insel der Glückseligen, die zum Teil ihre Märkte nicht kennen, nicht einmal wissen, was vor der eigenen Tür passiert. Aber sie sterben im wahrsten Sinne des Wortes aus, es sei denn, sie wachen rechtzeitig auf.“

Die Rezession der vergangenen Jahre und die schmerzhaften Verluste haben bei vielen Firmen einen radikalen Sinneswandel ausgelöst: veränderte Rahmenbedingungen, verschärfter Wettbewerb erforderte neue Strategien, so z. B. die Konzentration auf Kernkompetenzen und eine totale Kundennutzen- bzw. Marktorientierung.

Wie zahlreiche Marktstudien belegen, sind die Vertriebsbereiche in den meisten Unternehmen überproportional verstärkt worden. Diese Entwicklung

reflektiert ein sich wandelndes geschärftes Problembewußtsein.

### **Wie sind die Aussichten für Vertriebsleute?**

Auch wenn es Bestrebungen gibt, nicht zuletzt aus Kostengründen, mehr über den Versandhandel oder elektronische Medien zu vertreiben, ist dies jedoch nur für bestimmte Segmente im Konsum- bzw. Gebrauchsgüterbereich, bevorzugt auch bei standardisierten, normierten Waren, praktikabel und realisierbar. Vertrieb beschränkt sich hier häufig auf die Funktionen im Inneren, Verkaufsleitung, Produktmanagement, Marketing, Innendienst.

Spätestens, wenn es sich um erklärungsbedürftige technische oder kundenspezifische Produkte dreht, muß persönlich, vor Ort verkauft werden. Hier liegen die besonderen positiven Zukunftsaussichten der Vertriebsleute im Außendienst.

### **Besondere Chancen im technischen Vertrieb!**

Die vorgenannten Betrachtungen führen dazu, daß sich inzwischen, mit weiterhin steigender Tendenz, bereits mehr als 50 % aller Vertriebsofferten an Ingenieure richten. Insbesondere im Maschinen- und Anlagenbau, aber auch in der elektrotechnischen Industrie kam es in den letzten Jahren zu einer massiven „akademischen Aufrüstung“.

### **Wie sehen die Anforderungen an Vertriebsingenieure aus?**

Der technische Vertrieb bietet kontaktstarken Ingenieuren besondere Chancen. Allerdings sind die Anforderungen hoch. Erklärungsbedürftige Produkte wie z. B. Maschinen oder Anlagen erfordern ein hohes Maß an technischer Kompetenz und zugleich an verkäuferischem Können.

Einige Firmen lösen das Problem, indem sie **Tandemfunktionen: Vertriebsmann – Applikationsingenieur** einrichten. Bei bestimmten Produkten ist dies gar nicht anders möglich.

Häufig müssen jedoch beide Funktionen, gerade im internationalen Vertrieb, aus Kostengründen, in Personalunion wahrgenommen werden. Der Vertriebsingenieur erfährt daher eine starke Nachfrage.

Eine permanent rückläufige Inlandsnachfrage wird auch in Zukunft durch verstärkte Exporte kompensiert werden. Die zunehmende Globalisierung der Märkte erfordert ausgeprägte Reisebereitschaft. Ohne gute Fremdsprachenkenntnisse geht praktisch nichts mehr!

Ein weitaus größeres Problem liegt jedoch in der **Natur des "Ingenieures"**. Nach unserer Beobachtung tendieren Ingenieure eher zur Introversion und beschäftigen sich lieber mit Dingen, als daß sie die Auseinandersetzung mit dem Menschen suchen – und wenn doch, dann bitte über technische Themen.

Vertrieb erfordert, unabhängig vom Produkt, jenseits von fachlicher Kompetenz, Kommunikationsstärke

auf persönlicher Ebene, die Fähigkeit, auf Gesprächspartner und deren Wünsche und Vorstellungen einzugehen, emotionales Vertrauen zu gewinnen.

Das Berufsbild des Vertriebsingenieurs fordert die Eigenschaften, die den guten Vertriebsmann als auch die gute prädestinierte Führungskraft gemeinsam auszeichnen: Die Vereinigung z. T. gegensätzlicher, scheinbar widersprüchlicher Merkmale in einer Person.

**Als Kernsatz sei genannt: Auf der fachlichen Seite einerseits das kausal-wissenschaftliche Ursache-Wirkungsdenken des Technikers, auf der vertrieblischen Seite andererseits das final-zielorientierte Mittel-Zweckdenken des Verkäufers.**

Im technischen Vertrieb geht es darum, einerseits produktspezifisches Wissen zu beherrschen, zugleich aber eben auch durch intensive Orientierung auf die wohlgerichtet oftmals divergierende Interessenslage bei dem Gesprächspartner einzugehen.

Insbesondere dann, wenn es sich hier um eine ganze Entscheidergruppe handelt, liegt die Kunst darin, allen gerecht zu werden, die Interessen zu synchronisieren, zu integrieren und dabei dem Kunden eine möglichst optimale Problemlösung anzubieten.

Die Aufgabe erfordert neben der fachlichen auch ein erhebliches Quantum an sozialer Kompetenz. Das beinhaltet Alterozentrierung, Kommunikationsstärke auf persönlicher Ebene, Einfühlungsvermögen, diplomatisches Verhandlungsgeschick sowie persönliche Integrität.

Die Mehrheit der Unternehmen läßt ihre Vertriebsleute über Bonussysteme auch am Erfolg partizipieren. Kandidaten, die solche Modelle kategorisch ablehnen, haben keine Chancen. Diese Haltung wird von potentiellen Arbeitgebern, meist zurecht, als mangelnde Erfolgsorientierung bzw. fehlende Risikobereitschaft interpretiert.

Zusammenfassend läßt sich sagen, daß auf der Plattform kundenorientierter Produkte zu marktgerechten Preisen die Aussichten für den technischen Vertrieb auch mittelfristig hervorragend sind.

**Profil**  
**Personal- und Unternehmensberatung**  
**Dreßen**

Die Sozietät wurde 1987 gegründet und umfaßt derzeit 3 Berater, die über einen umfangreichen Erfahrungsschatz aus unterschiedlichen Branchen und Funktionsbereichen verfügen.

**Dipl.-Betriebswirt (FH) Bernd Karl Dreßen - Marketing und Personal**

*Frei assoziiert mit*  
**Prof. Dr. Karl Robert Graf**  
**- Logistik und Organisation**

und

**Dipl.-Betriebswirt Wolfgang Schwetz**  
**- EDV-gestützte Vertriebssteuerung**



„Der Navigator“ © Atlas Film '97

## Bleiben Sie auf Kurs

mit Veranstaltungen von Horváth & Partner

Weiterbildung ist heute ein erfolgskritischer Faktor im Unternehmen. Nutzen Sie unsere Fachkompetenz, unser praktisches Wissen aus der Beratung und unsere didaktisch fundierten Trainingskonzepte. Sichern Sie sich Impulse für den Wettbewerbsvorsprung! Stellen Sie uns auf die Probe!

Horváth & Partner GmbH  
Rotebühlstraße 121  
70178 Stuttgart  
Telefon 07 11/66 91 90  
Telefax 07 11/66 91 99 9

## Horváth & Partner

Controller-Kolleg

- Aufgaben, Organisation und Instrumente des Controlling**  
16. - 18. 9. 1997, Stuttgart
- Kosten- und Ergebnisrechnung**  
7. - 10. 10. 1997, Stuttgart
- Unternehmensplanung, Budgetierung und Steuerung**  
14. - 16. 10. 1997, Göttingen  
4. - 6. 11. 1997, Stuttgart
- Operatives und strategisches Investitionscontrolling**  
11. - 13. 11. 1997, Göttingen  
2. - 4. 12. 1997, Stuttgart

Controlling-Spezial-Seminare

- Prozeßkostenrechnung**  
14. - 16. 10. 1997, Stuttgart
- Personalcontrolling**  
22. - 23. 10. 1997, Stuttgart
- Produktions- und Logistikcontrolling**  
9. - 10. 12. 1997, Stuttgart

Management-Spezial-Seminare

- Wertsteigerungsmanagement**  
17. - 18. 9. 1997, Stuttgart
- Target Costing**  
23. - 24. 10. 1997, München
- SAP R/3 CO**  
6. - 7. 11. 1997, München
- Einkaufsmanagement**  
18. - 19. 11. 1997, Stuttgart
- Balanced Scorecard**  
26. - 27. 11. 1997, Stuttgart

# WIRTSCHAFTLICHKEITSASPEKTE DER INNERBETRIEBLICHEN ABWASSERVORREINIGUNG IN DER WEINWIRTSCHAFT



von Professor Dr. R. Hölscher<sup>1</sup>, Kaiserslautern  
(wird fortgesetzt im Septemberheft von CM)

## Ausgangssituation

Die Kosten in den Bereichen Gewässerschutz und Abwasserentsorgung sind in den letzten Jahren zum Teil erheblich angestiegen. Dies gilt auch für die Weinwirtschaft und die weinverarbeitende Industrie, die sich in Zukunft verstärkt mit der Abwasserproblematik auseinandersetzen müssen. In vielen Weinbaugemeinden stellt die Umweltbelastung der Abwässer aus der Weinwirtschaft ein erhebliches Problem dar. Die kommunale Entsorgung weinbaulicher Abwässer ist vor allem wegen des Anfallzeitpunktes, der Menge und der Zusammensetzung der Abwässer schwierig.<sup>2</sup> Die stark verschmutzten Abwässer fallen in Weinbaubetrieben vor allem von September bis Januar, d. h. also in der Phase der eigentlichen Weinbereitung, an. Die Weinbauabwässer sind dabei im Vergleich zu häuslichen Abwässern durch einen hohen Gehalt an organischen Substanzen, durch schwankende, teil extrem saure pH-Werte und eine hohe Feststoffbefrachtung zur Lesezeit gekennzeichnet. Diese weinbauspezifischen Belange stellen hohe Anforderungen an kommunale Kläranlagen, die die Abwässer nur unter erheblichen Anstrengungen ausreichend reinigen können. So kann die starke organische Belastung zu Sauerstoffmangelzuständen oder gar zum Umkippen der biologischen Reinigungsstufe führen, die niedrigen pH-Werte der Abwässer können Schäden an Betonkanalrohren bewirken und die hohe Feststoffbelastung hat schließlich Absetzungen im Kanalnetz und einen erhöhten Aufwand bei der mechanischen Vorreinigung zur Folge. Darüber hinaus muß sich die Kapazität der kommunalen Kläranlage an den Spitzenbelastungen in der relativ kurzen Periode der Weinbereitung orientieren. Insgesamt führen die stark verschmutzten Abwässer in den Weinbaugemeinden zu erheblichen Mehraufwendungen, die von den Kommunen verursachungsgerecht auf die Weinbaubetriebe umgelegt werden.

Angesichts der steigenden Kostenbelastung durch die kommunale Abwasserentsorgung und als Antwort auf die Forderung nach einem Investitions-

beitrag zum Neubau der kommunalen Kläranlage haben sich zwei rheinhessische Weinbaubetriebe für die Inbetriebnahme einer innerbetrieblichen Abwässervorreinigungsanlage entschieden. Während die eine Anlage auf dem aerob-biologischen Verfahren basiert, kommt in dem anderen Betrieb das anaerobe Verfahren zur Anwendung.

Bei der Abwasserreinigung nach dem aeroben Verfahren werden organische Abwasserinhaltsstoffe in anorganische Endprodukte überführt. Es laufen dabei die gleichen Reaktionen wie bei der natürlichen Selbstreinigung in Gewässern oder in oberen Bodenschichten ab. Unter Mitwirkung von Sauerstoff wandeln Mikroorganismen die Laststoffe in die Endprodukte  $\text{CO}_2$  und  $\text{H}_2\text{O}$  um und bauen neue Biomasse, die später als Überschussschlamm entsorgt werden muß, auf. Im Gegensatz dazu verlaufen beim anaeroben Verfahren die biologischen Abbauprozesse unter Ausschluß von Sauerstoff. Der Abbau der Schmutzfrachten erfolgt hier in mehreren, aufeinander aufbauenden Phasen. Als Endprodukte fallen vor allem Methan sowie in geringen Mengen Kohlenstoffdioxid, Schwefelwasserstoff und Ammoniak, aber geringere Schlammengen an.

Der Lehrstuhl für Finanzierung und Investition der Universität Kaiserslautern hat im Rahmen eines vom Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau Rheinland-Pfalz initiierten Projektes „Weinbauabwasser“ untersucht, ob die Installation solcher Anlagen vorteilhaft und welche der verwirklichten Verfahrensalternativen zu präferieren ist. Die Ergebnisse der Wirtschaftlichkeitsanalyse können für die Wein- und Brauwirtschaft sowie die wein- und fruchtsaftverarbeitende Industrie, aber auch für kommunale Träger, wichtige Entscheidungshilfen für die Zukunft bieten.

## Methodik und Aufbau der Wirtschaftlichkeitsanalyse

Um die Vorteilhaftigkeit einer Investition zu bestimmen, sind sämtliche Veränderungen, die eine Investi-

tion in einem Unternehmen auslöst, zu erfassen und zu bewerten. Diese Veränderungen können vielfältig sein, sie lassen sich aber, um einen Überblick zu erhalten, in qualitative und quantitative Konsequenzen systematisieren. Obwohl die Inbetriebnahme der Abwasservorreinigungsanlagen auch qualitative Erfolge für die Betriebe gebracht hat (z. B. konnten die Betriebe ihren Status als Betreiber der einzigen Pilotanlagen öffentlichkeitswirksam nutzen), beschränkt sich die folgende Wirtschaftlichkeitsanalyse der innerbetrieblichen Abwasservorreinigung auf die quantitativen Erfolgsgrößen.

Die Bewertung erfolgt anhand dynamischer Modelle der Investitionsrechnung, die dem zeitlichen Anfall der durch die Investition ausgelösten Ein- und Auszahlungsströme Rechnung tragen und auf der Zinsseszinsrechnung basieren. **Aufgrund der mit 25 Jahren langen wirtschaftlichen Nutzungsdauer der Anlagen und des noch geringen Verbreitungsgrades in der Praxis wurde auf die Verwendung der modernen marktinsorientierten Investitionsrechnung<sup>3</sup> verzichtet und stattdessen die traditionelle Annuitätenmethode eingesetzt.** Die Annuitätenmethode greift auf die klassische Kapitalwertmethode zurück, wandelt aber den auf den Zeitpunkt Null bezogenen Überschuß in gleich große jährliche Zahlungen um. Die Annuität entspricht damit einer durchschnittlichen jährlichen Erfolgsgröße.

Um zu Wertansätzen zu gelangen, mußten sämtliche mit der Errichtung und dem Betrieb der Referenzanlagen verbundenen Auszahlungen ermittelt und analysiert werden. Dabei wurde zwischen den beiden Hauptblöcken Investitionsausgaben und Betriebsausgaben unterschieden.

### Investitionsausgaben

Die Investitionsausgaben umfassen die zur Erstellung, zum Erwerb und zur Erneuerung einer Anlage erforderlichen, einmalig anfallenden Ausgaben. Um die Ausgabenstruktur aufzeigen zu können, wurden die Ausgaben bestimmten Kostenkategorien zugeordnet. Folgende Kategorien wurden unterschieden:<sup>4</sup>

- (1) Ausgaben für Grunderwerb
- (2) Projektierungsausgaben
- (3) Bauausgaben
- (4) Ausgaben für Anlagenbauten
- (5) Ausgaben für Anlagentechnik

### Betriebsausgaben

Zu den Betriebsausgaben gehören demgegenüber alle laufenden Ausgaben, die zum Betrieb, zur Wartung, Unterhaltung und Überwachung der Anlage erforderlich sind.<sup>5</sup> Sie entstehen nach Herstellung der Leistungsbereitschaft durch den laufenden Betrieb der Anlage (Betriebsphase). Bei Abwasserreinigungsanlagen lassen sich im wesentlichen folgende Ausgabearten unterscheiden:<sup>6</sup>

- (1) Personalausgaben
- (2) Energieausgaben
- (3) Betriebsmittelausgaben
- (4) Ausgaben für Instandhaltung und Wartung
- (5) Ausgaben der Überschußschlamm Entsorgung
- (6) Ausgaben der Eigenüberwachung

Den angesetzten Betriebsausgaben liegen Daten zugrunde, die in einem Großversuch in den Monaten September bis Dezember des Jahres 1995 erhoben wurden. Anhand der in diesem Zeitraum detailliert festgehaltenen Betriebsmittelverbräuche wurden durch Extrapolation auf Jahreswerte die jährlichen Betriebsausgaben bestimmt.

Der Erhebungszeitraum konnte nach dem Niveau des Schmutzfrachtenfalls grob in zwei Hauptabschnitte unterteilt werden, nämlich in die Kampagnezeit (39. - 42. Woche) und in die Nachkampagnezeit (43. - 50. Woche). Für diese Zeiträume lagen Daten vor, so daß diese bei der Ermittlung der Jahreskosten direkt angesetzt werden konnten. Für die übrige Zeit des Jahres wurde davon ausgegangen, daß die Verbrauchsmengen im Mittel denjenigen Verbrauchsmengen entsprechen, die während der fünf am geringsten belasteten Wochen der Nachkampagne anfielen. Diese Annahme basiert auf den Aussagen der beiden Betreiber, die diese Wochen als repräsentativ für die übrige Zeit des Jahres bezeichnet haben. Gestützt wird diese Annahme auch dadurch, daß die Verbrauchsmengen in den entsprechenden Wochen bei beiden Weinbaubetrieben ein relativ konstantes Niveau aufwiesen. Dies läßt die Vermutung zu, daß es sich hier um eine Grundlast handelt. Die Jahreswerte konnten damit auf der Basis des Erhebungszeitraums in Abhängigkeit von den mittleren wöchentlichen Verbrauchsmengen der drei genannten Zeitabschnitte ermittelt werden. Diese Vorgehensweise war von besonderer Bedeutung für die Positionen „Energieausgaben“ und „Ausgaben der Überschußschlamm Entsorgung“.

Um die Wirtschaftlichkeit der betrachteten Anlagen beurteilen zu können, müssen die aus der Investitionsentscheidung resultierenden Einnahmen und Ausgaben einander gegenübergestellt werden. Wirtschaftlich lohnend ist eine Anlage dann, wenn die Ausgaben unter den Einnahmen liegen, die durch den Betrieb einer solchen Anlage realisiert werden konnten.

### Einnahmen

Zu den Einnahmen gehört zunächst die durch die Abwasservorreinigungsanlagen entfallende Veranlagung zur Zusatzgebühr Weinbau. Darüber hinaus wurden eventuelle Beteiligungen an den Investitionskosten kommunaler Kläranlagen in die Überlegungen einbezogen.

### Kapazität

Da die beiden Referenzanlagen hinsichtlich ihrer Kapazität und ihres Auslastungsgrades deutliche Unterschiede aufweisen, konnte aus den direkt ermittelten Werten kein allgemeiner Vorteilhaftigkeitsvergleich der Verfahrenskonzepte erstellt und keine Aussage über die Wirtschaftlichkeit der Alternativen abgeleitet werden.

Um einen objektiven Vergleich zu gewährleisten, mußten die Ausgaben der Anlagen für eine übereinstimmende Kapazität ermittelt werden. Für die folgenden Auswertungen wurde daher von einer hydraulischen Kapazität von 50 m<sup>3</sup> Abwasservolumen pro Tag sowie einer maximalen Schmutzfracht von 500 kg BSB<sub>5</sub>/Tag<sup>7</sup> ausgegangen.

### Vorteilhaftigkeitsvergleich und Wirtschaftlichkeitsanalyse der Verfahrensalternativen

Die angepaßten Investitionsausgaben der modifizierten Anlagen verdeutlicht Abb. 1. Es wurde davon ausgegangen, daß die Anlagen auf vorhandenem, nicht genutztem Betriebsgelände erstellt werden, so daß auf den Ansatz entsprechender Ausgaben verzichtet wurde.

Kategorie	aerobes Verfahren	anaerobes Verfahren
Projektierung	91.433 DM	91.532 DM
Bauausgaben	52.373 DM	108.281 DM
Anlagenbau	384.776 DM	495.155 DM
Anlagentechnik	126.078 DM	220.343 DM
<b>Investitionsvolumen</b>	<b>654.660 DM</b>	<b>915.311 DM</b>

Abb. 1: Zusammensetzung des Investitionsvolumens des aeroben und anaeroben Verfahrens

Im Rahmen der unterstellten Kapazität und Schmutzfracht-Spitzenbelastung wurden die verfahrensbedingten Auszahlungen auf der Basis einer Jahresabbaumenge von 33.000 kg BSB<sub>5</sub> berechnet. Dies entspricht Schmutzfrachtverhältnissen von durchschnittlich 635 kg BSB<sub>5</sub>/Woche.

Bei der Ermittlung und Analyse der laufenden Ausgaben für den Betrieb der Referenzanlagen zeigte sich, daß beim **anaeroben Verfahren von nahezu unveränderten Betriebsausgaben** ausgegangen werden kann. Die Höhe der Betriebsausgaben ist folglich weitgehend unabhängig von den anfallenden Schmutzfrachten, so daß die Betriebsausgaben für die maßgeblichen Schmutzfrachtverhältnisse unmittelbar aus den Erfahrungen aus dem Betrieb der anaeroben Referenzanlage abgeleitet werden konnten.

Demgegenüber stellt sich heraus, daß **die Betriebsausgaben der aeroben Anlage z. T. von den anfallenden Schmutzfrachten abhängig** sind. Um die Betriebsausgaben der aeroben Anlage auf das unterstellte Schmutzfrachtniveau transformieren zu können, mußten die Ausgaben in ihre "fixen" und "variablen" Bestandteile aufgespalten werden. Fixe Betriebsausgaben sind dabei solche, die in ihrer Höhe unabhängig von der abzubauenen Schmutzfracht anfallen. Variable Ausgaben verändern sich dagegen in Abhängigkeit von der abzubauenen Schmutzfrachtmenge, so daß diese Ausgabengrößen entsprechend ihrem funktionalen Zusammenhang an die geänderten Verhältnisse anzupassen waren.

Zu den fixen Betriebsausgaben gehören insbesondere die Personalausgaben und die Ausgaben der Eigenüberwachung, die damit direkt aus den Ausgaben der aeroben Referenzanlage abgeleitet werden konnten. Unabhängig von der abgebauten Schmutzfracht sind darüber hinaus die Ausgaben für Instandhaltung und Wartung sowie die Ausgaben für Betriebsmittel.

### Schmutzfrachtabhängige Energiekosten

Direkt abhängig von der Schmutzfrachtmenge ist demgegenüber der Energiebedarf der aeroben Anlage. Um zu einem entsprechenden funktionalen Zusammenhang zu gelangen, der den Energieverbrauch in Abhängigkeit von der abzubauenen Schmutzfrachtmenge beschreibt, wurde, wie oben beschrieben, der durchschnittliche wöchentliche Stromverbrauch der drei Zeitabschnitte Kampagne, Nachkampagne sowie Normalzeit mit den abgebauten Schmutzfrachten dieser Perioden verknüpft.

Der lineare Funktionsverlauf zeigt die Abhängigkeit des Stromverbrauchs von der abgebauten Schmutzfracht, wobei je kg BSB<sub>5</sub>/Woche ein Stromverbrauch von 2,6 kWh anfällt. Es wird davon ausgegangen, daß die Funktion den Stromverbrauch auch für höhere Schmutzfrachten, z. B. die als Bezugsgröße angenommenen 635 kg BSB<sub>5</sub>, näherungsweise beschreibt. Bei einem Strompreis von 0,235 [DM/kWh] und 52 Betriebswochen im Jahr ergibt sich folgende Funktion der Ausgaben für Strom pro Jahr:

$$\begin{aligned} \text{Jahresstromausgaben} &= 2,6 \bullet 0,235 \bullet x + 852 \bullet 0,235 \bullet 52 \\ &= 0,611 \bullet x + 10.410 \end{aligned}$$

mit x = Jahresabbaumenge BSB<sub>5</sub> [kg BSB<sub>5</sub>/Jahr].

### Schmutzfrachtabhängiger Überschußschlamm

Auch der beim aeroben Verfahren entstehende Überschußschlamm hängt von der abzubauenen Schmutzfracht ab. Ebenso wie beim Stromverbrauch wird nach einer Funktion gesucht, die den Naßschlamm in Abhängigkeit von der abgebauten Schmutzfracht angibt. Da aber nicht der angefallene Naßschlamm abgeführt wird, sondern der eingedickte entwässerte Schlamm, ist für die Ermittlung der Entsorgungsausgaben die Volumenreduktion durch Eindickung des Naßschlammes zu berücksichtigen.

Aus den wöchentlichen Durchschnittswerten des Überschußschlammfalls in den Zeitabschnitten Kampagne, Nachkampagne und Normalzeit resultiert der oben dargestellt Funktionsverlauf. Bei einer Volumenreduktion von 80 %, 115 DM/m<sup>3</sup> Transport- und Deponiekosten sowie 2.175 DM einmaligen Ausgaben für die Schlammanalyse ergeben sich bei einer kommunalen Entsorgung dementsprechend folgende Ausgaben pro Jahr:

$$\begin{aligned} f(x) &= 0,0288 \bullet 0,2 \bullet 115 \bullet x \\ f(x) &= 0,662 \bullet x + 2.175 \end{aligned}$$

mit x = Jahresabbaumenge BSB<sub>5</sub> [kg BSB<sub>5</sub>/Jahr].

Alternativ zur Deponierung bei kommunalen Kläranlagen kann der Schlamm auch landwirtschaftlich verwertet werden, was zu einer deutlichen Reduzierung der Ausgaben führt. Im Fall einer landbaulichen Verwertung des Überschußschlammes treten nur Ausgaben für den Transport in Höhe von 30 DM/m<sup>3</sup> sowie die 2.175 DM für die Schlammanalyse auf. Die jährlichen Ausgaben ergeben sich dann zu:

$$\begin{aligned} \text{Entsorgungsausgaben (land. Verw.) [DM/Jahr]} \\ = 0,173 \bullet x + 2.175. \end{aligned}$$

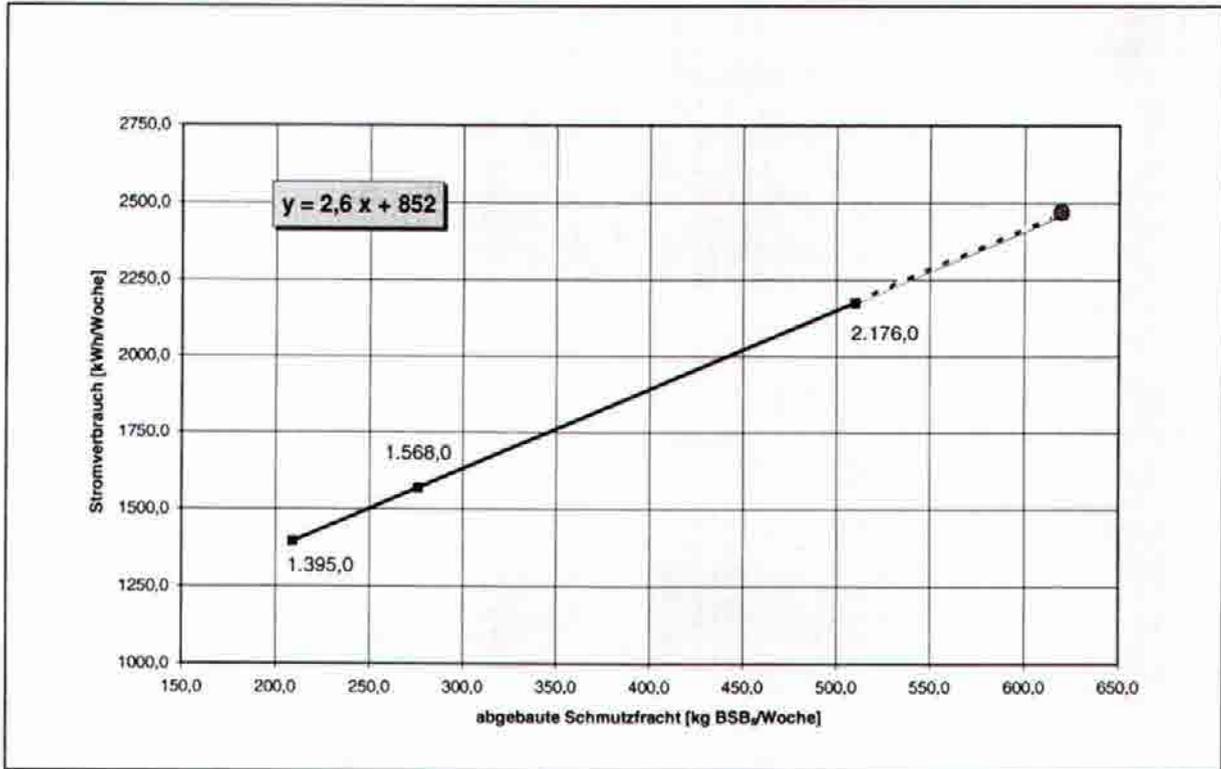


Abb. 2: Stromverbrauch in Abhängigkeit zur abgebauten Schmutzfrachtmenge aerobes Verfahren

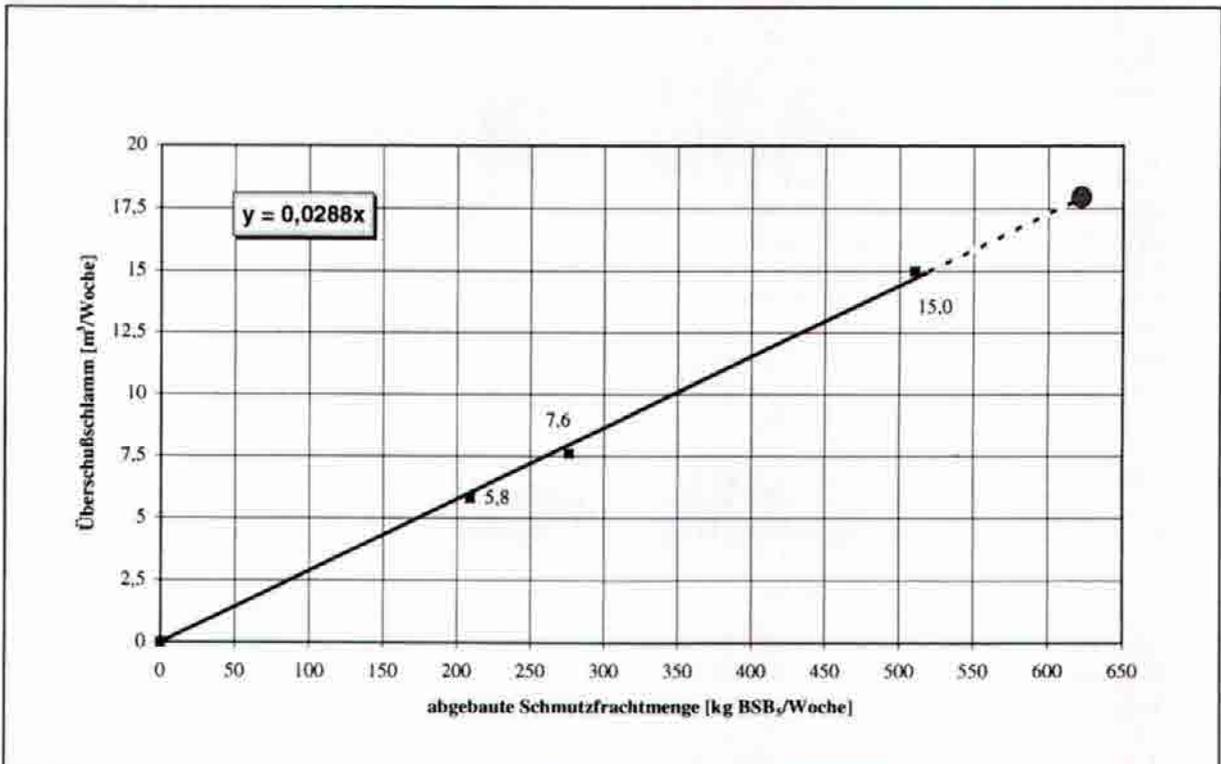


Abb. 3: Überschusschlamm in Abhängigkeit zur abgebauten Schmutzfrachtmenge, aerobes Verfahren

### Betriebsausgabenvergleich

Vor dem Hintergrund der beschriebenen Überlegungen fallen jährlich für die unterstellte Abbaumenge die folgenden Betriebsausgaben an (s. Abb. 4).

Für eine alternative landbauliche Ausbringung des Klärschlammes ergeben sich die jährlichen Betriebsausgaben der aeroben Anlage entsprechend zu:

Jahresbetriebsausgaben aerobe Anlage (landw. Verw.)  
 =  $0,784 x + 53.760$

Zuordnung CM-Themen-Tableau				
31	38	S	A	T

	Aerob-Anlage	Anaerob-Anlage
Personal	24.168	30.958
Energie/Strom	0,611 x + 10.410	20.454
Betriebsmittel	6.000	5.578
Instandhaltung/Reparatur	5.077	7.423
Reststoffentsorgung (kommunal)	0,662 x + 2.175	0
Eigenüberwachung	5.930	5.930
<b>Laufende Betriebsausgaben</b>	<b>1.273 • x + 53.760</b>	<b>70.343</b>
<b>Betriebsausgaben (x=33.000)</b>	<b>95.769</b>	<b>70.343</b>

Abb. 4: Betriebsausgaben des aeroben und anaeroben Verfahrens

**Zahlungsreihen**

Damit sind sämtliche mit der Errichtung und dem Betrieb der Anlagen verbundenen Auszahlungen bekannt und können ihren Entstehungszeitpunkten zugeordnet und im Zeitablauf dargestellt werden. Die folgenden Abbildungen stellen die Zahlungsreihen der beiden Anlagen für eine Schmutzfracht-abbaumenge von 33.000 kg BSB<sub>5</sub> dar. Da die Anlagentechnik nach Angaben der Hersteller nicht über die gesamte unterstellte Nutzungsdauer von 25 Jahren eingesetzt werden kann, wird die Anlagentechnik nach 12,5 Jahren ohne Berücksichtigung von Preissteigerungen erneuert.

**Annuitäten**

Die Annuitäten, die die durchschnittlichen jährlichen Ausgaben der vorliegenden Investitionen zum Ausdruck bringen, errechnen sich folgendermaßen:

$$A_0 = \frac{\text{Anschaffungsauszahlung} + \text{Periodenauszahlungen} \bullet \text{RBF}_n^i + \text{Reinvestitionsauszahlung} / (1+i)^t}{\text{RBF}_n^i}$$

- mit  $A_0$  = Annuität
- $i$  = Kalkulationszinssatz (hier  $i = 7\%$ )
- $n$  = Nutzungsdauer der Anlage (hier  $n = 25$  Jahre)
- $t$  = angenommener Ersatzzeitpunkt der Anlagentechnik (hier  $t = 12,5$  Jahre)
- $\text{RBF}_n^i$  = Rentenbarwertfaktor<sup>6</sup> (hier:  $\text{RBF}_{25}^{0,07} = 11,6536$ )

Der Kalkulationszinsfuß soll die kalkulatorischen Kosten des durch die Investition gebundenen Kapitals ausdrücken. Er kann demnach entweder aus den Finanzierungskosten, die einem Unternehmen durch die Bereitstellung des erforderlichen Kapitals entstehen, oder aus der Rendite, die bei alternativer Anlage der finanziellen Mittel erzielt werden könnte,

ermittelt werden.<sup>9</sup> Dabei ist im Sinne einer möglichst realitätsnahen Beurteilung des Investitionsobjektes ein Bewertungsmaßstab heranzuziehen, der auf einer objektiv ableitbaren Größe basiert.<sup>10</sup> Objektiv ableitbar sind in diesem Zusammenhang insbesondere die am Kapitalmarkt festgestellten Zinssätze, so daß diese im folgenden die Grundlage für die Bestimmung des Kalkulationszinsfußes bilden.

Bei der Berechnung der durchschnittlichen Rendite wird davon ausgegangen, daß diese ein ähnliches Niveau wie in der Vergangenheit erreicht. Der Kalkulationszinsfuß entspricht daher dem Mittelwert der Anleiherenditen der Jahre 1985 bis 1995 von  $7\%$ <sup>11</sup>.

Für die anaerobe Anlage ergibt sich damit eine Annuität von:

$$A_0^a = \frac{915.311 + 70.343 \bullet 11,6536 + 220.343 / 2,3297}{11,6536}$$

$$A_0^a = 157.002 \text{ DM}$$

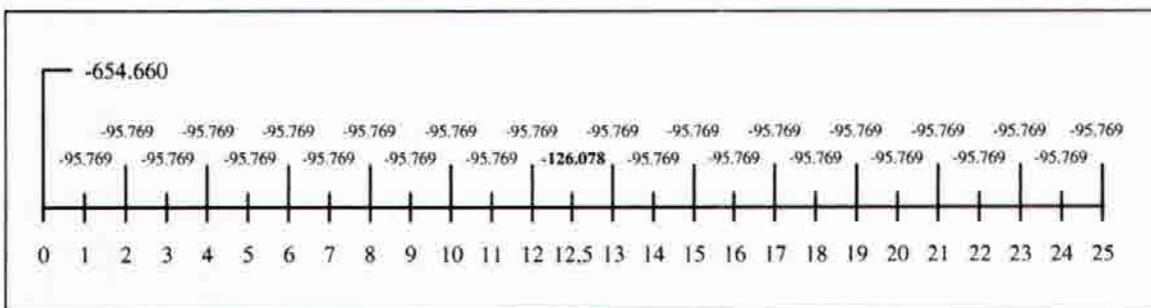


Abb. 5: Auszahlungsreihe der aeroben Anlage

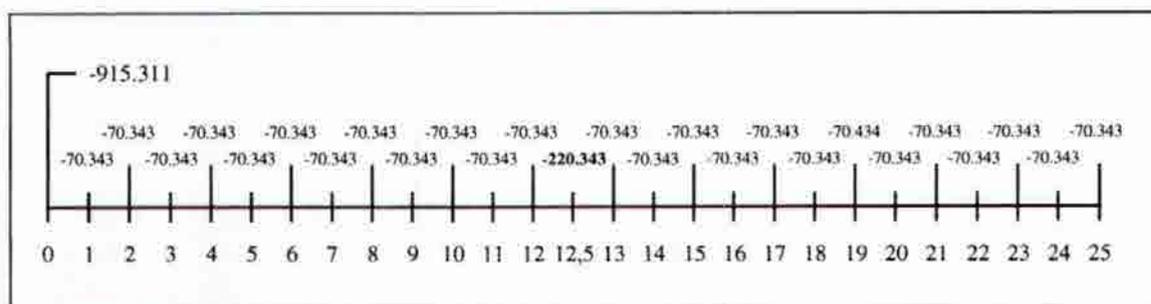


Abb. 6: Auszahlungsreihe der anaeroben Anlage

Die aerobe Anlage weist demgegenüber bei kommunaler Schlammentsorgung eine Annuität von 156.590 DM auf:

$$A_0^k = \frac{654.660 + 95.769 \cdot 11,6536 + 126.078 / 2,3297}{11,6536}$$

$$A_0^k = 156.589,5 \text{ DM}$$

Bei landbaulicher Verwertung des Überschussschlammes beträgt die Annuität  $A_0^l = 140.452 \text{ DM}$ .

### Annuitäten bei unterschiedlichen Schmutzfrachtmengen

Die ermittelten Annuitäten beziehen sich auf Schmutzfrachten von 33.000 kg BSB<sub>5</sub>/Jahr. Um allgemein feststellen zu können, welche Anlage bei welchen Schmutzfrachtverhältnissen mit geringeren Ausgaben verbunden ist, werden in der nachstehenden Abbildung die Annuitäten für unterschiedliche Schmutzfrachtmengen ermittelt. Die Schnittpunkte der Funktionen zeigen dabei den Wechsel der Vorteilhaftigkeit an.

Das günstigste Verfahren ist die aerobe Reinigung des Abwassers in Verbindung mit der landbaulichen Entsorgung der Überschussschlämme. Welche Ausgabenreduktion durch die landbauliche Verwertung erreicht werden kann, wird bei einem Vergleich mit den Jahreskosten bei kommunaler Entsorgung der Schlämme deutlich. Bei einer Schmutzfracht von 33.000 kg BSB<sub>5</sub>/Jahr sind die erstgenannten jährlichen Ausgaben um rd. 16.137,5 DM/Jahr niedriger als die Ausgaben bei einer kommunalen Entsorgung.

Die Schmutzfrachtmengen, bei der die anaeroben und aeroben Ausgaben pro Jahr bei kommunaler

Entsorgung übereinstimmen, kann durch Gleichsetzen der Funktionen ermittelt werden. Der kritische Wert liegt bei einer Schmutzfracht von 33.324 kg BSB<sub>5</sub>/Jahr. Dies bedeutet, daß unterhalb der kritischen Menge das aerobe Verfahren vorzuziehen ist, oberhalb weist das anaerobe Verfahren die geringeren Ausgaben auf.

### Erlöse

Um die Wirtschaftlichkeit der biologischen Abwasservorbehandlung beurteilen zu können, müssen den Jahresausgaben die mit dem Betrieb der Anlage verbundenen Erlöse gegenübergestellt werden. Die einer Abwasservorbehandlungsanlage zurechenbaren Erlöse resultieren im wesentlichen aus Einsparungen auf der Ausgabenseite. Zu nennen sind hier zum einen die von Weinbaubetrieben gemäß § 15 Abs. 3 KAVO zu zahlende Zusatzgebühr Weinbau<sup>12</sup>, zum anderen der einmalig auf der Grundlage der §§ 10 und 11 KAG i. V. m. § 7 KAG<sup>13</sup> für Erweiterungsmaßnahmen von kommunalen Kläranlagen erhobene Investitionsbeitrag.

Nach § 24 Abs. 3 KAG wird das Schmutzwasser mit einer zusätzlichen Gebühr belastet, wenn es einen Verschmutzungsgrad aufweist, der das doppelte des häuslichen Schmutzwassers im Sinne des § 13 Abs. 1 KAVO überschreitet. Die maßgebliche Bezugsgröße für die Zusatzgebühr Weinbau ist die einem Anlagenbetreiber zuzurechnende Weinbauertragsfläche respektive die entsprechende Ankaufmenge Wein. Der zu entrichtende Gebührensatz wird von der jeweiligen Weinbaugemeinde individuell festgelegt. Die Abwasseruntersuchungen bei den Anlagenbetreibern haben gezeigt, daß durch die installierten Abwasservorbehandlungsanlagen der Verschmutzungsgrad regelmäßig unter dem festgesetzten Grenzwert liegt, so daß für diese Betriebe die

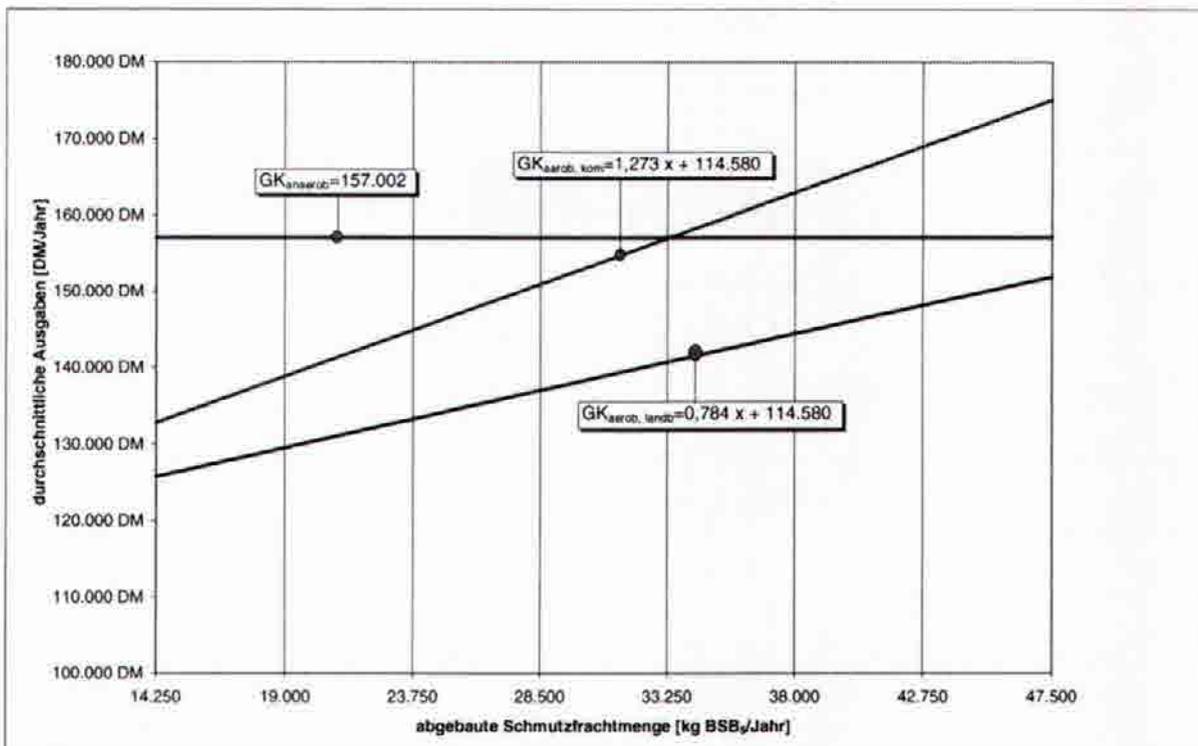


Abb. 7: Annuitätenanalyse der Verfahrensalternativen in Abhängigkeit von der abgebauten Schmutzfracht

Zahlung der Zusatzgebühr für Weinbauabwässer entfällt. Für die Berechnung der hieraus resultierenden Einsparungen wird der für die Referenzbetriebe gültige Gebührensatz für Flaschenwein der Verbandsgemeinde Alzey-Land in Höhe von 2,75 DM pro Gebühreneinheit angesetzt.<sup>14</sup>

**Vorteilhaftigkeit in Abhängigkeit von Rebmenge bzw. Ankaufsmenge**

Da davon ausgegangen werden kann, daß pro 100.000 Liter verarbeiteter Menge Wein eine Schmutzfrachtmenge von ca. 95 kg BSB<sub>5</sub> anfällt<sup>15</sup>, lassen sich die bisher auf die Schmutzfracht bezogenen jährlichen Ausgaben auch in Abhängigkeit von der Rebfläche bzw. der angekauften Menge Wein dar- und der eingesparten Zusatzgebühr Weinbau gegenüberstellen.

Es wird deutlich, daß bei der hier angenommenen Weinbaugebühr die biologische Abwasservorbehandlung erst für Betriebe ab 2.600 ha Rebfläche resp. einer Ankaufsmenge Wein von 39 Mio. Litern/Jahr wirtschaftlich sinnvoll ist. Vorausgesetzt wird dabei die landwirtschaftliche Entsorgung des aeroben Überschussschlammes. In Regionen, wo dieser Entsorgungsweg offensteht, ist das aerobe Verfahren dem anaeroben Verfahren bis zu einer Ertragsfläche von 3.800 ha resp. einer Ankaufsmenge Wein von 57 Mio. Litern/Jahr vorzuziehen. Ohne landbauliche Entsorgung ist der wirtschaftliche Betrieb einer Vorkläranlage erst ab 2.867 ha Rebfläche resp. einer Ankaufsmenge Wein von 43 Mio. Litern/Jahr möglich. In diesem Fall erreicht das anaerobe Verfahren früher die Grenze zur Wirtschaftlichkeit.

**Fußnoten**

1 Für die Unterstützung und Hilfe bei diesem Projekt möchte ich mich bei meinen Mitarbeitern, Herrn Dipl.-Wirtsch.-Ing. U. Rücker, Herrn cand. Wirtsch.-Ing. A. Heller und Herrn cand. Wirtsch.-Ing. M. Strohecker, bedanken.

- 2 Vgl. Müller, D. H.: Abwasservorreinigung – ein neues Konzept macht Schule, in: Rebe & Wein, Heft 9/1995, S. 330 f.
- 3 Vgl. dazu Rolles, B.: Moderne Investitionsrechnung, 1992 und Hölscher, R./Rücker, U.: Investitions-Controlling auf der Basis der Marktzinsmethode, in Controller Magazin 6/96, S. 368 ff.
- 4 Vgl. Länderarbeitsgemeinschaft Wasser, Leitlinien zur Durchführung von Kostenvergleichsrechnungen, München 1993, S. 17 f.; Schoenenberg, H., Kosten der Abwasserbehandlung; in: gwf-Wasser-Abwasser, 129. Jahrgang (1988), Heft 4, S. 290. Eine sehr detaillierte Aufgliederung möglicher Investitionskosten von Abwasserbehandlungsanlagen findet sich zudem bei Seyfried, C. F., Mönlich, K. H., Kosten der Abwasserreinigung und Schlammbehandlung, in: Abwassertechnische Vereinigung e. V. (Hrsg.): Lehr- und Handbuch der Abwassertechnik Band III, 2. Auflage, Berlin, München, Düsseldorf 1978, S. 637 ff.
- 5 Vgl. Länderarbeitsgemeinschaft Wasser, Leitlinien zur Durchführung von Kostenvergleichsrechnungen 1993, S. 18
- 6 Vgl. Bohn, T., Wirtschaftlichkeit und Kostenplanung von kommunalen Abwasserreinigungsanlagen, Ehningen bei Böblingen 1993, S. 104 ff; Schoenenberg, H., Kosten der Abwasserbehandlung 1988, S. 292; Beckereit, M., Kosten der anaeroben Abwasserbehandlung, Hannover 1988, S. 289.
- 7 BSB<sub>5</sub> steht für Biochemischen Sauerstoffbedarf und ist ein Maß für die Sauerstoffzehrung von einem Liter Probenwasser in fünf Tagen. Er liefert eine wesentliche Information für die Einschätzung der Wasserqualität.
- 8 Der Rentenbarwertfaktor errechnet sich nach folgender Formel:  

$$RBF_n = \frac{(1+i)^n - 1}{(1+i)^n \cdot i}$$
- 9 Vgl. Rolles, B., Moderne Investitionsrechnung, 1992, S. 23 ff.
- 10 Vgl. Rolles, B., Moderne Investitionsrechnung, 1992, S. 103
- 11 Der Ansatz einer Durchschnittsgröße erscheint insofern gerechtfertigt, als damit gerechnet werden kann, daß sich dieser Wert bei den hier vorliegenden langen Laufzeiten im Mittel ebenfalls ergibt.
- 12 Kommunalabgabenverordnung (KAVO) vom 24.07.1986 (GVBl. für das Land Rheinland-Pfalz, 199)
- 13 Kommunalabgabengesetz (KAG) vom 05.05.1986 (GVBl. für das Land Rheinland-Pfalz, 103)
- 14 Vgl. Amtsblatt der Verbandsgemeinde Alzey-Land vom 21.03.1996, S. 3. Eine Gebühreneinheit fällt je angefangene 500 m<sup>2</sup> selbst bewirtschafteter Weinbauertragsfläche resp. je angefangene 750 l zugekauften, verarbeiteten oder gelagerten Weins an.
- 15 Nach Ruffer/Rosenwinkel fällt pro 100.000 Liter verarbeiteter Menge Wein (ohne Flaschenabfüllung) bei vorhandenen betrieblichen Rückhaltmaßnahmen eine Schmutzfrachtmenge von ca. 95 kg BSB<sub>5</sub> an. Vgl. Ruffer, H., Rosenwinkel, K.-H. (Hrsg.), Taschenbuch der Industrieabwasserreinigung, 1991, S. 186. ■

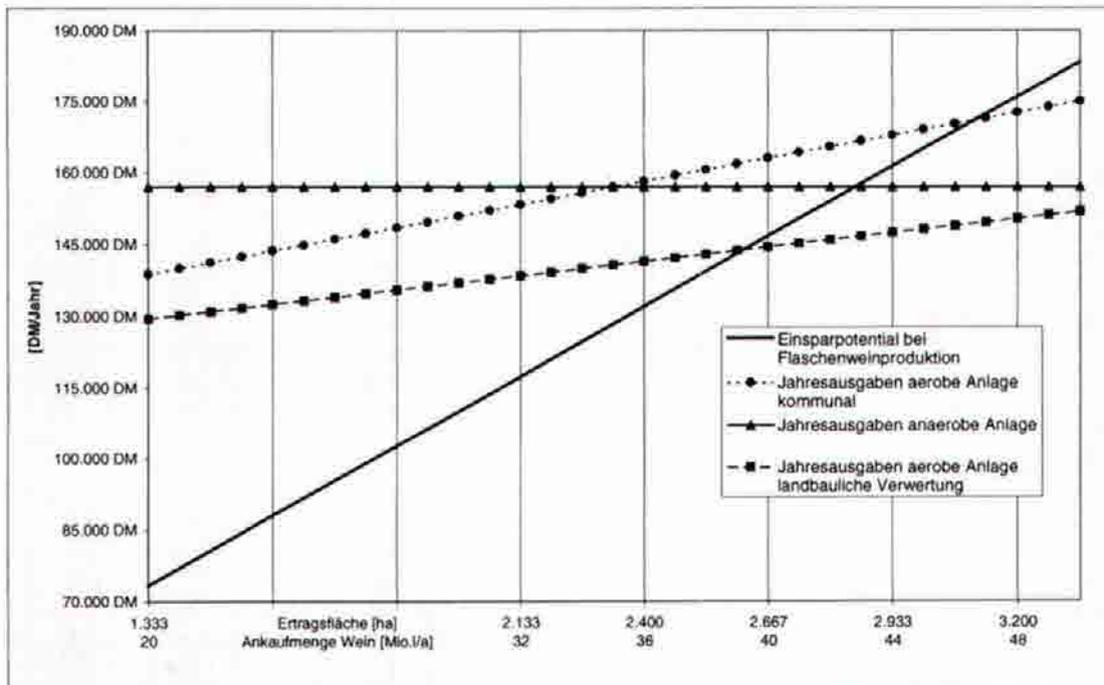


Abb. 8: Gegenüberstellung von Jahresausgaben und Erlösen in Abhängigkeit von der Rebfläche respektive der entsprechenden Ankaufsmenge Wein

# LITERATURFORUM

Sehr geehrte Damen und Herren,  
liebe Kolleginnen und Kollegen,

in der vorliegenden "Sommerausgabe" habe ich für Sie folgende Themenbereiche vorbereitet. IM FOKUS – Aktuelles zu Controlling und Rechnungswesen – Qualitätsmanagement (wird fortgesetzt) – Informatik – Die neuen Medien – Neuauflage – Der persönliche Tip.



## IM FOKUS

**Bruch, Heike; Eickhoff, Martin; Thiem, Henning (Hrsg.):  
Zukunftsorientiertes Management  
Frankfurt: Frankfurter Allgemeine Zeitung Wirtschafts-  
bücher 1996 – 320 Seiten – gebunden – DM 38,-**

### Autoren und Konzeption

Ausgangspunkt der Neuerscheinung ist die hohe Unsicherheit hinsichtlich des zukunftsorientierten Handelns. Die Auseinandersetzung mit dieser Problematik und die zentralen Gestaltungs- und Handlungsfelder sind das fachliche Anliegen dieses Buches. Zum anderen ist das Buch dem Jubiläum von Prof. Dr. Steinle, Universität Hannover, gewidmet.

### Aufbau und Inhalt

Management der Zukunft – Ausgestaltung der Managementprozesse der Zukunft – Unternehmensentwicklungen aus institutionaler Sicht – Unternehmensfunktion der Zukunft – Zusammenfassung und Ausblick.

### Kommentierung

Im Sinne der Aufgabenstellung behandeln zahlreiche Einzelbeiträge die Thematik, so u. a. Controlling im internationalen Konzern, Ansatzpunkte und Management von Veränderungsprozessen, Wohlbefinden von Mitarbeitern als betrieblicher Erfolgsfaktor oder Trends moderner Informations- und Kommunikationstechnologien. Insgesamt trägt die Veröffentlichung dazu bei, die aktuellen Trends und Entwicklungslinien etwas transparenter werden zu lassen, darüber hinaus vermittelt das Werk in einer breit angelegten Betrachtung ansatzweise Handlungshinweise für die Praxis. Eine recht lesens- und diskussionswerte Zusammenfassung verdichtet die zentralen Entwicklungen im Management auf das Grundsätzliche und schlägt eine gewisse "Brücke" zum zukunftsorientierten Management.

**Kotter, John: Chaos, Wandel, Führung  
Düsseldorf: Econ Verlag 1997 – 256 Seiten – DM 68,-**

### Autor und Konzeption

John P. Kotter, Professor für Leadership an der Harvard Business School, zählt zu den anerkanntesten Experten auf dem Gebiet des strategischen Managements. Die Neuerscheinung beruht auf der Analyse von über 100 Unternehmen und zeigt Wege auf, den raschen Veränderungs- bzw. Transformationsprozeß erfolgreich zu gestalten.

### Aufbau und Inhalt

Probleme des Wandels und seine Lösung (Warum Firmen scheitern, erfolgreicher Wandel und die Kräfte, die auf ihn wirken) – Der Acht-Stufen-Prozeß (Gefühl für Dringlichkeit erzeugen, Bildung der Führungskoalition, eine Vision und Strategien entwickeln, Kommunikation der Vision des Wandels, Empowerment der Mitarbeiter, Sicherstellung kurzfristiger Erfolge, Erfolge konsolidieren, neue Ansätze in der Kultur verankern) – Die Auswirkungen auf das 21. Jahrhundert.

### Kommentierung

Das Buch gefällt durch eine brillante Analyse und eine überzeugende Vermittlung von Ansätzen und Hinweisen, die einen erfolgreichen Transformationsprozeß unterstützen und fördern. Kotter liefert eine engagierte praxisnahe Anleitung zur Umsetzung und Durchsetzung innerbetrieblicher Wandlungsprozesse. Das Buch ist pragmatisch und praxisorientiert angelegt, der komplexe Sachverhalt wird relativ einfach und besonders treffend dargestellt. Kotter trifft sicher oft den Nerv der Leser oder vermittelt "Aha-Erlebnisse", vor allem dann, wenn bereits Erfahrungen, vor allem negative, mit Veränderungsprojekten vorliegen. Das Buch spricht deutlich zur Sache, ist herausfordernd und richtet hohe Anforderungen an Leser bzw. Unternehmen. Es kritisiert die "Selbstzufriedenheit" mit u. a. "zuviel positives Geschwätz vom Topmanagement", dem "Töte-den-Überbringer-

der-schlechten-Nachricht" usw., schlägt einen planmäßigen und systematischen Prozeß vor (Acht-Stufen-Programm) mit besonderer Betonung der "weichen Faktoren" und skizziert das Unternehmen der Zukunft. Insgesamt eine unter den einschlägigen Veröffentlichungen herausragende Neuerscheinung, ein überaus anregendes Kompendium für "Querdenker" und zukunftsorientierte Führungskräfte.

## **Aktuelles zu Controlling und Rechnungswesen**

**Seicht, Gerhard (Hrsg.): Jahrbuch für Controlling und Rechnungswesen '97**  
**Wien: Verlag Orac 1997 - 600 Seiten - ATS 995,- / DM 136,30**

Der Herausgeber, Vorstand des Instituts für Betriebswirtschaftslehre der Industrie an der Wirtschaftsuniversität Wien, legt das Jahrbuch '97 vor. Es beinhaltet 18 aktuelle Beiträge renommierter Fachautoren zu den Schwerpunktthemen Kostenrechnung, Rechnungslegung, Kapitalflußrechnung, Unternehmensbewertung und Energiewirtschaft. Beispiele: In einem Beitrag "Management und Controlling" fordert Reichmann ein "Big Controlling" als Antwort auf Lean Management; der Artikel "Der Grundsatz der Prüfung des Internen Kontrollsystems" klärt den Begriff und diskutiert die Prüfung des IKS im Rahmen der Jahresabschlußprüfung. In einem anderen werden "Methoden der Unternehmensbewertung" vorgestellt und systematisch verglichen.

Die Jahrbücher für Controlling und Rechnungswesen '95 und '96 sind ebenfalls noch zu ähnlichen Konditionen zu beziehen. Es ist auch ein Abo zu Vorzugsbedingungen möglich: Verlag Orac, Graben 17, A-1010 Wien, Telefax: 0222 / 534 52 141 oder Telefon 0222 / 534 52 0.

**Küpper, Hans-Ulrich und Weber, Jürgen (Hrsg.): Taschenlexikon Controlling**  
**Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 1997 - 349 Seiten - gebunden - DM 58,-**

Mit dieser Neuerscheinung legen die beiden Lehrstuhl-Inhaber (Ludwig-Maximilians-Universität, München und Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensführung, Vallendar/Koblenz) unterstützt von einem Autorenteam aus gegenwärtigen und früheren Mitarbeitern eine Sonderausgabe der "Grundbegriffe des Controlling" vor. In diesem Taschenlexikon werden die wesentlichen Begriffe erläutert und ein kompakter Überblick über den Stand, die Teilgebiete und die Anwendungen des Controlling gegeben. Das Buch ergänzt die von beiden Herausgebern veröffentlichten Lehrbücher und unterstreicht die Lehrmeinung von Küpper und Weber, die den zentralen Kern der Funktion Controlling in der Koordination des Führungsgesamtsystems sieht. Die einzelnen Stichwörter werden sorgfältig und aussagekräftig dargestellt, wenn z. B. unter "Akzeptanz der Controller" Handlungsbedarf sowohl hinsichtlich der "Kundenorientierung" als auch bezüglich des "Vertrauensverhältnisses" festgestellt wird. Dies schließt nicht aus, daß auch einzelne Abhandlungen die Erwartungen nicht voll erfüllen, so wird z. B. zur "Prozeßkostenrechnung" eine einseitige und problematische Bewertung vermittelt.

**Liessmann, Konrad (Hrsg.): Gabler Lexikon Controlling und Kostenrechnung**  
**Wiesbaden: Gabler Verlag 1997 - 769 Seiten - DM 98,- (gemäß Vorankündigung)**

In dieser Neuerscheinung erläutert ein Autorenteam über 3.000 Stichwörter von Abbaufähigkeit über z. B. Erlösverbund oder Organisation der Planung bis Zwischenziel und bietet einen breiten Überblick über das gesamte Spektrum der aktuellen Controlling-Fachterminologie sowohl hinsichtlich der traditionellen als auch neuerer Ansätze. Das Controlling, so der Herausgeber und Professor an der FH Köln, als alle Unternehmensbereiche und -funktionen auf das Gewinn- und Existenzsicherungsziel hin koordinierendes Konzept ist eine Querschnittsaufgabe. Das Buch wendet sich, so auch das Vorwort, an einen breiten Leserkreis. Die Stichwörter werden kompakt und kompetent beschrieben und vermitteln fundiertes Basiswissen. Dies schließt nicht aus, daß hier und da vertiefende Informationen heranzuziehen sind oder auch andere Akzente gewünscht werden, wenn z. B. die "Geschäftsprozeßoptimierung" nur über Prozeßzielgrößen definiert wird.

**Witt, Frank-Jürgen: Lexikon des Controlling**  
**Beck-Wirtschaftsberater im dtv Nr. 5830 - 397 Seiten - DM 29,90**

Von ABC-Analyse bis ZVEI-Kennzahlensystem vermittelt dieses kompakte und verständliche Nachschlagewerk für Ausbildung, Studium und Praxis die begrifflichen Grundlagen des modernen Controlling.

**Bossert, Rainer: Unternehmensbesteuerung und Bilanzsteuerrecht**  
**Heidelberg: Physica-Verlag 1997 im Springer Verlag - 383 Seiten - DM 49,80**

Das Buch vermittelt in komprimierter und systematischer Weise die Grundlagen der Einkommen- und Körperschaftbesteuerung von Unternehmen. Soweit es die Materie zuläßt, erweist sich die Veröffentlichung als aktuelle, verständliche und vergleichsweise umfassende Einführung; durch die zahlreichen Abbildungen, Beispiele und Vergleichsrechnungen sowie Literaturhinweise erfüllt das Buch voll und ganz die Erwartungen an ein gutes Lehrbuch.

**Bühner, Rolf: Mitarbeiter mit Kennzahlen führen**  
**Landsberg: Verlag Moderne Industrie 1996 - 245 Seiten - DM 98,-**

---

**Autor und Konzeption**

Bühner lehrt BWL an der Universität Passau und ist bekannt durch verschiedene Veröffentlichungen im Bereich Organisation, Controlling und Mitarbeiterführung. In dieser Neuerscheinung an der Schnittstelle Controlling/ Personalführung beschreibt Bühner einen Ansatz, Führungsverhalten zu verändern mit unterstützender Begleitung durch einige zentrale Kennzahlen.

**Aufbau und Inhalt**

Mitarbeiterpotentiale heben - Verändern erfordert Messen - Das Ziel und seine Kennzahlen - In Mitarbeiter investieren - TPM - Verfügbarkeit erhöhen - Leistung und Qualität steigern - Zufriedene Mitarbeiter sind der Boden, auf dem zufriedene Kunden gedeihen - Mitarbeiterführung verbessern - Kultur und Vertrauen.

**Kommentierung**

Im Mittelpunkt der Betrachtung steht ein Kennzahlensystem "Cash-flow pro Mitarbeiter" als Unternehmenswert pro Mitarbeiter mit den Stellhebeln "Umsatzüberschußrate" (Cash-flow/Umsatz) und "Pro-Kopf/Umsatz" (Umsatz/Mitarbeiter). Dieses Kennzahlensystem fußt einerseits auf der "Totalen Mitarbeitereffektivität", die sich nach den Kriterien Verfügbarkeit, Leistung und Qualität ermittelt, andererseits auf den Investitionen in die Mitarbeiter. Das Buch macht das Spannungsverhältnis einer Führung transparent und bewußt, die sich sowohl ertrags- und kosten- als auch zufriedenheitsorientiert ausrichtet. Den Controller sensibilisiert dieser Titel, auf die Probleme und Grenzen seiner Steuerungsgrößen und Kennzahlen und achten. So diskutiert Bühler u. a. die ROI-Problematik und das Verhältnis von finanziellen und operativen Meßgrößen. Die Veröffentlichung leistet einen diskussionswerten und interessanten Beitrag zur Verbesserung von Führung, Motivation und Leistung, und spricht daher Controller in besonderer Weise an. Insgesamt innovativ und praxisbezogen, relativ einfach und verständlich geschrieben, mit profilierter Fachkompetenz und einer kultivierten Kritikkultur.

**Vollmuth, Hilmar: Marktorientiertes Kostenmanagement**  
**Planegg: WRS Verlag Wirtschaft, Recht und Steuern 1997 - 207 Seiten - DM 48,-**

---

**Autor und Konzeption**

Vollmuth, Fachhochschullehrer und Unternehmensberater, stellt in dieser Neuerscheinung neue Konzeptionen, Instrumente und Techniken zur Sicherung von Wettbewerbsvorteilen vor.

**Aufbau und Inhalt**

Marktorientiertes Kostenmanagement - Benchmarking - Prozeßkostenmanagement - Qualitätsmanagement - Reengineering - Zielkostenmanagement.

**Kommentierung**

Vollmuth stellt die neuen Ansätze in übersichtlicher, anschaulicher und praxisbezogener Weise besonders heraus und gibt so einen kompakten und gut lesbaren Einstieg in diese Themenbereiche. Das Buch stellt sich aber nicht nur als Leitfaden zum modernen Kostenmanagement vor; es setzt darüber hinaus programmatische Akzente. So bemängelt der Autor die einseitige Kostenorientierung und Kostensteuerung und betont die Leistung als Gestaltungsaufgabe. Ferner sieht Vollmuth u. a. eine Verschiebung von der Kostenrechnung zum Kostenmanagement und eine wachsende Bedeutung der nichtwertmäßigen Steuerungsgrößen. Insgesamt ein empfehlenswerter und nützlicher Grundriß zum Kostenmanagement.

**Hopfenbeck, Waldemar: Übungsbuch zur Allgemeinen Betriebswirtschafts- und Managementlehre**  
**Landsberg: Verlag Moderne Industrie 1997 - 264 Seiten - Broschur - DM 48,-**

---

Das Übungsbuch zum gleichnamigen Lehrbuch enthält über 600 Aufgaben mit Lösungen zu den verschiedenen Gebieten der BWL, entsprechend der Gliederung im Lehrbuch, sowie eine umfassende Fallstudie. Das Buch eignet sich sowohl zur gezielten Vorbereitung auf Klausuren etc. als auch zur Wiederholung dgl. durch bereits im Beruf stehende Leser.

**Gleich, Ronald: Target Costing für die montierende Industrie**  
**München: Vahlen Verlag 1996 - 225 Seiten - kartoniert - DM 75,-**

---

**Autor und Konzeption**

Diese Veröffentlichung beruht auf einer Dissertation (Prof. Dr. Horváth, Uni Stuttgart) und überträgt das Target Costing-Konzept auf die montierende Industrie.

**Aufbau und Inhalt**

Einleitung - Produkte und Probleme der montierenden Industrie - State-of-the-Art der Montage - Entwicklung eines Target Costing-Konzeptes für die montierende Industrie - Umsetzung der Target Costing-Konzeption - Kritisches Fazit und Anwenderperspektiven der Konzeption - Schlußbetrachtung.

**Kommentierung**

Diese Neuerscheinung schließt in mehrfachem Sinne eine gewisse Lücke: Target Costing wird traditionell schwerpunktmäßig auf Teile und Komponenten bezogen, zum anderen finden sich betriebswirtschaftliche

Fragestellungen, z. B. Kostenplanung und -rechnung der Montage, kaum in den einschlägigen Veröffentlichungen. Die Arbeit gefällt durch einen hohen Praxisbezug, insbesondere auch durch das Beispielunternehmen "Schneck GmbH", und durch eine recht anschauliche und übersichtliche Darstellung. Das Buch empfiehlt sich für Fach- und Führungskräfte im Produkt- und Kostenmanagement als Lektüre.

**Alt, Loidl, Leuz: Kontierungs-ABC**  
**Stuttgart: Schäffer-Poeschel / Taylorix 1997**  
**504 Seiten - gebunden - DM 88,-**

Das vorliegende Handbuch versteht sich als praxisbezogene Buchungsanleitung für Handel, Dienstleistung und Industrie. Nach einigen allgemeinen Vorbemerkungen zu Kontierungsfragen folgt ein umfangreicher Buchungsschlüssel, der von Abbruchkosten über Ladenhüter oder Tantiemen bis Zweifelhafte Forderungen die Kontierung gemäß SKR 03 DATEV, KR 13 Taylorix (jeweils Prozeßgliederung), SKR 04 DATEV und IKR in EDV-Fassung (jeweils Abschlußgliederung) angibt. Der Anhang weist die jeweiligen Kontenrahmen detailliert aus.

**Holl, Horst-Günter: Controlling - das Unternehmen mit Zahlen führen**  
**Looseblattwerk, 3 Ordner A5, ca. 2.500 Seiten**  
**Preis DM 198,- zuzüglich Porto und Verpackung - Aktualisierung ca. 4 x jährlich zum Seitenpreis von 58 Pfennig**

**Aus dem Inhalt:** Operatives Controlling, Strategisches Controlling, Finanz-Controlling, PC-Controlling, Personal-Controlling, Sparten-Controlling, Fallbeispiele, Praktische Arbeitshilfen.

**Information und Bezug:** WEKA Fachverlag für Geschäftsführung und Management, Herrn Dr. Spies, Postfach 1209, 86426 Kissing; Tel. 08233 / 23-115; Fax: 08233 / 23-196.

**Kaufmann, Traute: Marketing-Controlling**  
**München: Wirtschaftsverlag Langen/Müller-Herbig 1997 - 160 Seiten - Leinen - DM 48,-**

#### **Autorin und Konzeption**

Traute Kaufmann ist Projektleiterin und Dozentin am Management Zentrum St. Gallen. In diesem Buch geht es um wirksame Erfolgskontrollen für das Erreichen der Absatz-, Marketing- und Budgetziele.

#### **Aufbau und Inhalt**

Marketing-Controlling. Wirksame Antwort auf die Herausforderungen eines komplexen Umfeldes - Ausgewählte Instrumente des strategischen und operativen Marketing-Controlling - Marketing-Informationssystem (MAIS) - Organisatorische Verankerung des Marketing-Controlling.

#### **Kommentierung**

Das Buch zählt zu den relativ wenigen Veröffentlichungen zum Marketing-Controlling als "Bindestrich-Controlling". Angesichts eines allgemein stagnierenden Wirtschaftswachstums besteht Bedarf, das Marketing-Controlling zu systematisieren und zu intensivieren. Hierzu vermittelt die Neuerscheinung in einer anschaulichen und übersichtlichen Aufbereitung zahlreiche Erkenntnisse, Methoden

**4PLAN<sup>®</sup>**

BRINGT  
DIE DAME  
INS SPIEL

Strategische Entscheidungen

**4PLAN** ermöglicht

erfordern Weitsicht und

▶ automatische Planung,

die Berücksichtigung aller

kürzeste Planungsphasen

relevanten Parameter.

▶ Analyse tatsächlicher

Bisherige Planungsprozesse

Reserven und versteckter

waren oft langwierig,

Steigerungen

aufwendig und daher

▶ vollständige Transparenz

kostenintensiv.

künftiger Personalkosten

Wenn Sie mehr über effizien-

te Personalkostenplanung

wissen wollen, schicken wir

Ihnen gerne unsere 4PLAN-

Broschüre zu - oder rufen

Sie uns doch einfach an.

**SOFTWARE**  
**4 YOU**  
SOFTWAREENTWICKLUNG

Gautinger Straße 6  
D 82319 Starnberg  
Tel.: 08151 / 90 50 0  
Fax: 08151 / 90 50 25  
www.software4you.com

und Erfahrungen aus der Praxis. Insbesondere die zahlreichen Arbeitsblätter, Checklisten und Abbildungen laden zum Lesen und Arbeiten ein, so z. B. hinsichtlich der Sortiments- und Kundenanalyse. Nur der Unterschied zwischen "Controller" und "Controlling" ist unscharf. Insgesamt ein handlicher, sehr empfehlenswerter Ratgeber.

**Link, Jörg: Führungssysteme**

**München: Verlag Franz Vahlen 1996 - 228 Seiten - kartoniert - DM 48,-**

---

**Autor und Konzeption**

Link, Universitätsprofessor für Controlling und Organisation in Kassel, legt hiermit einen Beitrag zur Strategischen Herausforderung für Organisation, Controlling und Personalwesen vor.

**Aufbau und Inhalt**

Führung und Führungssysteme - Wettbewerbsvorteile durch optimales Führungs-Mix - Wettbewerbsvorteile durch Führungssysteme - Integrative wettbewerbsstrategische Gestaltung von Führungssystemen.

**Kommentierung**

Link bietet einen in sich geschlossenen Grundsatzbeitrag, der das Spannungsverhältnis, die Bandbreite und die Komplexität im Bereich von "Führung" deutlich macht und der die Abhängigkeit von den Kontextbedingungen betont und die wettbewerbsstrategischen Effizienzkriterien als Maßstab für die Gestaltung herausstellt. Im Kapitel "Controllingsysteme" stellt der Verfasser u. a. heraus, daß der Controller nicht nur die Erreichung des Gewinnziels, sondern alle für die Unternehmensführung wichtigen Ziele durch seine Arbeit unterstützen müsse. Eine vergangenheitsorientierte Controlling-Philosophie sei daran zu erkennen, daß im Controlling-System die Informationen aus dem Rechnungswesen eine überproportionale, die Informationen aus den Umsystemen einen unterproportionalen Platz einnehmen. Das Buch vermittelt Anstöße und Anregungen für wettbewerbsstrategische Systeminnovationen.

**Wolbold, Markus: Budgetierung bei kontinuierlichen Verbesserungsprozessen**

**München: Verlag Franz Vahlen 1995 - 224 Seiten - kartoniert - DM 75,-**

---

Gegenstand der vorliegenden Forschungsarbeit sind Ansätze und Modelle, die in der Lage sind, die durch den kontinuierlichen Verbesserungsprozeß geschaffenen Strukturen und Vorgänge abzubilden und die Anforderungen zu erfüllen, die die Kaizen-Philosophie an die Systeme eines Unternehmens stellt.

**Baus, Josef: Controlling**

**Berlin: Cornelsen Verlag 1996 - 176 Seiten - kartoniert - DM 29,80**

---

Dieses Basiswerk aus der Reihe "Praktische Betriebswirtschaft" vermittelt den Stoff in gestraffter und didaktisch-methodisch besonders fundierter Aufbereitung mit vielen Abbildungen, Hervorhebungen und Beispielen. Im Mittelpunkt stehen die Controllingwerkzeuge in Gliederung und Reihenfolge des Arbeitsjahres des Controllers: Controlling - was ist das? - Wie arbeitet strategisches Controlling? - Vom strategischen Plan zum operativen Budget - Operative Steuerung durch Budget-Steuerung - Berichten und informieren - Controllinginstrumente.

**Steinle, Claus; Kirschbaum, Jasmin; Kirschbaum, Volker: Erfolgreich überlegen**

**Frankfurt: Frankfurter Allgemeine Zeitung Wirtschaftsbücher 1996**

**324 Seiten - gebunden - DM 44,-**

---

Das Buch greift die Suche nach den "Stellschrauben" des wirtschaftlichen Erfolgs auf. Im Laufe der letzten Jahre wurde ein "Fangnetz" zur Erfassung von Erfolgsfaktoren geknüpft. In drei Befragungswellen ab 1992 wurden Produktionsunternehmen untersucht. Die Autoren haben auf der Basis empirischer Ergebnisse Strategien und Empfehlungen für ein Innovationsmanagement abgeleitet und entwickelt. Breiten Raum nehmen die methodischen Fragen ein, die Veröffentlichung sucht wissenschaftlichen Kriterien gerecht zu werden. Neben dem theoretischen Interesse sensibilisieren sie für wichtige Zusammenhänge und Abhängigkeiten. Besonders der Schlußteil "Reflexionen und der gewonnenen Ergebnisse und Schlußfolgerungen" unterstützen tiefere Einsicht und fördert die praktische Ausgestaltung. Insgesamt kein "Rezeptbuch", sondern eher ein "Erkenntnisbuch".

**Qualitätsmanagement (wird fortgesetzt)**

**Reinhard, Gunther; Lindemann, Udo; Heinzl, Joachim: Qualitätsmanagement**

**Berlin: Springer Verlag 1996 - 315 Seiten - broschiert - DM 48,-**

---

**Autoren und Konzeption**

Die Autoren, Professoren an der TU München, legen - basierend auf Vorlesungen - einen Kurs zum Qualitätsmanagement für Studium und Praxis vor.

**Aufbau und Inhalt**

Einführung - Unternehmensstrategie Qualitätsmanagement - Planung des Produkts - Produktentwicklung - Produktion - Betreuung nach der Produkterstellung - Qualitätsmanagementsystem - Arbeitswissenschaft und Organisationsentwicklung - Wirtschaftliche Aspekte - Juristische Aspekte - Zusammenfassung.

**Kommentierung**

Das Lehrbuch vermittelt anschaulich und leicht verständlich Strategien, Methoden und Werkzeuge des Qualitätsmanagement. Ganzheitlich und prozeßorientiert werden die wesentlichen Inhalte dargestellt. Die übersichtliche Aufbereitung und die zahlreichen Abbildungen unterstützen die Ausführungen. Leser bzw. Leserinnen aus dem Controlling und Rechnungswesen bringt das Kapitel "Wirtschaftliche Aspekte" eine Erörterung der Qualitätskosten und der Qualitätskostensysteme. Das Buch empfiehlt sich als allgemeine Einführung für einen breiten Leserkreis, nicht zuletzt auch ein controlling-relevantes Thema.

**Schnauber, Grabowski, Schlaeger, Zülch: Total Quality Learning**  
**Berlin: Springer Verlag 1997 - 222 Seiten - DM 58,-**

**Autoren und Konzeption**

Ein Autorenteam der Ruhr-Universität Bochum legt einen Leitfaden für "lernende Unternehmen" vor. Das diesem Buch zugrunde liegende Projekt wurde im Rahmen des Programms Qualitätssicherung vom BMFT gefördert.

**Aufbau und Inhalt (auszugsweise)**

Überbetriebliche Weiterbildungsangebote - Kraftfeldanalyse - Prozesse - Prozeßverbesserung - Eigenen Standort bestimmen - Qualitätspolitik und -ziele - Mitarbeitergespräche.

**Kommentierung**

Das Buch unterscheidet sich von anderen vergleichbaren Büchern zunächst durch die Art der Stoffvermittlung. Mit diesem Buch unternimmt der Leser eine Reise durch eine Lernlandschaft. Eine Rahmenhandlung führt durch die Fragen des Wandels. Das Buch will Basiswissen und die Werkzeuge für die Analyse, Gestaltung und Bewertung der innerbetrieblichen Prozesse vermitteln. Neben fachbezogenen Fragen des Qualitätsmanagements betonen die Autoren insbesondere Probleme des sozialen und methodischen Miteinanders. Viele Beispiele, Hinweise, Grafiken und Fragebogen können als Vorlage für die praktische Arbeit unmittelbar herangezogen werden.

**Schönsleben, Paul u. Müller, Roland (Hrsg.): Qualität managen**  
**Zürich: Orell Füssli Verlag 1996 - 174 Seiten - broschiert - CHF 58,- / DM 68,- / ATS 531,-**

**Autoren und Konzeption**

Die Herausgeber haben aktuelle Aufsätze zum Qualitätsmanagement aus der io Management Zeitschrift zusammengestellt. Die renommierten und praxiserfahrenen Autoren kommen aus Unternehmungen, Beratung und Wissenschaft.

**Aufbau und Inhalt**

Pro und contra Zertifizierung - Zertifizierung, und wie weiter - TQM heißt Kundenorientierung - Quality Awards in den USA und in Europa - Alles über Qualitätszirkel - Wettbewerbsfähige Software dank Qualitätssicherung - Qualitätsmanagement in der Alltagspraxis.

**Kommentierung**

Der Bogen dieses Sammelbandes spannt sich von einer kritischen Diskussion der Zertifizierung über verschiedene methodische Ansätze bis zur Praxis der Qualitätssicherung. Die Neuerscheinung zeigt die wesentlichen Facetten, aber auch das gesamte Spektrum eines modernen Qualitätsmanagement in einer ausgewogenen und kompakten Betrachtung mit dem gebotenen Niveau. Der Band bietet Grundlagen zum Verständnis der vielschichtigen Qualitätsproblematik in der Industrie.

**Pocket Power**

**eine neue Reihe im handlichen Taschenformat aus dem Carl Hanser Verlag, München, zu einem Preis von DM 19,80, unter der Herausgeberschaft von Prof. Dr. Gerd Kamiske; u. a. sind erschienen:**

**European Quality Award**

Dieser Band vermittelt auf 128 Seiten praktische Tips zur Anwendung des EFQM-Modells. Der Anforderungskatalog für European Quality Award (EQA) gilt als internationale Richtlinie und Zielsystem für die Einführung von TQM.

**Moderationstechniken**

Die vorliegende Neuerscheinung behandelt auf 127 Seiten die Werkzeuge für die Teamarbeit wie Aufbereitungstechniken, Prognose- oder Bewertungstechniken.

**Schwenke, Rolf: Qualitätsmanagement-Handbuch (QMH)**  
**Frankfurt: Maschinenbau Verlag 1995 - 56 Seiten A4, DM 62,- (VDMA-Mitglieder DM 49,60)**

Diese Broschüre vermittelt in gestraffter Form praktische Informationen, wie ein QMH geplant, ausgearbeitet, eingeführt und kontrolliert werden kann. Der Leser findet zahlreiche Anregungen und Beispiele, die die Umsetzung in die Praxis erleichtern.

## Informatik

### **Gabler Wirtschaftsinformatik Lexikon**

**Wiesbaden: Gabler Verlag 1977 - 800 Seiten - ca. DM 198,-- (bitte nachfragen)**

---

Das neue Gabler Wirtschaftsinformatik-Lexikon richtet sich sowohl an Praktiker, d. h. Anwender und Entscheider, als auch an Studierende und Lehrende; an alle, die sich mit der Anwendung der Informations- und Kommunikationstechnik beschäftigen. Das Lexikon stützt sich auf die Mitwirkung von etwa 50 anerkannten Autoren aus Wissenschaft, Lehre und Praxis, die den Bogen schlagen von Abfrage über z. B. Dialog, Einführungskonzept, Materialwirtschaft oder Prozeßmanagement bis zur zwischenbetrieblichen Integration (ZBI). Das neue Handbuch sucht mit mehr als 3.000 Stichwörtern umfassend und kompetent zu informieren über alle wesentlichen Aspekte der Planung, der fachlichen und der DV-technischen Analyse, der Implementierung und Nutzung von Informations- und Kommunikationssystemen in und zwischen Unternehmen. Das neue Lexikon zu der noch relativ jungen und zugleich sehr dynamischen Disziplin Wirtschaftsinformatik entspricht dem Qualitätsstandard eines renommierten Verlages mit einer großen Tradition in der Herausgabe von Wirtschaftslexika.

### **Österle, Hubert u. Vogler, Petra (Hrsg.): Praxis des Workflow-Managements**

**Braunschweig/Wiesbaden: Friedr. Vieweg Verlagsges. 1996 - 362 Seiten - Preis bitte erfragen**

---

#### **Autoren und Konzeption**

Hinter diesem Buch stehen sechs führende Schweizer Unternehmen und das Institut für Wirtschaftsinformatik der Universität St. Gallen, die sich im Kompetenzzentrum "Prozeß- und Systemintegration" zusammengeschlossen haben. Das Buch setzt sich zur Aufgabe, zu unterstützen, Workflow-Projekte richtig abzuschätzen, aus Projekterfahrungen zu lernen, Irrwege zu vermeiden und den aktuellen Stand des Workflow-Managements zu beurteilen.

#### **Aufbau und Inhalt (gekürzt)**

Business Engineering - Von der Strategie bis zum Workflow - Anforderungen an die Modellierung von Workflows - Vom Geschäftsprozeß zum Workflow - Konzeption und Pilotierung eines Workflow-Systems - Projekt-Vorgehen für die Implementierung - Workflow-Management - Chancen und Risiken.

#### **Kommentierung**

In 18 Kapiteln vermittelt das Buch den State-of-the-Art des Workflow-Managements, sowohl hinsichtlich der methodischen Grundlagen als auch bezüglich der konkreten Umsetzung in der Praxis. Die Praktikerbeiträge entstammen insbesondere den Bereichen Banken, Versicherungen, Post und Chemie. Einzelne Kapitel sind in englischer Sprache verfaßt. Das Buch unterstützt Praktiker, Wissenschaftler und Softwarehersteller, die sich vertiefend und grundsätzlich mit dem Workflow-Management auseinandersetzen, mit fundiertem Orientierungswissen.

### **1997er Neuauflagen und Neuerscheinungen aus der Reihe "ECON Computer Taschenbuch".**

**Eine bewährte und erfolgreiche Taschenbuchreihe für Einsteiger, Anwender und Profis mit inzwischen umfangreichem Angebot u. a. mit**

#### **Das Word 97 Einmaleins**

ECON Taschenbuch Nr. 28124 - 395 Seiten - DM 24,90

#### **Das Excel 97 Einmaleins**

ECON Taschenbuch Nr. 28122 - 387 Seiten - DM 24,90

### **Aichele, Christian: Kennzahlenbasierte Geschäftsprozeßanalyse**

**Wiesbaden: Gabler Verlag 1997 - 451 Seiten - gebunden - DM 198,--**

---

#### **Autor und Konzeption**

Diese Neuerscheinung aus der Reihe "Schriften zur EDV-orientierten Betriebswirtschaft" beruht auf einer Dissertation (Scheer, Saarbrücken). Das in dieser Arbeit entwickelte Kennzahlensystem, so das Vorwort, stellt eine wissenschaftlich fundierte Methode für ein umfassendes Geschäftsprozeßmanagement in der Praxis bereit.

#### **Aufbau und Inhalt**

Problemstellung, Abgrenzung und Einführung in die Thematik - Definition der Geschäftsprozeßoptimierung und Diskussion der Methoden zur Geschäftsprozeßoptimierung von Unternehmen - Definition und Diskussion der Kennzahlen und Kennzahlenanalysen zur Geschäftsprozeßoptimierung in produzierenden Unternehmen - Erarbeitung eines Kennzahlensystems zur Optimierung der Geschäftsprozesse - Die Anwendung und der Aufbau des prozeßbezogenen Kennzahlensystems - Zusammenfassung und Ausblick - Anhang.

#### **Kommentierung**

Aichele arbeitet die Thematik überzeugend auf. So gibt er zunächst u. a. einen Abriß über die modernen Optimierungsstrategien und -konzepte wie Business Reengineering oder Lean Management, arbeitet die

Essentials heraus und stellt sowohl ein hohes Maß an Gemeinsamkeiten als auch an Übereinstimmung mit "alten Ansätzen" fest. Die Veröffentlichung fußt auf den Elementen Prozesse und Kennzahlen, die Aichele zu einer Synthese zusammenführt. Der Verfasser beschreibt und definiert u. a. die Prozeßoptimierung so, daß sie verständlich und greifbar wird. Neben einer eingehenden Abhandlung der Kennzahlthematik enthält das Werk die z. Z. vermutlich umfangreichste Darstellung und Beschreibung möglicher Prozeß-Kennzahlen. Diese Neuerscheinung fördert die Entwicklung in Richtung "prozeßorientierte Unternehmensführung", unterstützt die Optimierung und Neugestaltung der Unternehmensprozesse und belebt nicht zuletzt die Bestrebungen um ein "Prozeßcontrolling".

## Die neuen Medien

**Mocker, Helmut und Ute: Intranet - Internet im betrieblichen Einsatz**  
**Frechen: Datakontext Fachverlag 1997 - 252 Seiten - broschiert - DM 79,-**

Dieser neue Ratgeber vermittelt in besonders übersichtlicher und gut lesbarer Weise in 18 Kapiteln Grundlagen, Umsetzungshinweise sowie Praxisbeispiele. Das Buch richtet sich auch an diejenigen, die noch keinen Internetzugang oder Erfahrungen im Umgang mit dem neuen Kommunikationsmittel haben. Die Neuerscheinung geht auf die Chancen und Ziele des neuen Werkzeuges ein. Es veranschaulicht, wie Intranet, Internet, World Wide Web und E-Mail funktionieren und zeigt, wie man Zugang zum weltgrößten Netzwerk findet, gezielt nach Informationen sucht, wie man Daten überträgt und durchs WWW surft.

**Rohner, Kurt: Der Internet-Guide für Manager**  
**Landsberg: Verlag Moderne Industrie 1997 - 374 Seiten - DM 79,-**

Das Buch richtet sich an alle, die das Internet als Informationsquelle und als Marketinginstrument nutzen. Hierzu will die Neuerscheinung fundiertes Wissen anbieten. Das Buch führt den Leser systematisch in das Medium ein und vermittelt die komplexen Zusammenhänge in strukturierter und anschaulicher Form. Aus dem Inhalt: Internet-Grundlagen; Internet - neue Chancen bei den unterstützenden Wertschöpfungsaktivitäten; Handel, Beschaffung und Zulieferlogistik; Marketing und Vertrieb; Internetstrategie eines Unternehmens; Wirtschaftlichkeitsmodell; Sicherheit und Risiken; Kommerzielle Online-Dienste; Trends und Ausblick.

**CD-ROM Personalpraxis für Arbeitgeber**  
**Arbeitsrecht, Steuerrecht, Sozialversicherungsrecht - Kommentar mit Gesetzestext**  
 Software (Windows) - DM 79,- im Walhalla Fachverlag, Postfach 10 10 53, 93010 Regensburg  
 Tel. 0941 / 56 84 138; Fax 0941 / 56 84 111.

**Soft-Select Business Professional**  
 Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 1997 - CD-ROM - DM 798,-

**Soft-Select Business Standard**

CD-ROM - DM 398,-

aus dem Schäffer-Poeschel-Verlag, Werastr. 21-23, 70182 Stuttgart, Tel. 0711 / 21 94-0; Fax 0711 / 21 94-111

Soft-Select ist eine Datenbank zur Pflichtenhefterstellung und Auswahl von Standardprogrammen auf CD-ROM. Die vorliegende Version beinhaltet die Bereiche Anlagenbuchhaltung, Auftragsbearbeitung, Finanzbuchhaltung, Kostenrechnung, Lohn und Gehalt, Materialwirtschaft und PPS. Die preiswerte Standardversion ist ohne PPS- und Materialwirtschaftssysteme. Zunächst definiert der Entscheider seine Anforderungen, hierzu steht ein Katalog mit bis zu 450 individuell bewertbaren Kriterien zur Verfügung. Nachdem das Pflichtenheft erstellt ist, findet Soft-Select dann auf Knopfdruck die den Anforderungen entsprechenden Programme. Das System greift dabei auf die aktuellen Leistungsdaten aller wichtigen Hersteller und ihrer Programme zurück. Als Betriebssysteme werden berücksichtigt: MS-DOS, MS-Windows, OS/2 und UNIX. Die neuerschienene Business-Ausgabe bietet aktuelle Leistungsdaten zu mehr als 750 Software-Produkten von über 230 Herstellern. Insgesamt eine recht gute Unterstützung bei der Einführung und Auswahl von Standardsoftware.

**Jasper, Dirk: Online-Surfing in CompuServe**  
**ECON Taschenbuch Nr. 28120 - 333 Seiten - DM 29,90 mit CD-ROM**

Dieses Buch bietet sich an als persönlicher Reiseführer durch die Welt von CompuServe, dem zweitgrößten Online-Anbieter.

**Haufe Steuer Office**  
**CD-ROM für die moderne Betriebs- und Beratungspraxis - Erst-Version DM 248,-**  
**Update DM 98,-**

**nähere Informationen von: Rudolf Haufe Verlag, Hindenburgstr. 64, 79102 Freiburg, Haufe-Steuer-Office-Redaktion, Frau Siefert, Tel. 0761 / 3683-134**

**Achtung: Systemvoraussetzungen abklären**

Der Haufe Verlag, einer der führenden Verlage auf dem Gebiet des Steuer-, Wirtschafts- und Arbeitsrechts und einer der Pioniere auf dem Gebiet Kaufmännische Software, legt ein interessantes Angebot vor: **"Das elek-**

**tronische Steuerbüro".** Die CD-ROM, verbunden mit einem umfangreichen Service-Angebot, vermittelt das Steuer- und Wirtschaftsrecht von A - Z mit über 40.000 Querverweisen, u. a. mit einer BFH-Urteilsbank mit 4.500 Urteilen im Volltext.

**Der Controllingleitstand auf CD-ROM**

**Witt/Witt/Bron/Stegmann: Controlling interaktiv**

**CD-ROM mit Anwenderhandbuch - DM 98,-**

**nähere Infos: Verlag Franz Vahlen, Postfach 40 03 40, 80703 München, Tel. 089 / 381 89-0; Fax 089 / 381 89-398 - Achtung: Systemvoraussetzungen abklären**

"Controlling interaktiv" bietet dem Anwender auf CD-ROM eine umfassende Controllingsoftware. Die CD-ROM etabliert Controllingstandards: Aus konkreten Praxisfällen u. a. Budgetierung, Deckungsbeitragsrechnung, Finanzcontrolling, Prozeßcontrolling, Target Costing usw. Mit dem "Controllingkompendium" erhält der Anwender zudem eine umfangreiche Hilfsfunktion, die nicht nur softwaretechnisch, sondern auch controllingbezogen ansetzt. Die CD-ROM stellt einen kompletten und modernen Werkzeugkasten und eine programmierte Controllingberatung bereit. Überdies erhält der Anwender eine controllinggesteuerte Softwareoberfläche, mit der er flexibel und individuell arbeiten kann.

## NEUAUFLAGEN

**Peemöller, Volker: Controlling**

**Herne, Berlin: Verlag Neue Wirtschaftsbrieft 1997 - 436 Seiten - kartoniert - DM 48,- in 3., überarbeiteter Auflage**

Das vorliegende NWB-Studienbuch vermittelt Grundlagen des modernen Controlling, u. a. Controlling-Konzept oder Erscheinungsformen. Ferner die Grundzüge des Strategischen Controlling, das Operative Controlling mit u. a. Budgetierung und Kostenplanung. In einem weiteren Teil werden Objekte des Controlling bzw. das Funktions- und Faktorbezogene Controlling dargestellt. Der letzte Teil ist Sonderformen wie Handelsbetrieben oder Kreditinstituten gewidmet. Das Buch vermittelt einen geschlossenen Überblick, gibt einen umfassenden Einblick sowohl in die theoretischen Ansätze als auch über die praktischen Einsatzgebiete. Eine recht empfehlenswerte Einführung.

**Schmidt, Klaus: Handbuch Logistik und Produktionsmanagement - Loseblattwerk in 2 Ordnern**

**München: Verlag Moderne Industrie - in 2. Auflage**

**Nähere Information bei Frau Fink, Tel. 08191 / 125-271 oder Fax 08191 / 125-309 bzw. Verlag Moderne Industrie, 86895 Landsberg**

Das Werk vermittelt Strategien, Konzepte und Lösungen für die JIT-Beschaffung, -Produktion und -Distribution und gliedert sich in drei Teile: Grundlagen, Konzepte und Methoden sowie Praxisbeispiele. Beispiele für die enthaltenen Einzelbeiträge: Komplexität - Probleme und mögliche Optimierungsansätze, Machbarkeit von JIT-Abläufen, Logistikziele und Logistikorganisation, Synchrone Produktionssysteme.

**Chrobok, Reiner: Grundbegriffe der Organisation**

**Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag 1996 - 85 Seiten - kartoniert - DM 39,- - in 2. Auflage**

Zeiten des Umbruchs schaffen neue Konzepte und Begriffe. Dieser Band 1 der Reihe Organisation, die von der Gesellschaft für Organisation e. V. herausgegeben wird, erläutert die aktuellen Grundbegriffe der Organisationsarbeit in prägnanter und sachlich zusammenhängender Form und schafft somit terminologische Sicherheit. Die Definition "Controlling" sollte überarbeitet werden: "Controlling" ist der Prozeß des Machens, des Steuerns und Regels in der Schnittstelle Controller/Manager, der "Controller" ist die Servicefunktion dafür, er gehört der Organisationseinheit "Controllerdienst oder -service" an.

**Meyer, Wolfgang: Arbeitsrecht für die Praxis**

**Planegg/München: WRS Verlag Wirtschaft, Recht und Steuern 1997 - 773 Seiten - DM 98,- in 8., aktualisierter Auflage**

Meyer, Präsident des Landesarbeitsgerichtes Baden-Württemberg a. D., legt ein aktualisiertes Handbuch für die tägliche Personalarbeit vor, das den juristisch nicht geschulten Arbeitgeber und Arbeitnehmer ebenso wie den Betriebsrat bei der Bewältigung arbeitsrechtlicher Fragen unterstützt. Das Buch gliedert sich: Arbeitsvertragsrecht, Beendigung des Arbeitsverhältnisses, Kurzdarstellung der wichtigsten arbeitsrechtlichen Gesetze, Kollektives Arbeitsrecht, Formularmuster.

**Schmidt, Harald: Bilanzpraxis**

**Freiburg: Rudolf Haufe Verlag 1997 - 658 Seiten - Broschur - DM 98,- in 4., neubearbeiteter Auflage**

Das Buch stellt sich vor als "Schlüssel zur Handels- und Steuerbilanz für Einzelkaufleute, Personengesellschaften und Kapitalgesellschaften. Es gliedert sich in die Hauptkapitel Grundlagen, Bilanz, Gewinn- und Verlust-

rechnung, Anhang, Lagebericht und Offenlegung. Das Hand- und Arbeitsbuch bietet mit zahlreichen praktischen Beispielen, Übersichten und Tabellen einen gut verständlichen und problemorientierten Leitfadens zum gesamten Jahresabschluß.

**Schmidt, Harald: Bilanztraining**  
**Freiburg: Rudolf Haufe Verlag 1995 - 357 Seiten - Broschur - DM 59,80**  
**in 7., überarbeiteter Auflage**

Das Buch, so der Autor, hat sich in vielen Steuerberaterseminaren als Trainingsbuch bewährt. Es vermittelt anschaulich durch 70 praktische Beispiele und 100 Übersichten den Stoff des Bilanzierens. 27 Fälle mit Lösungen und 254 Fragen mit Antworten vertiefen den Stoff.

**Hichert, Rolf u. Moritz, Michael (Hrsg.): Management-Informationssysteme**  
**Berlin/Heidelberg: Springer Verlag 1995 - 547 Seiten - gebunden - DM 178,--**  
**in 2., völlig neubearbeiteter und erweiterter Auflage**

Neben grundlegenden und einführenden Beiträgen enthält dieser umfangreiche Sammelband Berichte, Analysen und Kommentare aus Industrie, Handel und Dienstleistung. Mit dieser Neuauflage stellt sich ein aktuelles und praxisbezogenes Handbuch vor, das bedeutend ist für Führungskräfte, Controller oder DV-Verantwortliche, die mit der Einführung, Betreuung und Anwendung von MIS beschäftigt sind. Gliederung: MIS-Grundlagen, MIS-Einführung, MIS-Technologie und MIS-Lösungen.

**Bühner, Rolf: Personalmanagement**  
**Landsberg: Verlag Moderne Industrie 1997 - 470 Seiten - Hardcover - DM 78,--**  
**in 2., überarbeiteter Auflage**

Das Buch will vor dem Hintergrund der zunehmenden Bedeutung der Mitarbeiter Studierenden und Praktikern das notwendige Handwerkszeug vermitteln, um mit den Anforderungen eines modernen Personalmanagements umgehen zu können. Dieses moderne Lehrbuch enthält den häufigem Bezug zur Praxis und unterstützt durch zahlreiche Abbildungen und Tabellen den aktuellen Wissens- und Diskussionsstand in gut lesbarer und kompakter Form zu den Themenbereichen Personalplanung, Entgelt- und Arbeitszeitmanagement, Personallogistik, Personalführung, Personalcontrolling, Personalorganisation.

## Der persönliche Tip

**Staufenbiel, Joerg: Berufsplanung für den Management-Nachwuchs**  
**Köln: Staufenbiel Institut 1996 - 646 Seiten - DM 24,80 - in 17. Auflage**

Diese seit 1974 erscheinende Publikation hat sich inzwischen zu einem "Klassiker" der Studien- und Berufsplanung entwickelt. Aus dem Inhalt: Arbeitsmarkt und Berufsplanung, Studien- und Examenplanung, Management-Aus- und -Weiterbildung, Kaufmännische Funktionsbereiche, Branchenreports, Bewerbung und Vorstellung, Gehaltsspiegel, Versicherungs- und Geldtips, Berufsständische Vereinigungen, Kontaktadressen.

Weitere aktuelle Veröffentlichungen zur Studien- und Berufsplanung von: Staufenbiel Institut für Studien- und Berufsplanung GmbH, Postfach 10 35 43, 50475 Köln, Tel. 0221 / 91 26 63-0 oder Fax 0221 / 91 26 63-9.

**Huber, Günther: Das Arbeitszeugnis in Recht und Praxis**  
**Freiburg: Rudolf Haufe Verlag 1996 - 194 Seiten - DM 39,80**  
**in 4., durchgesehener und erweiterter Auflage**

Dieser Leitfadens eines Fachanwalts für Arbeitsrecht informiert über Rechtsgrundlagen, Formulierungshilfen, Textbausteine, Musterzeugnisse und Beurteilungskriterien.

**Müller, Ronald; Ruhleder, Rolf (Hrsg.): Der kompetente Manager**  
**Zürich: Orell Füssli Verlag 1996 - 240 Seiten - broschiert - CHF 58,-- / DM 68,--**

Dieser Sammelband richtet sich an Fach- und Führungskräfte mit großer operativer Belastung und vielen Themen und Projekten. Fachlich hervorragend ausgewiesene Autoren vermitteln Tips und geben praxisbezogene Ratschläge, oft mit einem Schuß Ironie zur Anregung der Reflexion des eigenen Verhaltens. Die Beiträge gliedern sich in acht Kapitel: Ein guter Chef - Konfliktbewältigung - Selbst- und Zeitmanagement - Streß und Entspannung - Besser informieren, präsentieren, reden - Gekonnte Gesprächsführung - Mitarbeiterbeurteilung - Konferenzen. Das vorliegende kleine Handbuch: es vermittelt praktische Hilfe zur Selbsthilfe, d. h. zur Selbstführung und -entwicklung.

**Weber, Ulrich: Rechtsberater für Manager**  
**Düsseldorf: ECON Verlag 1997 - 312 Seiten - DM 68,--**

Ulrich Weber ist Fachanwalt für Arbeitsrecht und Rechtsanwalt beim Oberlandesgericht Köln. Dieses Buch will informieren und unterstützen, wenn es persönlich brenzlich wird. Das Buch gliedert sich in drei Teile: Vertrags-

gestaltung und ihre Tücken mit Musterverträgen – Managers Alltag und seine Fallstricke, u. a. Haftungsrisiken oder auch "Job oder Gewissen" sowie Kündigung und der goldene Handschlag.

**Eisenberg, Ronni u. Kelly, Kate: Einfach gut organisiert  
ECON Taschenbuch Nr. 21336 – 191 Seiten – DM 15,90**

Dieses Taschenbuch vermittelt praktische Tips, wie der Büroalltag besser beherrscht werden kann.

**Wachtendorf, Egon: Auswege aus der Steuerklemme  
Regensburg: Walhalla Verlag 1997 – 126 Seiten – DM 16,80**

Dieses Buch befaßt sich mit sensiblen Themen wie Zinssteuer, Schwarzgeld und Steuerfahndung. Das Buch enthält auch die geplanten Änderungen der Steuerreform.

**Götz, Herrling, Richter, Wolff: Jahrbuch für Geldanleger 1997  
Beck-Wirtschaftsberater im dtv Nr. 5891 – 326 Seiten – DM 29,90**

Das Buch gibt zunächst einen allgemeinen Überblick u. a. über Steuern und Währungsunion, behandelt danach fundiert und umfassend Chancen und Risiken der vielfältigen Anlagemöglichkeiten. Praktische Hinweise runden das Taschenbuch ab.

**List, Karl-Heinz: Neue Wege der  
Stellensuche  
Beck-Wirtschaftsberater im dtv Nr. 5897  
198 Seiten – DM 16,90**

Das Taschenbuch geht der Fragestellung nach, wie sich die Chancen auf dem Arbeitsmarkt verbessern lassen. Inhalt: Wie Profis Personal auswählen, Persönliche Standortbestimmung, Bewerbungsstrategie, Bewerberinterview, Arbeitsrecht.

**Heise/Lessenich/Merten: Das neue Arbeitsrecht auf einen Blick  
Freiburg: Rudolf Haufe Verlag 1997 –  
247 Seiten – Broschur – DM 29,80**

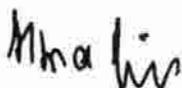
Der vorliegende Band informiert über die Änderungen durch das arbeitsrechtliche Beschäftigungsförderungsgesetz 1996: u. a. Entgeltfortzahlung, Kündigungsschutz und Befristung, Urlaub, Betriebsverfassung, Insolvenz.

**Zu guter Letzt**

Was interessiert Sie? Wo liegt Ihr Bedarf? Was soll ich für Sie in den nächsten Ausgaben vorstellen? Über Ihre Hinweise – wer immer Sie als Leser oder Leserin gerade sind – freue ich mich stets.

Ich grüße Sie herzlich bis zum Wiederlesen, wünsche Ihnen einen schönen Sommer und – so Sie Urlaub haben – eine schöne, erholsame Zeit.

Ihr



Alfred Biel



**Buchhalter**  
mit eidg. Fachausweis

**Weg 1** begleitetes Fernstudium

- ✓ Dauer: 5 Semester, davon 3 Semester Fernunterricht
- ✓ Studienbeginn jederzeit
- ✓ Unterrichtsort: Zürich
- ✓ Interne Vorprüfung auf eidg. Niveau

**Weg 2** Seminarunterricht ab Studienbeginn

- ✓ Dauer: 5 Semester
- ✓ Studienbeginn: September 1997
- ✓ Unterrichtsorte für 1. bis 3. Semester: **Zürich, Bern und St. Gallen** (bei mind. 15 Anmeldungen je Unterrichtsort)
- ✓ Interne Vorprüfung auf eidg. Niveau

**neu**

Wenn Sie **mehr Wissen** wollen:

**HOTLINE**

Telefon: 01-307 33 33  
Fax: 01-302 57 37  
E-Mail: info@akad.ch

Wir sind ein führendes Unternehmen im Bereich der Video-Dienstleistungen im Großraum München und suchen eine/n

**BETRIEBSWIRT/IN (FH)**

Ihre Aufgabe: - Planung, Forecast, Soll-Ist-Vergleich  
- Berichtswesen  
- Vorbereitung des Jahresabschlusses

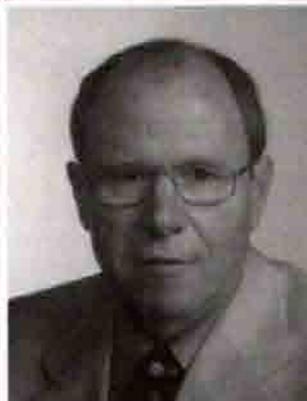
Ihre Voraussetzung: - kaufmännische Berufsausbildung  
- betriebswirtschaftliches Studium  
- solide PC-Kenntnisse  
- entsprechende Berufserfahrung

Die Übernahme einer Leitungsfunktion ist vorgesehen. Ihre schriftliche Bewerbung senden Sie bitte unter Chiffre 222 an den Verlag.

## CV Editorial

### Kunden-Controlling

**D**ie wenigsten Unternehmen können die Qualität ihrer Kundenbeziehungen, die Kundenzufriedenheit und den Kundenwert beurteilen, zeigt eine neue VDI-Studie zum Kunden-Controlling. Doch angesichts des enormen Produktivitätsdrucks und der Notwendigkeit, die Preisqualität zu verbessern, wird es künftig erfolgsentscheidend sein, mit den richtigen, d.h. gewinnbringenden Kunden das Geschäft zu betreiben. Nur mit einem wirksamen Kundenmanagement, das auf detaillierten Kenntnissen der Kundenstruktur und Kundenertragswerte basiert, werden die Unternehmen im Wettbewerb erfolgreich sein. Die meisten industriellen Anbieter erkennen, daß sie ohne Vertriebs-Controlling künftig nicht mehr auskommen. Rund 2/3 der Befragten gaben an, daß sie in den nächsten zwei Jahren Projekte zum Vertriebs-Controlling planen. Ein ertragsorientiertes Controlling der Kundenbeziehung sehen fast alle Manager als ein hervorragendes Instrument des Vertriebsmanagements an; nur 1/5 hält diese Aussage für nicht oder weniger zutreffend. Ein ähnliches Bild zeigt sich bei der Frage nach der strategischen Bedeutung des Kundenwertes, den mehr als 70 % der Untersuchungsteilnehmer als wichtig ansehen. Doch das Vertriebs-Controlling ist in der Praxis davon noch weit entfernt. Obwohl die meisten Befragten dem Kundenwert hohe Bedeutung beimessen, fehlt es fast überall an gesichertem Wissen. Dem Statement „das Wissen um die Kosten/Erlöse der Kundenbeziehung wird nicht ausreichend für das Vertriebsmanagement genutzt“ stimmt fast die Hälfte der Unternehmen zu. Auch die Aussagen „wir haben große Schwierigkeiten, mit unserem betriebswirtschaftlichen Informationssystem kundenspezifische Daten abzufragen“ bzw. „wir wissen nicht exakt, welche Kunden welche Kosten verursachen“ halten rund 40 % für zutreffend.



Dieter Wäscher,  
Geschäftsführer  
Durable Hunke &  
Jochheim GmbH  
& Co. KG,  
Leiter des  
Arbeitskreises  
West I

Angesichts solcher Defizite beim Kundenmanagement erstaunt es wenig, daß die Befragten etwa 90 % ihrer Kunden als Gewinnbringer ansehen, obwohl rund 25 % der Unternehmen nach eigenen Angaben rote Zahlen schreiben. Schließlich ist kaum anzunehmen, daß jene 10 % der Kunden, die angeblich Verluste bringen, tatsächlich allein für die miserable Ertragslage verantwortlich sind. In Wirklichkeit dürfte die Zahl der „Verlustbringer“ weit höher liegen als von den Verantwortlichen geschätzt. Um (potentiell) lukrative Kunden zu identifizieren, müssen Unternehmen in der Lage sein, den Wert von Kunden über die Gesamtgeschäftsbeziehung abschätzen zu können. Ziel ist es, nach ökonomischen Gesichtspunkten Kunden auszuwählen, die man bedienen möchte und Kunden abzulehnen, die langfristig Verluste bringen. Eine differenzierte Betrachtung von erfolglosen und erfolgreichen Unternehmen verdeutlicht, daß erfolglose signifikant häufiger Stammkunden als neutrale Kundschaft einschätzen, während erfolgreiche diese Klientel als Gewinnbringer ansehen. Vermutlich sind entweder die Stammkäufer schlecht ausgewählt oder aber sie werden überversorgt, d.h. mehr als es ihrem Beitrag zum Unternehmenserfolg entspricht. Die Studie zeigt auch, daß erfolgreiche Unternehmen moderne Instrumente wie Deckungsbeitrags-, Projekt- und Prozeßkostenrechnung vermehrt einsetzen, während Unternehmen mit konstanten bzw. gesunkenen Betriebsergebnissen überwiegend Vollkostenrechnung verwenden.

### +++ Termine +++ Termine +++ Termine +++

#### AK Berlin-Brandenburg

1. Sommerstammtisch des AK am 21. August 1997, Berlin-Nikolassee, Beskidenstr. 33, Info: H. Friedag, Tel. 030-80 40 40 00

#### AK Berlin

Sitzung am 29. August 1997, Lichtwer Pharma GmbH, Berlin, „Projekt-Controlling“, Info: H.-J. Schmidt, Tel. 030-605 37 66

#### AK Österreich Südost

Sitzung am 12. September 1997, Styria Druck- und Verlagshaus, Graz, „Umlagen- und Leistungsverrechnung“, Info: Dr. Peter Breuer, Tel. 0316-502 757

#### AK Assekuranz 2

Sitzung am 21./22. September 1997, Continentale Krankenversicherung AG, Dortmund, Info: Joachim Wodarg, Tel. 0431-603-1181

#### AK Gesundheitswesen

Sitzung am 25./26. 09. 1997, AWO-BV in Hannover, „Qualitätsmanagement und Controlling“, Info: Frau Stolze, Tel. 030-885 20 73

#### AK Süd II

Sitzung am 16. Oktober 1997 im Hotel Mövenpick in Weingarten, „Vergleich und Diskussion verschiedener Informationssysteme“, Info: Bernd Kapp, Tel. 0751-363 2820

#### Controlling-Orientierungstag des Controller

Verein am Samstag, 1. November 1997, in Magdeburg. In Zusammenarbeit mit der Otto-von-Guericke-Universität und dem Transferzentrum Automatisierung im Maschinenbau e.V., Magdeburg. Info: Geschäftsstelle Controller Verein eV, Tel. 089-89 31 34 20

#### AK Franken

Sitzung am 7. Nov. 1997, GFE Gesellschaft für Elektrometallurgie, Fürth, „Standort Deutschland“, Info: Klaus-J. Scheuer, Tel. 0911-703 8557

#### AK West I

Sitzung am 9./10. November 1997, HOPPECKE-Batterien, Brilon, „Euro - Welche Vorbereitungen sind wann zu treffen?“, Info: Dieter Wäscher, Tel. 02371-662 400

#### AK Berlin-Brandenburg

Sitzung am 13./14. November 1997, Hotel Am Röhler Tor, Wittstock, „Kennziffern für den Mittelstand“, Info: Peter Lötje, Tel. 030-2471 52 15

#### AK Banken

Veranstaltung zum 10jährigen AK-Jubiläum am 27./28. November 1997, Landesbank Rheinland-Pfalz in Mainz, Info: Stefan Gerdmeier, Tel. 069-7447 2750

## 22. Congress der Controller setzte Zeichen

**D**er Controller Verein eV hatte wieder zu einem Höhepunkt im „Controllerjahr“, dem 22. Congress der Controller, eingeladen. Er stand erneut unter einem aktuellen, Klärungs- und Handlungsbedarf signalisierenden Motto „Entwicklungstendenzen und Änderungsbedarf im Controlling“. Profilierte Referenten und rund 530 Teilnehmer widmeten sich unter der unverwechselbaren Moderation von Dr. A. Deyhle den Kernthemen Entwicklungstendenzen und neue Themenfelder im Controlling, der Euro-Einführung sowie den Trends in der Telekommunikation.

Die Veranstaltung zeigte, daß sich die Controller ernsthaft und engagiert mit den gegenwärtigen Herausforderungen in Wirtschaft und Gesellschaft auseinandersetzen, aber auch ihre eigene Rolle und ihr eigenes Tun und Handeln überdenken und den sich verändernden Anforderungen und Gegebenheiten anpassen.

Großen Raum nahmen die Fragen ein, die sich mit dem Entwicklungsprozeß des Controlling befassen. Prof. Dr. Meissner, Leiter AK Süd III und Leiter Redaktionsausschuß im CV eV, referierte auf der Basis einer aktuellen Befragung unter Mitgliedern des Controller Verein eV über die Zukunftssicherung mit Controlling und skizzierte Controlleraufgaben und Controllerrolle im Wandel. Meissner gelangte zum Ergebnis, daß die Controller eine nachhaltige Aufgabenerweiterung erwarte und sich ihre Rolle stark verändere. So zeichne sich ab, daß im klassischen Controllingbereich zunehmend vereinfacht und rationalisiert werde. Der Controller werde zukünftig vermehrt Tools im strategischen Controlling und im Veränderungsmanagement anwenden. Der klassische Controller sei eine bedrohte Spezies, er verliere an Bedeutung. In diesem Zusammenhang wurde dem Selbstcontrolling eine wachsende und besondere Bedeutung zugewiesen. Der Redner forderte von den Controllern eine permanente Kompetenzsteigerung als Berater, Gestalter und Veränderer. Dr. Rita Niedermayr, Geschäftsführerin Österreichisches Controller Institut, untermauerte am nächsten Tag diese Entwicklungen und Tendenzen nachhaltig und eindrucksvoll. Sie beschrieb einen Entwicklungsprozeß des Controlling über fünf Stufen von „Rechnungswesen-

orientierung - Planungsorientierung - operativ entwickelt - dezentral orientiert - zum integrierten Controlling“. Das moderne Controlling sei mehrdimensional, es habe eine Prozeß-, Markt- und Wertorientierung und zeichne sich durch die Integration unterschiedlicher Steuerungsebenen und Steuerungsgrößen aus. Auch sah sie ähnlich Meissner das Selbstcontrolling auf dem Vormarsch.

Wolfgang Hartung, Projektleiter Europäische Währungsunion bei der Daimler-Benz AG, legte ein Bekenntnis zum EURO ab und sah ihn als Chance ungeachtet der aktuellen politischen Diskussionen. Er sprach aber auch von Komplexität und Risiken im Zusammenhang mit der Währungsumstellung, die noch häufig unterschätzt werden. Es wurde deutlich, daß diese Umstellung das Unternehmen in seiner Gesamtheit betrifft, vergleichbar mit einer radikalen Business-Reengineering-Maßnahme, denn die Wertströme durchziehen in verschiedener Art das Unternehmen. Es wurde eine ganzheitliche und vernetzte Sicht eingefordert, die Konsequenz und Stehvermögen brauche. Neben Buchführung und Rechnungswesen fielen u.a. die Stichworte Märkte und Konkurrenten, Produkte, Sortiment, Dienstleistungen und Preise, Marketing und Strategie, Investitionen und Finanzpolitik, Vertragswesen und Organisation, das ganze Unternehmen sei vom EURO betroffen. Der 22. Congress der Controller setzte u.a. mit Öko-Controlling und Multimedia weitere Akzente. So sah Carlhanns Damm, Vorsitzender des Vorstandes AEG Hausgeräte GmbH, zwischen Ökonomie und Ökologie einen ernstzunehmenden Zusammenhang. Zum einen seien die externen Effekte des nicht-ökologischen Wirtschaftens größer als bisher angenommen, zum anderen werde immer häufiger nachgewiesen, daß ökologisches Handeln ökonomische Ziele direkt unterstützen könne. Und Multimedia, so war zu hören, wird noch beachtliche Auswirkungen haben. Dr. Deyhle, Gründer der Controller Akademie und Ehrenvorsitzender des Controller Verein eV, setzte in bewährter Weise einen glanzvollen Schlußpunkt. Unter „Controller - Quo vadis?“ erfuhren die Teilnehmer eine abschließende Betrachtung, die zusammenfaßte und sensibilisierte. Insgesamt setzte der Congress wieder Zeichen.

Alfred Biel

### Neu in „cvOnline“

Controller Congress 1997

8. Controllertagung, Schweiz

AK-Termine

<http://www.controllerverein.de>

Neue Links:

Magazin „Der Organisator“:  
<http://www.organisator.ch>

Controlling Club Steiermark:  
<http://www.stmk.wifi.at/cc>

### Österreich Südost

**A**m 6. Juni 1997 wurde der neue Arbeitskreis Österreich Südost gegründet. Das Gründungstreffen fand bei der Firma Steirerbrau AG statt, auf dem der Vorstand des Controller Verein eV Dr. W. Berger-Vogel eine Begrüßungsansprache hielt. Im Verlauf des Treffens wurden Festlegungen zu Themen und Fragen der Organisation getroffen.

Anmeldungen nimmt das Sekretariat Controllertagung, PF 1107, CH-8201 Schaffhausen (Tel. +41-52-624 00 16, Fax: 52-624 00 54) gerne entgegen; der Tagungspreis beträgt Fr. 290.-, (Mitglieder des Controller Verein eV zahlen Fr. 270.-), Mittagessen und Tagungsunterlagen eingeschlossen.

Hermann Jenny

### Schweizer Tagung

**A**m 9. September findet die 8. Controllertagung der Schweizer Arbeitskreise des Controller Verein eV statt, an der auf die aktuellen Trends des wirtschaftlichen Geschehens im In- und Ausland eingegangen wird. Daß dabei nicht nur spezifische Fachthemen behandelt werden versteht sich von selbst, denn die Verknüpfung des Controlling mit dem Management ist in der anhaltenden Rezession enger denn je zuvor. Dazu kommt die immer stärker werdende Belastung der Mitarbeiter, resp. Rattlosigkeit. Daß darüber hinaus die Europäische Währungsunion mit dem Euro vor der Gründung steht, macht die Wirtschaftsinteressierten auch nicht sicherer. Mit ausgesuchten Themen wird den Teilnehmern ein abwechslungsreiches Programm geboten, das die angesprochenen Aspekte durchwegs berücksichtigt. Ein spezielles Referat ist der Arbeitsethik, ihrer Herkunft und den Folgen gewidmet.

### AK Mitte bei der FAG

**B**evor die beliebte Führung durch das Unternehmen - diesmal also den Frankfurter Flughafen - stattfinden konnte, hatten die Teilnehmer des AK-Treffens Mitte bereits das Vergnügen, einen hochinteressanten Vortrag zu hören, den Herr Krämer von der Flughafen Frankfurt AG über die Controlling-Arbeit der FAG hielt. Der Nachmittag war der Arbeitskreis-Organisation gewidmet. Wichtigstes Thema: Ein neuer AK-Leiter wurde gesucht und in Prof. Dr. Claus W. Gerberich gefunden.

J. Gelitz

### CV Personalien

**Prof. Dr. Claus W. Gerberich** von der Unternehmensberatung Prof. Gerberich & Partner in Birkenau ist neuer Leiter des AK Mitte. Tel. 06201-320 72.

**Klemens Küstner**, neuer stellvertretender Arbeitskreisleiter des AK Süd 4, ist Controller/Innendienstleiter bei der APV Deutschland GmbH, Servicecenter München, Tel. 089-900 003 26.

# IT-Controlling

Bessere

Wettbewerbsfähigkeit

und höhere

Kundenakzeptanz

durch marktorientierte

Informationsverarbeitung

REB 7/97.3

## PLAUT

Den Wandel im Griff

PLAUT, seit 50 Jahren ganzheitliche Lösungen aus Consulting, Software und Training. Nutzen Sie die Erfahrung unserer Competence-Center für Industrie und Handel, Banken und Versicherungen, Energiewirtschaft, Transport und Verkehr, Gesundheitswesen, Medien, Telekommunikation und Dienstleistung sowie Management Training. Der Partner für den Mittelstand ist das PLAUT R/3-Systemhaus.

#### INTERNATIONAL MANAGEMENT CONSULTANCY

ATLANTA · BIRMINGHAM · BOSTON · BUDAPEST  
CHICAGO · DÜSSELDORF · FIGINO · FRANKFURT  
LONDON · MÜNCHEN · PRAG · SALZBURG  
SAO PAULO · STUTTGART · WIEN · ZÜRICH

Beratungsgruppe PLAUT Deutschland:

D-85737 Ismaning, Max-v.-Eyth-Str. 3

Tel. 089/96280-0, Fax 96280-111

<http://www.plaut.de>, e-mail: [plaut@plaut.de](mailto:plaut@plaut.de)

# Internationale Controlling Kompetenz

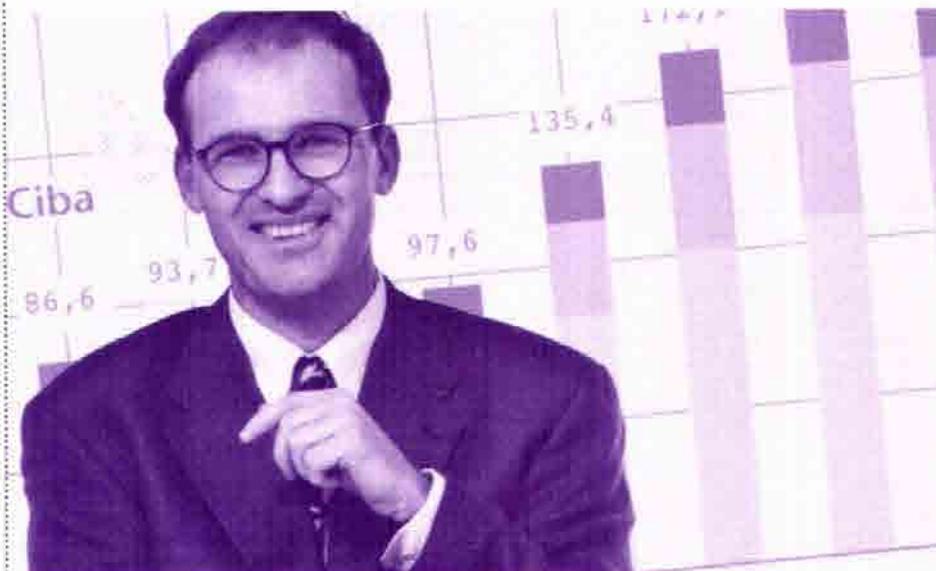
Globale Strategien und Management-Entscheidungen für das nächste Jahrtausend verlangen heute Controlling- und Kostenrechnungs-Systeme, die international höchste Kompetenz und Sicherheit garantieren. CS unterstützt über 220 Unternehmen in über 30 Ländern bei der Planung und Analyse von Kosten und Leistungen mit

**CS1 Kostenstellenrechnung.** Bei der Projektplanung und -abrechnung, bei der Standardkalkulation, Auftragsabrechnung und der Materialbewertung mit **CS2 Kostenträgerrechnung.** Bei der Ergebnisplanung und Erfolgsrechnung mit **CS3 Deckungsbeitragsrechnung.**

Diese integrierten Controlling- und Kostenrechnungs-Systeme sind verfügbar auf den Hardwareplattformen IBM AS/400, RS/6000 und HP9000.

Fordern Sie unser Info-Paket an:

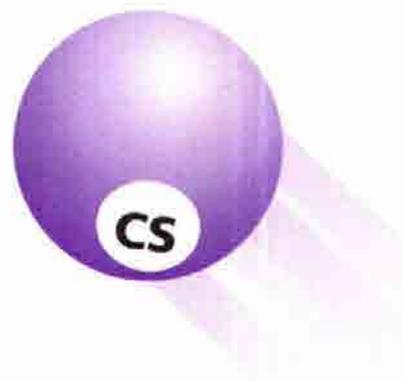
CS Controlling  
Software Systeme GmbH,  
Riedbachstrasse 5,  
74385 Pleidelsheim,  
Telefon 07144/8144-0,  
Fax 07144/8144-10.



„Komplexe Anforderungen benötigen durchdachte Lösungen. Die Leistungsfähigkeit und Flexibilität der CS Controlling Produkte haben uns überzeugt. Besonders der anwenderfreundliche Berichtsgenerator erleichtert uns die tägliche Arbeit.“

**Jens Bott**

Leiter Betriebliches Rechnungswesen  
Ciba Chemikalien GmbH Deutschland  
Grenzach-Wyhlen



**Der Anstoß zum Erfolg!**

CS CONTROLLING  
SOFTWARE SYSTEME GMBH

