



# controller magazin



Sammelstelle für Arbeitsergebnisse  
aus der Controller-Praxis  
Zeitschrift der controller-akademie

**5/78**

Das Personalwesen in aktueller Sicht	185
Personalwesen und strategisches Controlling	194
Manager-Funktion und strategisches Controlling	201
Controlling in Aktion	205
Buchbesprechungen	221
Controlling at home	225

# controller magazin

ISSN 0343 - 267X

## Herausgeber

Controller - Akademie, Gauting/München

CM ist Organ des Controller Verein e.V., München

## Redaktion

Dr. Albrecht Deyhle

Christa Gabler

Rainer H.G. Senff

Anschrift: Postfach 1168  
D-8035 Gauting 2  
Telefon 089 / 850 60 13

## Verlag

Management Service Verlag  
Untertaxetweg 76  
D-8035 Gauting 2

Konto: 10 111 7 bei Volksbank Herrsching eG in Gauting  
(BLZ 700 93200)

Telefon: 089 - 850 35 51

Hannelore Deyhle-Friedrich

## Erscheinungsweise

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

Abbestellungen mit einer Frist von 3 Monaten zum Jahresschluß.

Bezugsgebühr im Abonnement DM 68, -- + DM 6, -- für Porto;  
Einzelheft DM 14, --; die Preise enthalten 5,66 % USt.

Sollte CM ohne Verschulden des Verlags 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.

### Vertrieb für Österreich:

Wirtschaftsverlag Dr. Anton Orac, Postfach 56, A-1014 Wien

### Vertrieb für die Schweiz:

Fortuna-Verlag W. Heidelberger, Haslerholzstraße,  
CH-8172 Niederglatt



# DAS PERSONALWESEN IN AKTUELLER SICHT

von Dr. Ernst Zander, Hamburg

*Im wirtschaftlichen Bereich ist das Personalwesen kein Selbstzweck, sondern von zahlreichen Einflüssen geprägt. Das sind einmal die wirtschaftlichen Zielsetzungen:*

1. *Die Zukunft verlangt neue Produkte und immer wieder neue Produkte; die Betriebe müssen neue Produktionsprogramme aufstellen, die vor allem marktgerecht sein müssen.*
2. *Die Zukunft verlangt neue, produktivere Verfahren in der Produktion, neue Anwendungen abgewandelter alter und neuer Produkte, weswegen Forschung und Entwicklung eine noch größere Bedeutung bekommen werden als bisher.*
3. *Es werden neue Verfahren im Vertrieb, im gesamten Marketing, desgleichen im Rechnungswesen und in der Planung, in der Verwaltung - alles aufeinander abgestimmt - praktiziert. Innerbetrieblich wird der Betrieb genauestens informiert durch elektronische Datenverarbeitung, integriert mit mathematischer Entscheidungsvorbereitung, soweit die letztere praktisch sinnvoll und bedeutsam ist. Das bedeutet mehr Einsatz von Geisteskapital für Forschung, auch auf kommerziellem und verwaltungstechnischem Gebiet, und es bedeutet erhöhte und permanente Schulung, wenn die Konkurrenz überholt werden soll.*
4. *Der Verbraucherschutz wird sehr groß geschrieben. Der Begriff Lebensqualität erhält weiteres Gewicht, wie auch die Zahl wachsender Interessengruppen.*
5. *Besonders wichtig ist die Steigerung der Arbeitsproduktivität. Sie ist - nicht erst nach dem Dollarsturz - die Grundvorbedingung des Bestehens auch in der Zukunft. Den Unternehmen genügen nicht höhere Umsätze, sondern zugleich muß die Rentabilität steigen.*
6. *Schließlich sei eine Erhöhung der geistigen Produktivität erwähnt, vor allem durch Gewinn neuer Märkte, was ein neuzeitliches, zukunftsorientiertes Marketing verlangt.*

*So sehen die gegenwärtige und künftige Situation aus, in die Unternehmensführung und Personalwesen hineingestellt sind.*



*Dr. E. Zander im Vorstand der REEMTSMA Cigarettenfabriken GmbH, Hamburg, zuständig für das Personalwesen, bei seinem Vortrag anlässlich des 3. Controller-Kongresses in Frankfurt am Main am 8. Mai 1978.*



Neben der jeweiligen Wirtschaftslage und den technologischen Auswirkungen sind auch starke sozialpolitische Einflüsse spürbar. Schließlich hat sich die Art der Führung nicht zuletzt durch die Entwicklung des mündigen Staatsbürgers entscheidend geändert. Darüber hinaus haben wir - und das erschwert die Führung oft - extrem progressive Entwicklungen, die vom Verlust an Wirklichkeitssinn und Rationalität ebenso geprägt sind wie von einem Mangel an Geschichtsbewußtsein und ethischen Bindungen (so sagt es auch Steinbuch in seinem Buch: "Ja zur Wirklichkeit").

### Unternehmensziele und Mitarbeiterziele

Wir hören so oft, daß der Mensch im Mittelpunkt der Wirtschaft und manchmal auch des einzelnen Betriebes stehen soll. Tatsächlich ist die Bedeutung des einzelnen für die Personalpolitik erheblich größer geworden, und wer als Verantwortlicher die berechtigten Interessen und Bedürfnisse der Mitarbeiter aus den Augen verliert, wird die Ziele des Unternehmens nicht erreichen können.

Ist das Personalwesen erst am Anfang oder schon am Ende? So könnte die Kernfrage lauten. Es ist am Scheideweg, meine Damen und Herren, weil heute im Grunde entschieden ist, in welchen Bereichen gravierend neue Probleme auftauchen. Unser aller Aufgabe wird es sein, zuerst folgende Entwicklungen sorgsam zu beeinflussen:

Das Heer der "Supergebildeten" bei einem Stellenangebot - wenn überhaupt - mit niedrigerem Niveau. Die Psychologen wissen, wohin das führt - zur sogenannten Unterforderungsneurose und damit möglicherweise zu Führungsproblemen mit psychisch kranken Menschen.

Der Facharbeitermangel gewissermaßen als Gegenbeispiel: Jedes Unternehmen wird gut beraten sein, wenn dieser Teil seiner qualitativen Personalbedarfsplanung nicht zu kurz kommt.

Die arbeitslosen Jugendlichen und Jungakademiker als unbeschäftigte Denker. Was bleibt ihnen denn außer Links-Extremismus oder Radikalismus?

Die Arbeitszeitverkürzung, Arbeitsschutzgesetzgebung und deren Rechtsprechung, um nur einige Beispiele zu nennen. Eine Tendenz, die sich in fundamentaler Weise auf das Leistungsniveau unserer Mitarbeiter niederschlägt und damit nachhaltig nicht nur die Kosten, sondern das gesamte Unternehmensklima beeinflusst.

### Decke obrigkeitlicher Regeln?

Die zunehmenden gesellschaftspolitischen Einflüsse sind es also - und damit bin ich beim nächsten Punkt unseres Exposé's -, denen sich die betriebliche Personalführung in wachsendem Maße ausgesetzt sieht. Sie engen den personalpolitischen Spielraum erheblich ein. Sie können schließlich, wenn uns keine, wie man heute sagt, Tendenzwende gelingt, dazu führen, das betriebliche Leben unter einer Decke obrigkeitlicher Regeln zu ersticken.

So sagt es auch eine der Thesen, die ein Arbeitskreis der Deutschen Gesellschaft für Personalführung ("Zukünftige Personalpolitik", Heft 42 der Schriften der DGFP, Köln 1977) im Jahr 1977 erarbeitet hat, und die lautet:

THESE: GESELLSCHAFTSPOLITISCHE EINFLÜSSE BESTIMMEN MEHR UND MEHR DIE GRUNDSÄTZE DER PERSONALFÜHRUNG; DER PERSONALPOLITISCHE SPIELRAUM WIRD HIERBEI VOR ALLEM DURCH GESETZLICHE VORSCHRIFTEN ZUNEHMEND EINGEENGT; DIESEM TREND GILT ES, AKTIV ENTGEGENZUWIRKEN.

Sehr deutlich spüren wir dies schon heute in der betrieblichen Sozialpolitik, in der Gesetzgebung und Rechtsprechung, die den unternehmensindividuellen Handlungsspielraum in den letzten Jahren drastisch eingeschränkt haben. Das gilt etwa für den betrieblichen Gesundheitsdienst und für die betriebliche Altersversorgung. Dabei verkenne ich selbstverständlich nicht, daß Maßnahmen dieser Art dem sozialpolitischen Fortschritt dienen sollen. Was bedenklich stimmt, ist die bürokratische Einengung des Handlungsspielraums, die schließlich das Gegenteil dessen bewirken kann, was eigentlich beabsichtigt war. Es ist die Überzogenheit gesetzlicher Forderungen - wie etwa beim Schwerbehindertengesetz und den Berufsausbildungsgesetzen bzw. -verordnungen -, die schließlich zum Nachteil der zu Schützenden ausschlägt: "Vernunft wird Unsinn, Wohltat - Plage", wie schon Goethe wußte.

### Mitbestimmungsgesetz

Maßgeblichen Einfluß auf die Personalarbeit haben wir vom neuen Mitbestimmungsgesetz zu erwarten; unmittelbar und oft auch unverzüglich in den unter das neue Gesetz fallenden Unternehmen, mittelbar und mit zeitlicher Verzögerung aber auch in den (noch) nicht mitbestimmten Firmen.

Ich möchte hier - obgleich es mir ein wenig schwerfällt - nicht jene zeitgenössische Komödie besprechen, die da "Wahlordnung" heißt; das Ganze hat ja leider zeitweise geradezu possenhafte



Züge angenommen. Bleiben wir beim Mitbestimmungsgesetz selbst; es gibt genug Nüsse zum Knacken auf. Denn es wird ohne Zweifel die externen Einflüsse steigern und das Gewicht der Betriebsräte in der betrieblichen Personalarbeit erhöhen. In dem erwähnten Arbeitskreis der DGFP bestand aber Einigkeit darin, daß im Interesse einer erfolgreichen Personalarbeit das Mitbestimmungsgesetz loyal angewendet werden muß.

**THESE: DIE MITBESTIMMUNG IN UNTERNEHMEN UND BETRIEB STEIGERT DEN EINFLUSS VON GEWERKSCHAFTEN UND BETRIEBSRÄTEN. DIES ZWINGT ALLE BETEILIGTEN ZU BESSERER KOOPERATION; DENN KONFRONTATION BEDEUTET LÄHMUNG DER BETRIEBLICHEN ARBEIT.**

Loyale Anwendung bedeutet nach unserer Auffassung: Das Mitbestimmungsgesetz aus seinem Zweck heraus zu begreifen und zu praktizieren und dabei auf den Versuch zu verzichten, die Mitbestimmung mit Hilfe zweifelhafter, jedenfalls aber extremer Rechtskonstruktionen ins Leere laufen zu lassen. Denn dies führte zu nichts anderem als fruchtlosem Streit und müßte schließlich den Gesetzgeber erneut auf den Plan rufen.

Bedenken Sie zusätzlich, daß die Mitbestimmenden selbst - damit sind die Gewerkschaften und die Arbeitnehmer im Aufsichtsrat gemeint - durch die gesetzlichen Veränderungen ihre gesellschaftspolitische Rolle neu überdenken müssen. Rütters (Das neue Gesicht der Gewerkschaften) hat dies jüngst in der FAZ vom 25. 2. 78 nach meiner Beurteilung treffend formuliert:

"Das Mitbestimmungsgesetz 1976 formt Gewerkschaften zu Teilhaberorganisationen an der Leitungsmacht der Großindustrie (also zu "partiellen Arbeitgeberverbänden") um. Damit verändert es in kurzer Frist das gesamtgesellschaftliche Gleichgewicht.

Die erweiterte Mitbestimmung ist von den Gewerkschaften zäh und mühevoll, aber vielleicht zu unbekümmert um die Rückwirkungen dieses Machtzuwachses auf die eigene Rolle errungen worden. Hier stehen beachtliche Wandlungen der Organisation und des Bewußtseins bevor. Eine neue Theorie der Gewerkschaften tut not."

### Sachhingabe allein reicht zur Führung nicht aus

Wir leben, wie wir beinahe täglich empfinden können, in einer sich offenbar grundlegend ändernden sozialen Umwelt. Die Maßstäbe von gestern zerbrechen, neue Faktoren wollen beachtet werden. Unsere Unternehmen stehen mitten in dieser Entwicklung, und die betrieblichen Vorge-

setzten - das gilt natürlich auch für den Personalbereich - werden hineingezogen. Um es mit einem Wort zu sagen: Das Leben in den Unternehmen wird politisiert, mindestens in dem Sinne, daß Sachbezogenheit und Sachhingabe allein für die Führungskraft nicht mehr ausreichen. Natürlich bleibt die fachliche Qualifikation nach wie vor unverzichtbare Grundlage. Aber - sie allein tut's nicht mehr. Hinzutreten müssen Aufgeschlossenheit für die Entwicklung der Gesellschaft, politisches Interesse, Bereitschaft zur Kooperation und Fähigkeit zum Ausgleichen.

In seinen Thesen hat der Arbeitskreis das wie folgt gesagt:

**THESE: DIE SICH ÄNDERNDE SOZIALE UMWELT ERFORDERT - AUCH IM PERSONALWESEN - EINEN NEUEN VORGESETZTENTYP: ER MUSS NEBEN EINER BREITEN FACHLICHEN QUALIFIKATION AUCH KOOPERATIV, POLITISCH INTERESSIERT, GESELLSCHAFTSORIENTIERT UND AUSGLEICHSFÖRDERND SEIN.**

### Bedeutung des Personalwesens

Meine Damen und Herren, lassen Sie mich hier noch einmal wiederholen, was ich anlässlich des 25jährigen Bestehens der Deutschen Gesellschaft für Personalführung im Juni vorigen Jahres sagte: Die Bedeutung der Personalarbeit ist im letzten Vierteljahrhundert in nicht geahnter Weise gewachsen.

Sie hat aber auch ihr Gesicht geändert. Während vor 25 Jahren noch Personalverwaltung und Sozialwesen als Hauptaufgabengebiete des Personalleiters angesehen werden konnten, wird seine gegenwärtige Rolle von Begriffen geprägt, die - dem Zeitgeschmack entsprechend ausgedrückt, wie folgt lauten:

- Informator,
- Träger der Innovationsrolle,
- Kommunikationsanreger,
- Führungsberater,
- Konfliktkatalysator.

Gewiß ergibt sich aus ihnen zugleich auch ein Spannungsfeld mit internen und externen Gruppierungen, dem sich der Personalleiter ständig ausgesetzt sieht. Auf der anderen Seite - und das darf nicht verkannt werden - kommen die einzelnen Fachbereiche ohne die Unterstützung des Personalwesens nicht mehr aus; ich erinnere nur an Probleme der Betriebsverfassung, die ohne sachkundigen Rat kaum noch zu bewältigen sind.

Dieser Trend wird sich noch verstärken; dafür sorgen allein schon die Einflüsse aus der Mitbestimmung



in Betrieb und Unternehmen. In seinen Thesen hat der Arbeitskreis das wie folgt formuliert:

THESE: DIE BEDEUTUNG DES PERSONALWESENS WÄCHST; JEDER FACHBEREICH BRAUCHT SEINE UNTERSTÜTZUNG. ES MUSS VERMIEDEN WERDEN, DASS IN DER PERSONALARBEIT SACHGESICHTSPUNKTE IMMER HÄUFIGER HINTER SOGENANNTEN POLITISCHEN ERWÄGUNGEN ZURÜCKTRETEN. DIE ÖKONOMISCHE VERNUNFT UND DIE SACHLICHE ARBEIT MÜSSEN VORRANG HABEN.

Ein weiteres Problem schließt sich hier unmittelbar an, und der erwähnte Arbeitskreis, in dem Personalleiter aus den unterschiedlichsten Unternehmen - aus großen Konzernen genauso wie aus Mittelbetrieben, aus Unternehmen des Montanbereichs ebenso wie aus reinen Handelsbetrieben - mitarbeiten, hat dazu in einer seiner Thesen folgendes gesagt:

THESE: DIE MITBESTIMMUNG IN DEN UNTERNEHMENSORGANEN FÜHRT TENDENZIELL ZU STÄRKERER ZENTRALISIERUNG UND BÜROKRATISIERUNG DER PERSONALARBEIT. DIE OPERATIVE PERSONALARBEIT "VOR ORT" KANN DAMIT INS HINTERTREFFEN GERATEN.

Die Unternehmens-Mitbestimmung hat bekanntlich ihr Hauptfeld im Aufsichtsrat. Wie immer man sich die Kompetenz und die Wirkungskraft des Aufsichtsrats im einzelnen vorzustellen hat, eines ist gewiß:

Die zu erwartende stärkere Wahrnehmung der Kontrollaufgaben durch den Aufsichtsrat wird jedenfalls dazu führen, daß die Personalarbeit stärker zur verantwortenden Unternehmensspitze hin zentralisiert wird und mindestens wegen des zu erwartenden Berichtswesens auch stärker bürokratisiert wird. Wir haben daher sorgfältig darauf zu achten, daß hierdurch die operative Personalarbeit "vor Ort" nicht ins Hintertreffen gerät.

### Die leitenden Angestellten

In seinen Thesen beschäftigt sich der Arbeitskreis auch mit einem etwas verlorenen Häuflein von sieben Aufrechten. Gemeint ist eine Mitarbeitergruppe, von der nach dem Kahlschlag der BAG-Rechtsprechung nur mehr eine kleine Schonung übriggeblieben ist - die Gruppe der Leitenden Angestellten. Vielleicht haben Sie diese tragische Entwicklung im eigenen Unternehmen erlebt oder sind sogar persönlich betroffen worden.



Controller-Kongreß: Blick ins Auditorium bei Dr. Zanders Vortrag. (vorne von links nach rechts) Dr. Bösch, Controller-Akademie; P. Ruttkamp und M. Eicker, Bayerische Motorenwerke AG; Dr. Hornel, Boehringer Mannheim GmbH; Dr. Mann, Oetker-Zentralverwaltung; H. Dietz, Lurgi.



THESE: DIE GRUPPE DER LEITENDEN ANGESTELLTEN HAT IN DEN UNTERNEHMEN EINE SCHWIERIGE ROLLE. DIESE WIRD NOCH VERSTÄRKT IN DEN AUFSICHTSRÄTEN BEI MITBESTIMMTEN UNTERNEHMEN. ZUKUNFTSWEISENDE PERSONALPOLITIK MUSS DESHALB DEN SELBSTORGANISATIONSPROZESS DER LEITENDEN ANGESTELLTEN ERLEICHTERN, DIE INFORMATIONSPOLITIK VERBESSERN UND DIE MATERIELLE AUSSTATTUNG ANGEMESSEN GESTALTEN.

Wie klein oder groß diese Gruppe der Leitenden Angestellten auch sein mag, eines ist jedenfalls sicher: Diese Gruppe wird durch die neue Repräsentanz im Aufsichtsrat in ihrer Schlüsselrolle bestärkt. Eine zukunftsweisende Personalpolitik muß deshalb den Selbstorganisationsprozeß der Leitenden Angestellten erleichtern, die Informationspolitik verbessern und nicht zuletzt auch für eine angemessene materielle Ausstattung sorgen.

### Information & Öffentlichkeitsarbeit

Die Information hat natürlich nicht nur für die Personalpolitik gegenüber Leitenden Angestellten an Bedeutung gewonnen, sondern ganz allgemein. Hierzu gehört auch, daß die Personalleiter im Interesse des Unternehmens ihre Arbeit nach innen und nach außen besser darstellen. Öffentlichkeitsarbeit wird damit zu einer zentralen Aufgabe unternehmerischer Personalpolitik.

THESE: INFORMATION UND KOMMUNIKATION GEWINNEN GANZ ALLGEMEIN AN BEDEUTUNG. DADURCH WIRD DIE ÖFFENTLICHKEITSARBEIT ZU EINER ZENTRALEN AUFGABE DER PERSONALPOLITIK UND DER UNTERNEHMENSPOLITIK VON MORGEN.

### Teilhabe am Produktivvermögen

Wichtig für das Personalwesen der Zukunft ist auch die Beteiligung unserer Mitarbeiter am Produktivvermögen der Wirtschaft. Dies ist geradezu eine Kernfrage; denn auf die Dauer ist unsere freiheitlich marktwirtschaftliche Ordnung nicht mehr allein mit dem Hinweis auf ihre hohe Effizienz zu rechtfertigen. Sie kann nur sozial orientiert überleben; hierzu gehört mehr und mehr die Teilhabe der Arbeitnehmer am Produktivvermögen. Das Mitbestimmungsgesetz hat im übrigen die Basis zur Etablierung derartiger Einrichtungen geschaffen. In seinen Thesen sagt dazu der Arbeitskreis der Personalleiter:

THESE: DIE BETEILIGUNG DER MITARBEITER AM PRODUKTIVVERMÖGEN WÄCHST. DIES FÜHRT NICHT ZULETZT ZUM GRÖßEREN ENGAGEMENT

DER MITARBEITER AN DER MARKTWIRTSCHAFTLICHEN ORDNUNG. DIE BETEILIGUNG DER MITARBEITER AN DEN BETRIEBEN IST ALS EINE GESELLSCHAFTSPOLITISCHE KERNFRAGE ZU FÖRDERN.

### Nivellierung der Entgelte?

Schließlich hat sich der Arbeitskreis in den Thesen mit der Nivellierung in der Entgeltpolitik und mit ergonomischen Fragen auseinandergesetzt. Zunächst möchte ich Ihnen die Thesen zitieren:

THESE: TECHNISCHE VERÄNDERUNGEN UND GEWERKSCHAFTLICHE FORDERUNGEN BEWIRKEN SYSTEMATISIERUNG UND NIVELLIERUNG IN DER ENTGELTPOLITIK; DIE TENDENZ ZUR BESEITIGUNG VON LEISTUNGSENTGELTEN SETZT SICH FORT. BEI UNTERSCHIEDLICHER GEHALTSHÖHE WERDEN BEWERTUNGSMASSTÄBE ERFORDERLICH. DIE VERBESSERUNG DER ARBEITSGESTALTUNG (HUMANISIERUNG DER ARBEIT) WIRD ZUSAMMEN MIT DER GLEICHBEHANDLUNG VON ARBEITERN UND ANGESTELLTEN ZU EINER HAUPTAUFGABE BETRIEBLICHER PERSONALPOLITIK. SIE HAT DABEI DIE ERWARTUNGEN DER MITARBEITER EBENSO ZU BERÜCKSICHTIGEN WIE DIE ZIELVORGABEN DES UNTERNEHMENS.

In der Entgeltgestaltung hält der von der Tarifpolitik ausgehende Trend zur Nivellierung offenbar unverändert an. Er geht mit der Tendenz zur Beseitigung von Leistungsentgelten einher, obwohl gerade leistungsstarke Mitarbeiter das Gegenteil wünschen.

Die Humanisierung der Arbeit wird in naher Zukunft eine, wenn nicht die Hauptaufgabe des betrieblichen Personalwesens sein. Hier eröffnet sich für alle in der Personalarbeit Beschäftigten ein weites Betätigungsfeld, von dessen ordnungsgemäßer Bestellung die Glaubwürdigkeit auch gerade unserer Aussage abhängt, wonach der Mensch im Mittelpunkt der Personalarbeit zu stehen habe. Die Kernpunkte der letzten tariflichen Auseinandersetzung nicht nur in der Druckindustrie bestätigen dies. Wer unsere soziale Marktwirtschaft bejaht - und ich tue das uneingeschränkt -, der muß sich als Verantwortlicher auch überlegen, wie das Unternehmen oder der Bereich nicht nur praktisch, sondern auch langfristig strategisch über die Runden kommt. Er darf sich nicht mit einer Verteidigungsstrategie begnügen, sondern muß sich etwas Neues einfallen lassen, d. h. kein defensives, sondern ein offensives Verhalten, nicht nur Bestehendes erhalten, sondern Neues aufbauen, nicht nur rationalisieren, straffen und Kosten senken, sondern auch neue Chancen aufdecken, Stärken nutzen und Aktivität fördern, nicht nur Arbeitsplätze einschränken,



sondern Mitarbeiter umschulen, um schließlich ohne staatliche Hilfe durch Innovation der vorhandenen Schwierigkeiten Herr zu werden.

### Meinungen zum Leistungsprinzip

Mit dem Begriff Leistung wird ursprünglich in der Hauptsache die in einer bestimmten Zeit verrichtete Arbeit bezeichnet. Inzwischen wird der Begriff in weiterem Rahmen benutzt und insbesondere auch in gesellschaftspolitischem Sinne verwendet.



Während im naturwissenschaftlichen Bereich die Erfassung und Bewertung der Leistung relativ einfach möglich ist, bringt sie in anderen Bereichen Probleme mit sich. Es soll deshalb die Leistung auf unterschiedlichen Gebieten, wie Betriebswirtschaft, Personalwirtschaft, Gesellschaftspolitik und Ideologie kurz behandelt werden.

#### - Betriebswirtschaft

In der Betriebswirtschaftslehre ist Leistung der Wert der durch betrieblichen Wertschöpfungsprozeß innerhalb eines Zeitraumes hervorgebrachten Güter oder Dienstleistungen. Betriebliche Leistungen in diesem Sinne gehen als Einzel- oder Periodenleistung in die betriebliche Kosten- und Leistungsrechnung ein. Im weiteren Sinne ist Leistung die Summe aller quantitativen und qualitativen Ergebnisse, die Unternehmen durch ihre Aktivitäten hervorbringen.

#### - Personalwirtschaft

Definition der menschlichen Leistung in personalwirtschaftlichem Sinne ist schwierig. Hier hat sich der Begriff der Normalleistung herausgebildet. Nach REFA wird damit ein Leistungsniveau bezeichnet, bei dem das Erscheinungsbild der ausgeführten Bewegung besonders harmonisch, natürlich und ausgeglichen ist. Normalleistung ist die Sachleistung, die von jedem hinreichend geeigneten Arbeiter nach genügender Übung, nach ausreichender Einarbeitung ohne Gesundheitsschädigung auf die Dauer erreicht und erwartet werden kann.

Es wird also differenziert nach:

Eignung, d. h. die körperliche und geistig-seelische Befähigung des Mitarbeiters zur Übernahme oder ständigen Durchführung einer bestimmten Tätigkeit.

Genügende Übung, d. h. die erworbene Fertigkeit in einer Tätigkeit durch praktische Arbeiten.

Ausreichende Einarbeitung, das ist das Vertrautwerden mit einer Tätigkeit im Rahmen des gesamten Arbeitsprozesses.

Dauer einer gleichbleibenden Leistung, das gewünschte Arbeitsergebnis muß so bemessen sein, daß der gesunde Arbeitnehmer vor Erreichen des normalen Rentenalters noch in der Lage ist, diese Leistung ohne Gesundheitsschädigung zu vollbringen.

Darüber hinaus gibt es noch andere Definitionen für den Begriff "Normalleistung". Nach der REFA-Methode, die bei Akkordentlohnung in den meisten Fällen zugrundegelegt wird, ist der menschliche Leistungsgrad ein Maß für den Einsatz und die Wirksamkeit der menschlichen Kräfte im Arbeitsvollzug.

Außer Prämien und Provisionen für Menge und Qualität bei Akkordentlohnung sind in der Praxis zahlreiche andere Leistungsbeurteilungssysteme entstanden, nach denen die Leistung bewertet wird.

#### - Gesellschaftspolitik

In gesellschaftspolitischer Sicht wird Leistung als Prinzip bereits in frühen Formen des Buddhismus erkennbar. Als rechter Weg wird dort die Lehre bezeichnet, die zur Zufriedenheit und nicht zur Unzufriedenheit, zur Leistung und nicht zu Schlawheit, zur Freude am Guten und nicht zur Freude am Bösen führt.



In Machiavellis Werk "Der Fürst" heißt es: "Ferner muß sich ein Herrscher als Freund tüchtiger Leistungen zeigen, indem er ordentliche Leute fördert und die Hervorragenden eines Faches ehrt. Außerdem soll er seine Mitbürger ermuntern, ruhig ihre Arbeit zu verrichten im Handel, in der Landwirtschaft und in jedem anderen Gewerbe, damit sich der eine nicht scheut, seinen Besitz zu mehren aus Furcht, er könnte ihm wieder genommen werden, und der andere sich aus Furcht vor Steuern nicht scheut, ein Handelsgeschäft zu eröffnen. Er sollte vielmehr Belohnungen aussetzen für jeden, der solches unternehmen will und der die Absicht hat, in irgendeiner Weise den Wohlstand seiner Stadt oder seines Landes zu fördern."

Auch Goethe befaßte sich mit dem Leistungsbegriff. In Gesprächen mit Eckermann beschreibt er Leistungen, die er von einem Theaterdirektor erwartet:

"Nichts ist für das Wohl eines Theaters gefährlicher, als wenn die Direktion so gestellt ist, daß eine größere oder geringere Einnahme der Kasse sie persönlich nicht weiter berührt und sie in der sorglosen Gewißheit hinleben kann, daß dasjenige, was im Laufe des Jahres an der Einnahme der Theaterkasse gefehlt hat, am Ende desselben aus irgendeiner anderen Quelle ersetzt wird. Es liegt einmal in der menschlichen Natur, daß sie leicht erschläft, wenn persönliche Vorteile oder Nachteile sie nicht nötigen."

#### - Ideologie

In der kommunistischen Ideologie ist der Leistungsbegriff am stärksten ausgeprägt. Das Ziel heißt Kommunismus, der Weg dorthin führt über die Leistung. Die Identifikation von Sozialismus und Kommunismus mit Leistung wird als selbstverständlich angesehen. Im Sozialismus gilt der Grundsatz: "Jeder nach seinen Fähigkeiten, jedem nach seinen Leistungen". Das heißt nichts anderes, als eine ökonomische Wertung des Menschen danach, welche Leistungen er für die Güterproduktion entsprechend seinen Fähigkeiten beisteuert. Die Technischen Arbeits-Normen (TAN), die "Heiligsprechung" der Leistung, die permanenten Leistungswettbewerbe, sie alle verweisen eindeutig darauf, daß das sozialistische Menschenbild ökonomische Höchstleistung als humane Selbstverwirklichung betrachtet. Das gleiche Prinzip gilt auch für die politische Leistung. Sie bestimmt den Wert des Menschen nach seinem kämpferischen Einsatz für den Fortschritt und eine ideale Welt, in der es Ausbeutung und Not nicht mehr geben soll (vgl. Zander E., Kommunismus und Leistungsprinzip, 2. Aufl., Heidelberg 1974).

Leistungsverweigerung wird unter diesem Gesichtswinkel zum Verrat an der Zukunft. In sozialistischen Ländern wird solches Verhalten wie ein kriminelles Vergehen bestraft. Marxistisch-leninistischer Grundsatz für den kommunistischen Endzustand der Geschichte ist deshalb: "Jeder nach seinen Fähigkeiten, jedem nach seinen Bedürfnissen". Damit wird ein noch höherer Anspruch an die menschliche Leistungsfähigkeit gestellt: die im Sozialismus festgelegte Anerkennung der Leistung durch Lohn wird im Kommunismus aufgehoben. Dort gilt es dann als selbstverständlich, daß zur ökonomischen Höchstleistung auch ein Maximum an Arbeitsmoral kommt. Dem Versuch, diese Leistungsutopie des Kommunismus in die Praxis umzusetzen, stehen aber immer wieder menschliche Schwächen entgegen.

### Leistungsprinzip als wirtschaftlicher Erfolg

Das Leistungsprinzip als Grundprinzip in der industriellen Gesellschaft stellt den Zusammenhang von wirtschaftlichem Erfolg aufgrund vorher erbrachter Leistungen her. Gesellschaftspolitische Entwicklungen und der erreichte Wohlstand in den meisten westlichen Industrieländern haben die Leistung als ideologisches Element etwas in den Hintergrund gedrängt. Diese Tendenz wird sich aber - nicht zuletzt durch die wirtschaftliche Entwicklung und die Einsicht in Zusammenhänge von Technik, Wirtschaft und Wohlstand - wieder umkehren.

Sozialer Fortschritt und die Sicherung menschenwürdiger Lebensverhältnisse sind nicht realisierbar ohne die Bereitschaft und die Fähigkeit, Leistung auf hohem Niveau auf Dauer zu erbringen.

### Wandlungen der Leistungsbewertung

Im allgemeinen bejahen unsere Mitarbeiter das Leistungsprinzip. Sie sind auch, wie internationale Untersuchungen zeigen, nicht gegen eine Leistungsbeurteilung. Systeme müßten durchdacht und zur Einführung müssen - neben allen gesetzlichen Mitwirkungsrechten - die Mitarbeiter gut informiert sein. Allerdings haben sich die Leistungsbewertungssysteme verändert (vgl. Kasten).



	<i>Früher wurde betont:</i>	<i>In Zukunft ist wichtig:</i>
<i>Terminologie</i>	<i>Personenbeurteilung</i>	<i>Leistungsbeurteilung</i>
<i>Zweck</i>	<i>Qualifikationen bestimmen für Gehalt, Beförderung, Versetzung, Degradierung usw.</i>	<i>Entwicklung des Individuums; verbesserte Leistungen</i>
<i>Beurteilungsfaktoren</i>	<i>starke Betonung persönlicher Eigenschaften</i>	<i>Resultat, Zielerfüllung, Leistungen</i>
<i>Techniken</i>	<i>Beurteilungsskalen mit Betonung auf Punkte, Grade usw. sowie statistische Behandlung von Daten in vergleichender Absicht.</i>	<i>Bewertung nach Punkten; Löschungsmöglichkeit der Negativeintragung</i>
<i>Beurteilungsgespräch</i>	<i>der Chef informiert den Mitarbeiter über seine Beurteilung und versucht, seine Beurteilung zu "verkaufen" und den Mitarbeiter zu veranlassen, gemachte Schätzungen zu akzeptieren</i>	<i>der Chef regt den Mitarbeiter an, sich selbst zu analysieren und eigene Ziele mit den Erfordernissen der Arbeit in Einklang zu bringen. Der Chef ist Ratgeber und Helfer</i>

Hervorzuheben ist nach meiner Überzeugung aber vor allem, daß die Leistungsbewertungsprobleme hinter denen einer systematischen Eignungsbewertung zurücktreten werden. Dient doch die Leistungsbewertung in erster Linie der Entgeltfindung und bedingt auch der Personalentwicklung nach dem Motto: "Der richtige Mann am richtigen Platz", so trägt den eingangs aufgezeigten fundamentalen Problemen ausschließlich ein sorgsames Eignungs- bzw. Verwendungssystem Rechnung, unter Berücksichtigung der gesellschaftspolitischen Hintergründe und ihrer psychologischen Rückschlüsse. Dieser Gesichtspunkt ist meist in der Vergangenheit unbeachtet geblieben, obgleich genügend Eignungsbeurteilungsmodelle vorliegen; bei einer noch nicht lange zurückliegenden Vollbeschäftigung nicht unverständlich, einer Zeit, in der man "nahm, was man kriegen konnte", wenn nur fachlich einigermaßen geeignet.

Es wird nicht lange dauern, bis erste Negativ-Auslese-Systeme erscheinen, nicht nur bei den Einstellenden, sondern auch bei den vorhandenen Arbeitskräften. Die Zeit wird uns lehren, welche Alternativen die Betriebsräte und die Gewerkschaften kreieren.

Den Aufbau von Eignungs- und Leistungskriterien, über den genügend Literatur vorliegt, möchte ich hier nicht weiter vertiefen, sondern dem Leitthema dieser Veranstaltung folgend zu den Kernfragen der anschließenden Diskussion überleiten.

### **Beurteilungswesen und strategisches Controlling**

Aufgrund meiner bisherigen Darlegungen fällt es nicht schwer zu vermuten, zu welcher Antwort in der Fragestellung des strategischen Controlling ich neige. Das Personalwesen stand in seinen Bemühungen, menschliche Eigenschaften und Verhaltensweisen zu verobjektivieren, stets vor dem Problem, das Spannungsfeld zu lösen zwischen Schema oder System und der damit verbundenen Standardisierung sowie der Forderung nach sinnvollen pragmatischen, die Ausnahme berücksichtigenden und der Individualität Rechnung tragenden Regelungen.

Insofern ist die Methodik der Eignungs- und Leistungsbeurteilung durchaus ein Angebot an den Controller-Bereich zur Lösung der strategischen Systemprobleme, vorausgesetzt es handelt sich um Angelegenheiten, die im naturwissenschaftlichen



Sinne nicht greifbar sind. Damit sind die Tätigkeitsbereiche gemeint, die gemeinhin vom Verstand und der Darstellung her rationalisiert zu werden pflegen, in Wahrheit jedoch infolge emotionaler oder zumindest doch subjektiver Betrachtungsweisen eine entscheidende Tendenzwende erhalten können. Allein sich dessen bewußt zu werden, ist schon der halbe Erfolg einer Systematisierung, deren Fehlerhaftigkeit eben permanent offenkundig ist.

Man könnte diesen Themenkomplex freilich auch unter einem gänzlich anderen Gesichtspunkt betrachten, nämlich auf welche Weise Eignungs- bzw. Leistungsbeurteilungsmodelle oder andere Personalführungssysteme selbst als Instrument des strategischen Controlling in Betracht kommen.

Die Leistungsbewertung kann insofern nach meiner Einschätzung allenfalls eine untergeordnete Rolle spielen, während die Eignungsbeurteilungsmodelle sicher ein größeres Gewicht, wenn auch bei weitem nicht das Wesentliche ausmachen werden.

### Strategische Planung und strategisches Controlling bedeuten für mich:

- a) Für jedes Unternehmen die langfristigen Zukunftsperspektiven herauszuarbeiten,
- b) Chancen und Risiken, Erfolgspotentiale und evtl. Belastungen der Zukunft deutlich zu machen,
- c) an diesen Erkenntnissen ein Soll-Unternehmensleitbild (=kurzgefaßte Darstellung der Existenzberechtigung der Unternehmung) sowie der entsprechenden Strategien und Projekte abzuleiten.

Strategische Planung und strategisches Controlling sollen erreichen, daß

- a) die Unternehmung ein Zukunftskonzept hat in bezug auf Produkte, Anwendungen, Märkte und die Konkurrenz,
- b) um bereits heute die langfristige, strategisch richtigen Maßnahmen einleiten zu können,
- c) um eventuell kurzfristig-taktisch zwar richtige, langfristig-strategisch aber falsche Maßnahmen abzublocken.

Strategische Planung und strategisches Controlling müssen aufbauen

- a) auf einer Analyse der gegenwärtigen Schwächen und Stärken des Unternehmens,
- b) auf einer Beurteilung der Umwelt der Unternehmung (Kunden, Konkurrenz, Märkte, Umweltfreundlichkeit).

- c) wobei die Innen- und Umwelt (a und b) regelmäßig neu abgeschätzt werden müssen, um die strategische Planung anzupassen, bevor sich Faktoren bereits als Kosten und Erträge niederschlagen haben.

### Personalwesen und strategisches Controlling

Das Personalwesen ist davon vornehmlich in anderen Bereichen als bei der Mitarbeiterbeurteilung im weitesten Sinne berührt. Schwergewichtsmäßig meine ich hier: Die Überwachung der Personalentwicklungs- und Personalführungsaktivitäten; dazu zähle ich:

- die Personalbedarfsplanung,
- personalstrukturelle Angelegenheiten wie z. B. die Alterspyramide (denken Sie bitte an den gewaltigen Kostenblock der betrieblichen Altersversorgung),
- Betriebszugehörigkeitsanalyse,
- Fluktuationsraten,
- Fehlzeiten.

Auch Mitarbeiterbefragungsaktionen z. B. zur Analyse des Unternehmensklimas kommen in Betracht. Ferner Beurteilungsmodelle zur Ermittlung der Führungsfähigkeit der Mitarbeiter mit Personalverantwortung, Kontrolle der verabredeten Führungsgrundsätze eines Unternehmens und job-descriptions in begrenztem Maße. Überraschende Bedeutung könnte vielleicht die "Sozialbilanz" erlangen, sofern sie als strategisches Controlling-Instrument installiert wird und nicht wie die meisten der bisher gängigen überwiegend PR-Zwecken dient.

Wie unsere gesellschaftspolitische Welt einer derartigen Entwicklung gegenübersteht, vermögen Sie anhand der zahlreichen Diskussionen zu anderen Fragen selbst gut einzuschätzen. Warten wir es ab. Eins ist jedenfalls sicher:

Fortschrittliche Personalpolitik hat bislang immer Wege und Mittel aufgezeigt, die der unternehmerischen Gesamtstrategie nicht entgegenstanden, sondern als Teil derer sogar übergreifende Verwendung gestatten. ■

*Vgl. zur Methodik ferner die folgenden Beiträge*

*"Podiumgespräch" sowie Unternehmensstellenbeschreibung und Eignungs- (Potential-) Beurteilung.*



# PERSONALWESEN UND STRATEGISCHES CONTROLLING

– eine „Talk-Show“ –

Partner: Dr. Zander, Dr. Mann und Dr. Deyhle

*Die folgenden Notizen stammen aus dem Podiumsgespräch, das anlässlich des 3. Controller-Kongresses am 8. Mai 1978 in Frankfurt am Main dem Vortrag von Dr. Ernst Zander folgte.*

**Dr. Mann:**

Meine Damen und Herren gestatten Sie, daß ich einen Einstieg in das Thema suche; das Thema ist relativ komplex und auf den ersten Ansatz vielleicht etwas verwirrend. Die Frage der Übertragbarkeit eines Verfahrens der Mitarbeiterbeurteilung auf die Beurteilung von Potentialen in der Unternehmung würde helfen, unser Problem zu lösen. Und es gibt hier zwei Punkte. Man muß sich erst einmal klar werden, was will man überhaupt beurteilen; und zum anderen muß man Klarheit haben, was wir methodisch brauchen in der Potentialbeurteilung. Schiller hat mal gesagt, wenn jemand zu zwei Punkten nichts zu sagen weiß, soll er über einen dritten Punkt reden. Das tue ich jetzt - zumindest auf den ersten Blick. Da ist das Bild eines Wasserkraftwerkes. Es hat im Stausee eine potentielle Energie. "Potentielle" Energie deshalb, weil sie noch nicht in Kraft umgesetzt ist, sondern nur eine mögliche Umsetzbarkeit darstellt. Inwieweit die Umsetzung dieser potentiellen Energie in elektrische Energie gelingt, hängt davon ab, wie zielgerichtet das Wasser auf die Turbinenschraube gelenkt wird. In der Unternehmensführung hieße das, einen zielgerichteten Handlungsantrieb zu erreichen, was die Personalleute, wenn ich richtig informiert bin, als Motivation bezeichnen. Ferner hängt die Umsetzung in Energie von der Frage ab, wie groß die Reibung an der Turbinenschraube ist. Hier gibt es Analogien, die vielleicht helfen, etwas weiterzukommen.

Wir haben diese drei Vergleichspunkte. Das Kraftwerk, den Mitarbeiter und die Unternehmung. Oder anders ausgedrückt: ein mechanisches System, ein individuelles System und ein soziales System. Beim mechanischen System sprechen wir von potentieller Energie; beim individuellen System sprechen wir wahrscheinlich von Fähigkeit und bei dem sozialen System der Unternehmung sprechen wir vom Potential. Aufgabe ist es nun, diese potentiellen Energien, die noch nicht nutzbar sind, in nutzbare Energien umzuformen.

Beim Kraftwerk ist es die Aufgabe der Kanalisierung, d. h. des zielgerichteten Handlungsantriebs auf die Turbinenschraube. Beim Mitarbeiter ist es die Frage der Motivation. Bei der Unternehmung ist es die Frage der Strategie, die Potentiale oder Ressourcen dahin zu lenken, wo der wichtigste Punkt in der Unternehmung ist. Und wir erhalten dann aus diesem Prozeß als Ergebnis Energien oder Leistungen, nämlich mechanische Leistungen, individuelle Leistungen und soziale Leistungen.

Wenn Sie diesen Anlogenschluß grundsätzlich akzeptieren, wäre hier die Frage als erstes an Herrn Dr. Zander zu stellen, ob die Personalleute uns helfen können, diesen Kraftwerk-See da oben, dieses Potential, diese Chance einer potentiellen Energie aufzuspüren, so daß man erst mal kennt, wo es liegt und aus was es besteht. Zum zweiten wäre zu messen, wie groß dieser See hier ist, was da vorhanden ist an Möglichkeiten, an möglicher



*Dr. Rudolf Mann,  
Leiter der Betriebswirtschaft  
der Oetker-Gruppe,  
Bielefeld,  
bei der Eröffnung der "Talk-Show"*



Kraft, die man umsetzen kann; und zum dritten die Frage der Niveau-Differenz, die Frage nämlich, wie weit ist dieses Potential in meiner Unternehmung unterscheidbar und besser als das Potential einer anderen Unternehmung? Sind wir in der Lage, bestimmte Probleme von bestimmten Zielgruppen nachhaltig besser zu lösen als unsere Wettbewerber?

*Dr. Zander:*

Ein Gesichtspunkt, um ein meßbares Potential zu erhalten, ist die Ausbildung. Bloß dieser Maßstab, der früher oft der alleinige war, spielt heute nicht mehr die alleinige entscheidende Rolle, weil die Ausbildung allgemein sehr viel stärker angehoben worden ist und wir schon oft ein Ausbildungs-Überpotential haben.

Nicht nur in der Bundesrepublik, das ist sowohl in den westlichen wie in den östlichen Staaten so. Wenn in Moskau ein Arzt das Studium fertig hat, dann muß er erst als Sanitäter anfangen. Wenn in der DDR ein Diplom-Ingenieur ein Studium fertig hat, muß er erst als Schlosser arbeiten. Das sind drüben bekannte Sachen. Bei uns wundern sich die Ingenieure, daß sie wieder als Schlosser arbeiten müssen. Oder wir müssen vielleicht voraussetzen, daß in Zukunft Sachbearbeiter Diplom-Kaufleute sind, weil eben das, was früher "Mittlere Reife" war, heute Abitur ist und was früher Abitur war, ist heute Studium. Also gibt es eine gewisse Nivellierung, so daß die Unterscheidung im Betrieb nach Ausbildungs-Potentialen nicht mehr so allein ausschlaggebend ist.

Es gibt aber andere Potential-Beurteilungen, z. B. Flexibilität, eine ganz wichtige Sache; sowohl örtlich als auch Veränderungen innerhalb eines Unternehmens. Die wird heute oft höher gewertet als manche Ausbildungs-Sachen, weil eben schon so viel da ist. Nun gibt es verschiedene Maßstäbe, die dies Potential beurteilen können. Allerdings ist das alles noch nicht so ausgegoren, weil aufgrund der wirtschaftlichen Entwicklung in den letzten 20 Jahren keine Notwendigkeit dazu bestand.

*Dr. Mann:*

Wie erkenne ich überhaupt, daß ein Potential in einer ganz bestimmten Art vorhanden ist? Wenn ich so das Beispiel des Stausees sehe; ich kann mit dem Flugzeug über die Alpen fahren und kann gucken, wo ist ein geeigneter Gebirgseinschnitt oder ein geeigneter See, aus dem ich einen Stausee machen kann? Das ist so einfach, weil es materiell erkennbar und sichtbar ist. In der Unternehmung weiß ich eigentlich gar nicht genau, nach was ich suchen muß, um das Potential zu erkennen. Gibt es im Personalbereich analog übertragbare Checklisten, wo ich gezielt suchen kann, wo sind möglicherweise Potentiale. Erst mal überhaupt erkennen, wo sie

sind, bevor ich anfangen, sie zu messen. Ich kann ja nur etwas messen, wenn ich es gefunden habe.

*Dr. Zander:*

Ja, in kleinen, überschaubaren Bereichen wird sicher da ein Vorgesetzter einen Überblick haben aus seiner eigenen Gruppe; und in größeren Bereichen sind ja in vielen Firmen schon Beurteilungssysteme eingeführt worden, die schon sowohl von der Leistungsbeurteilung als von der Eignungsbeurteilung gewisse Überblickssituationen geben. Dabei darf man sich allerdings nicht zu viel versprechen. Bei Beurteilungssystemen ist die Objektivität der Vorgesetzten, besonders in der Anfangsphase, doch mit Anführungsstrichen zu versehen, weil die normale Tendenz vorhanden ist, in vielen Fällen dem Mitarbeiter gegenüber beliebt zu sein. Und diese Neigung vieler Vorgesetzten überstrahlt auch die Beurteilungsergebnisse.

Früher war, wie gesagt, die Eignung von der fachlichen Seite das entscheidende. Dann wurde das persönliche Verhalten mit eingebaut. Da Beurteilungssysteme mitbestimmungspflichtig sind, würde ein Betriebsrat einem Beurteilungswesen eher nicht zustimmen, wenn es das Verhalten im weiten Sinne noch einbezieht, da es dann nach Meinung eventuell der Gewerkschaften die Intimsphäre verletzen würde. Insofern ist das ein bißchen schwieriger geworden; und in manchen Firmen sind die Beurteilungssysteme in den letzten Jahren abgeschafft worden, weil der Betriebsrat sie nicht akzeptiert hat. Dann ist es natürlich sehr schwierig, Beurteilungssysteme zu haben, die gleichzeitig Potentialbeurteilungen mit einbeziehen.

*Dr. Mann:*

Können Sie konkret sagen, wie dazu ein Formular aussieht? Vielleicht kann man das verwenden?

*Dr. Zander:*

Ein generell gültiges Formular wird es kaum geben. Das hängt auch von der örtlichen Situation ab. Ich würde sagen, in einem stärker technisch ausgerüsteten Produktions-Unternehmen wird die Ausbildung eine größere Rolle spielen. Im vertriebsorientierten Unternehmen wird Flexibilität eine größere Rolle spielen. Da muß man die verschiedenen Merkmale auch entsprechend gewichten. Es gibt also kein Einheitsschema. Selbst in einem Konzern ist ein Einheitsschema nicht möglich. Selbst die Beurteilungssysteme in einer Unternehmensgruppe werden verschieden sein; in einer Brauerei anders als in einem Handelsunternehmen. Insofern kann man also nicht ein Schema vorgeben, das für alle passen würde. Das muß man sich selbst erarbeiten.

Formulare für das Personalbüro, Rudolf Haufe Verlag, Freiburg i. Br. – Bestell-Nr. 307.

<b>Fragebogen zur Stellenbeschreibung*</b>		
Ihr Name	Ihre Stellenbezeichnung	Ihre Rangstufe
<b>Ist</b>		<b>Sollvorstellung</b>
1) Wer ist Ihr direkter Vorgesetzter? (Name und / oder Rangstufe)	1 a) Könnten Sie wirkungsvoller arbeiten, wenn Sie einem anderen Vorgesetzten zugeordnet würden? (Wenn ja, welcher anderen Stelle?)	
2) Erhalten Sie außer von Ihrem Vorgesetzten Weisungen von anderen? (Wenn ja, welcher Art und von wem sind diese Weisungen?)	2 a) Sollte die jetzige Regelung geändert werden, damit Sie wirkungsvoller arbeiten können?	
3) Welche Stellen sind Ihnen direkt unterstellt? (Zahl und Bezeichnung der Stellen)	3 a) Sollten Ihnen mehr oder weniger Mitarbeiter unterstellt werden, damit Sie effektiver arbeiten können? (Bitte mit Begründung)	
4) Geben Sie außer Ihren unter Punkt 3 genannten Mitarbeitern Weisungen an andere Stellen? (Wenn ja, welcher Art und Umfang?)	4 a) Sollte sich die Weisungsbefugnis an andere ändern? (Wenn ja, Art, Umfang und Begründung)	
5) Wer vertritt Sie bei Ihrer Abwesenheit?	5 a) Sollte die bestehende Vertretungsregelung geändert werden? (Wenn ja, wie?)	
6) Wen vertreten Sie?	6 a) Sollte die bestehende Vertretungsregelung geändert werden? (Wenn ja, wie?)	
7) Welche Vollmachten und Berechtigungen wurden Ihnen übertragen, die <b>nicht</b> in einer allgemeinen Regelung festgehalten sind?	7 a) Sollten die speziellen Vollmachten bzw. Berechtigungen ausgedehnt oder eingeschränkt werden, damit Sie wirkungsvoller arbeiten können?	

<p>8) Beschreiben Sie Ihre jetzige Tätigkeit (bitte genaue Angabe, in welchen Fällen Sie entscheiden oder andere beraten).</p>	
<p>8 a) Entspricht Ihr nebenstehend beschriebener Aufgabenbereich Ihren Vorstellungen oder sollte daran etwas geändert werden? (Wenn ja, möglichst genaue Beschreibung – Entscheidungen ausweiten / einschränken / verlagern usw.)</p>	
<p>9) Wo liegt Ihrer Meinung nach das Ziel Ihrer Stelle? Versuchen Sie dies zu formulieren.</p>	
<p>Zusätzliche Vermerke:</p>	
<p>Datum _____</p> <p style="text-align: right;">Unterschrift Stelleninhaber _____</p>	

Abb. 1: Wunschbogen zur Stellenbeschreibung (aus Ernst Zander, Lohn- und Gehaltsfestsetzung, Rudolf Haufe Verlag, Freiburg 1977)



*Dr. Mann:*

Wenn ich dieses Problem noch etwas zuspitze: es geht ja darum, daß wir in der Unternehmung verborgene Fähigkeiten erkennen, die man nutzen kann in der Zukunft. Gibt es im Personalwesen überhaupt den Ansatz, verborgene Fähigkeiten bei Mitarbeitern zu entdecken, die man noch nicht erkannt hat; oder ist es die Grenze des Personalwesens?

*Dr. Zander:*

Ich will Ihnen zwei Beispiele nennen. Es gibt in vielen Firmen das Verbesserungsvorschlagswesen. Da kommen manchmal Mitarbeiter, denen man es nie zutraut, mit Vorschlägen. Ein Verbesserungsvorschlagswesen funktioniert aber nur, wenn die Vorgesetzten einen Verbesserungsvorschlag des Mitarbeiters nicht als Kritik an ihrer eigenen Funktion sehen. Das machen die meisten halt noch. Folglich ist im Verbesserungsvorschlagswesen zwar schon etwas Potential aufgedeckt - aber es ist nicht genug.

Ich habe mal in einem Unternehmen, in dem ich früher tätig war, eine Radikalkur gemacht, indem ich bei der Stellenbeschreibung einen Wunschbogen ausgegeben habe, in dem jeder Mitarbeiter die Stelle so beschrieben hat, wie er sie sich wünschte, um besser zum vollen Erfolg beizutragen (vgl. Abb. 1). Und die Vorgesetzten waren da sehr kritisch und hatten große Sorge, daß dieser Bogen verteilt werden sollte. Selbst im Vorstand hat es viele Diskussionen gegeben, ob man sich das erlauben könne. Wir haben den Wunschbogen nachher verteilt mit einem ungeahnten Erfolg. Es waren etwa 10 % der Mitarbeiter, die ihren Wunsch-Arbeitsplatz ganz anders sahen als er war. Immer mit dem Nachsatz, um wirtschaftlicher arbeiten zu können. Und da sind etwa die Hälfte der Vorschläge verwirklicht worden.

*Dr. Deyhle:*

Vielleicht darf ich dieses Stichwort "Formular", Herr Dr. Mann, das Sie gerade gaben, einmal aufgreifen. Wenn Sie so lieb wären, einmal die Abb. 2 anzuschauen. Das Listenbild skizziert zunächst eine Fünf-Jahres-Planung; eine operative Mehrjahresplanung. In der Zeile "Absatzmengen" steht z. B. im Jahr 79 100; im Jahr 83 aber schon 500. Das könnte ja nun leicht der berühmte Hockey-Schläger-Effekt sein; daß also alles, was wir in der Zukunft planen, eben besser ist als heute. Nur gerade nächstes Jahr, da geht's nicht. Aber in der Zukunft, da wird's erheblich besser.

Jetzt müßte ich als Controller doch versuchen zu erproben, ob diese Wachstumsrate von 100 auf 500 über 5 Jahre realistisch ist. Dazu brauche ich das Marktvolumen. Ist es ein wachsender Markt, ein konstanter oder ein rückläufiger Markt? Hinter

Marktvolumen stehen auch Verhaltensweisen. Der Marktanteil steigt in diesem Modell von 10 % im Jahr 79 auf 33 % im Jahr 83.

Nun müssen wir sofort fragen, woher nehme ich eigentlich den Mut anzunehmen, daß mein Marktanteil auf das Dreifache klettert in fünf Jahren? Da muß ich doch in irgendeiner Beziehung besser sein als Mitbewerber auf diesem Sektor. Das führt zwangsläufig zur Potentialplanung des Unternehmens (der Sparte). Bei der Ergebnispotentialplanung ist mal ein Ansatz gemacht zu etwas, was sinngemäß ein Unternehmens-Beurteilungsformular sein könnte.

In diesem Formular-Rohentwurf sind verschiedene Kriterien definiert: Wie beherrsche ich die Zielgruppe? Wie bin ich im Vertriebsweg zu Hause? Wie ist mein Außendienst effizient? Wie ist die Präzision der Lieferung? Das wären Kriterien. Das ist ein Anforderungsprofil, das sich vom Markt her ergibt. Und dann müßte ich versuchen, mir auf einer Skala ein Urteil zur Eignung zu geben. Die Skala, die ich da so angedeutet habe, hat in der Mitte "gleich gut" wie Mitbewerber X oder wie der Durchschnitt der Branche. Wo geben wir uns die Note? Ist das nicht ähnlich wie bei der Beurteilung personalmäßig? Gehen wir auf die Mitte? Sehen wir uns in dem, was Akzeptanz ist, besser oder gar viel besser - oder schlechter oder viel schlechter? Auch da gibt's Überstrahlungseffekte. Wer gibt die Note? Traut man sich, einem Herrn Top-Manager noch zu widersprechen, wenn der mal sein Kreuzchen irgendwo hingemacht hat. Oder schließt man sich einfach der Mehrheit an? Kann man eine solche Unternehmens-Beurteilung emotionsfrei machen? Man hat sich ja selber vor sich, man ist befangen, das Faszinans der Nähe, ich bin ja da mittendrin.

Doch kann die Steigerung des Marktanteils nur plausibel sein, wenn unsere Noten im linken Teil dieses Schemas sind. Wenn ich mich jetzt entdecke irgendwo im rechten Teil, so müßte ich doch ein Maßnahmenprogramm machen, wie Schwächen abzarbeiten sind. Genauso wie zu überlegen ist, wie man Mitarbeiter fördert. So ist auch das Unternehmen zu fördern. Strategische Unternehmensplanung im Sinne von Unternehmensentwicklung.

*Dr. Zander:*

Nur, die Durchführung ist viel schwieriger, als man sich das vorstellt. Wir machen in unserer Unternehmensgruppe derzeit den Versuch einer Zusammenarbeits-Beurteilung im Außendienst, indem der Vorgesetzte die Außendienst-Mitarbeiter beurteilt; der Außendienst-Mitarbeiter den Vorgesetzten beurteilt und der Außendienst-Mitarbeiter die Wirksamkeit des Unternehmens beim Kunden aus seiner Sicht beurteilt. Die drei Beurteilungen sollen nach-



<b>"Kopf" der (operativen) Mehrjahresplanung</b>	
Marktvolumen	79
Marktanteil	1000
Absatzmengen	10 %
	100
	....
	83
	1500
	33 %
	500
<b>Prinzip der (strategischen) Potential-Analyse</b>	
<b>Kriterien</b>	<b>Skalieren (in Relation zu Mitbewerber X)</b>
Beherrschen der Zielgruppe	-----
Qualität der Anwendungstechnik	-----
Präzision der Lieferung	-----
After Sales Service	-----
Gebiets-Know-who	-----
usw.	-----
	<p>ist nur plausibel bei Noten im linken Bereich der Skalen</p> <p>viel besser      besser      gleich      schlechter      viel schlechter</p>

Abb. 2: Ansatz zu einer Verbindung von Budget und strategischer Planung

her zu einem Ergebnis kommen, um daraus Maßnahmen abzuleiten. Das ist eine ganz schwierige Sache, weil die Mitarbeiter nur anonym Vorgesetzte beurteilen wollen - oder wenn sie es nicht anonym tun, es verfälscht ist. Und da sind wir dazu übergegangen, daß die ganze Sache anonym bleibt, um einigermaßen objektive Bilder herauszubekommen. Das ist aber doch sehr schwierig, weil die Mitarbeiter nicht gewohnt sind, die eigene Firma kritisch zu beurteilen.

*Dr. Mann:*

Wenn ich da aufgreifen darf die Frage der Ausmerzung von Schwächen. Herr Dr. Zander, im Personalwesen ist es ja dann ähnlich wie in der Potentialbeurteilung. Die Beurteilung ist eine Stärken- und Schwächen-Analyse. Was ist aber das Ziel hintennach: Die Verstärkung der Stärken oder das Ausmerzen der Schwächen?

*Dr. Zander:*

In der Zukunft wird das Hauptziel dabei sein (weil Sie auch die Schwächen kaum noch loswerden), daß Sie versuchen, jeden nach seinen Stärken einzusetzen. Ich gehe mal davon aus, daß jeder Mensch irgendwo ein Potential hat und irgendwo Schwächen hat. Entscheidend ist ja nur, daß der Mensch mit seinen Stärken dort eingesetzt

ist, wo die Stärken erfolgswirksam sind im Unternehmen. Und hier wird entweder eine Umschulung, eine Förderung oder Umsetzung auf dem Arbeitsplatz im Vordergrund stehen.

*Dr. Deyhle (an das Auditorium):*

Wer jetzt den Wunsch hat, hier einzugreifen in unsere Talk-Show-Abläufe, der möge das bitte tun. Hat eine der hier vertretenen Firmen im angedeuteten Sinn eine methodisch irgendwie regulierte Potential-Beurteilung - bezogen auf einzelne Produkte, auf Sparten oder vielleicht das Unternehmen gesamt?

*Dr. Lorentz (Firma Claas, Harsewinkel):*

Ja, wir haben etwas ähnliches in der Arbeit. Und zwar haben wir angefangen damit, eine Analyse des Marktes und das Bild des Unternehmens im Markt durch eine Beratungsgesellschaft aufzunehmen. Es geht darum auszuloten, welches Image die Firma bei den Kunden und dem Unterhändler hat, also wie stark ist sie auf dem Gebiet der technischen Vollständigkeit, aber auch andererseits im Service. Die Auswirkung dieser Erfahrung wäre ein Maßnahmenpaket, was wir daraufhin tun sollen. Wollen wir bestimmte Schwächen bestehen lassen und die Stärken, die wir haben, weiterverstärken;



oder wollen wir bestimmte Schwächen auf ein Minimum herunterziehen oder sind sie für uns von geringer Bedeutung? Auf Basis dieser Erkenntnisse wollen wir unsere Strategien im Markt festlegen. Das selbe haben wir bei den leitenden Mitarbeitern gemacht, wo wir die leitenden Mitarbeiter veranlaßt haben, mal die Firma zu beurteilen.

Ich hätte nun mal eine Frage auf ganz anderem Gebiete, darf ich die stellen? Herr Zander, das Hauptproblem, das Sie angesprochen haben - und so wenig es vielleicht in diesen Rahmen hineinpaßt, so wichtig ist es doch - daß wir im Grunde mit Beurteilungssystemen im Augenblick heute an die ganzen Fragen stoßen, wo der Betriebsrat mitzubestimmen hat und wo der Betriebsrat im Grunde andere Zielvorstellungen hat als das Unternehmen. Einige Unternehmen gehen dazu über, Beurteilungssysteme abzuschaffen, und ich kann ihnen das gar nicht verdenken. Beurteilungssysteme bedingen erhebliche zusätzliche Kosten und auch Probleme. Das fängt schon an mit den Stellenbeschreibungen, wenn Sie es offiziell über das ganze Haus für alle Stelleninhaber machen; und deswegen ist man dann im Zweifel, soll man das tun oder soll man das vielleicht besser lassen?

*Dr. Zander:*

Es kommt auf den Fall an. Wir haben dieselbe Entwicklung gehabt, nur in verschiedenen Unternehmen unserer Gruppe sehr unterschiedlich. Im einen Fall hat der Betriebsrat den Wunsch gehabt, einen Beurteilungsbogen zu etablieren nach dem Motto: "Wir sind alle o. k." Und weil die Firma ja scharf aussortiert, werden keine Schlechten eingestellt, und wenn nun mal einer eine Verwarnung kriegt, ist er nicht o. k., aber die große Menge ist o. k. Und dieses "o. k. -System" wurde dann probeweise eingeführt in einem Teil des Außendienstes. Dabei stellte sich heraus, daß die Mitarbeiter ganz anderer Meinung waren als der Betriebsrat. Die waren nämlich nicht der Meinung, daß sie alle gleich sind. Und daraufhin hat der Betriebsrat zugestimmt, daß wir dieses o. k. -System zur Ablage packen und jetzt einen Arbeitgeber-Vorschlag ausprobieren. Und wenn die Mitarbeiter dem nun positiver gegenüberstehen, dann hat das gewisse Aussicht, durchzukommen. Aber die grundsätzliche nivellierende Tendenz sowohl in der Gehaltsfindung als in der Beurteilung ist nun mal bei den Gewerkschaften da; und bei den Betriebsräten meist auch noch. Von der Seite aus dürfen wir uns also keiner Illusion hingeben.

Aber es ist ja nicht automatisch nötig, daß ein Beurteilungssystem inhaltlich Konsequenzen hat. Es genügt ja oft schon eine Beurteilung zur Förderung der Mitarbeiter. Ein Vorgesetzter ist ja verpflichtet, dem Mitarbeiter zu sagen, wie es um seine Stärken und Schwächen steht. Und wenn Sie nun kein System

dazu haben, ist es schon schwierig, dem das nun mitzuteilen; insofern ist eine gewisse Systematisierung meines Erachtens erforderlich. Man kann die Frage der finanziellen Konsequenzen abblocken dabei.

Und nun noch zu Ihrem Punkt Stellenbeschreibung. Das sehe ich nicht so negativ. Natürlich ist beim ersten Mal ein Arbeitsaufwand notwendig. Es hat sich aber herausgestellt, daß die Klärung und auch der Wegfall von Doppelarbeit und all diese Dinge den Aufwand des ersten Jahres meist schon im ersten, spätestens im zweiten Jahr einholen läßt.

Aber ich hab' noch zu dem vorher Gesagten ein paar Beispiele von Befragungen. Wir haben z. B. bei Führungskräften gefragt, wie klar werden im allgemeinen die langfristigen Ziele der Firma definiert? Oder bleiben die Problemlösungen im Unternehmen im Althergebrachten oder sind sie neuartig. Dann haben wir auch die Öffentlichkeit befragt. Wenn Sie das alles zusammenhaben, dann gibt's schon gewisse Tendenzen, die rechtfertigen, darauf Maßnahmen aufzubauen. Wir haben z. B. nach dieser Befragung vor unseren Führungskräften das innerbetriebliche Informationswesen in einigen Ressorts sehr stark verbessert. Durch die Gesetzgebung sind die Arbeitnehmervertreter sehr schnell informiert, die Betriebsräte im Aufsichtsrat, der Wirtschaftsausschuß; und da kommt die mittlere Führungsebene zu einem psychologisch verständlichen Eindruck, daß sie nicht informiert wird. D. h. also, wenn die Betriebsräte von Tarifverhandlungen nach Hause kommen, muß von der Arbeitgeberseite schon bei den Werkleitern das Fernschreiben über den Abschluß daliegen, damit der Werkleiter nicht den Betriebsrat fragt, wie die Tarifverhandlungen gelaufen sind. Ein Beispiel - nun gibt's aber viele.

*Dr. Deyhle:*

Sie sagten vorher, Herr Dr. Zander, daß man im Führungsbereich Beurteilung und finanzielle Konsequenz trennen könne. Für die Firma insgesamt kann ich's aber nicht trennen. Wird das Potential des Unternehmens nicht richtig eingeschätzt oder nicht ausgebaut, so hat das finanzielle Konsequenzen; die wir dann als Controller im Soll-Ist-Vergleich sehen und analysieren müssen.

*Dr. Zander:*

Ich würd's auch nicht trennen; aber ich sage, es ist möglich zu trennen. Und um ein System leichter einzuführen, muß man es erst ohne finanzielle Auswirkungen haben.



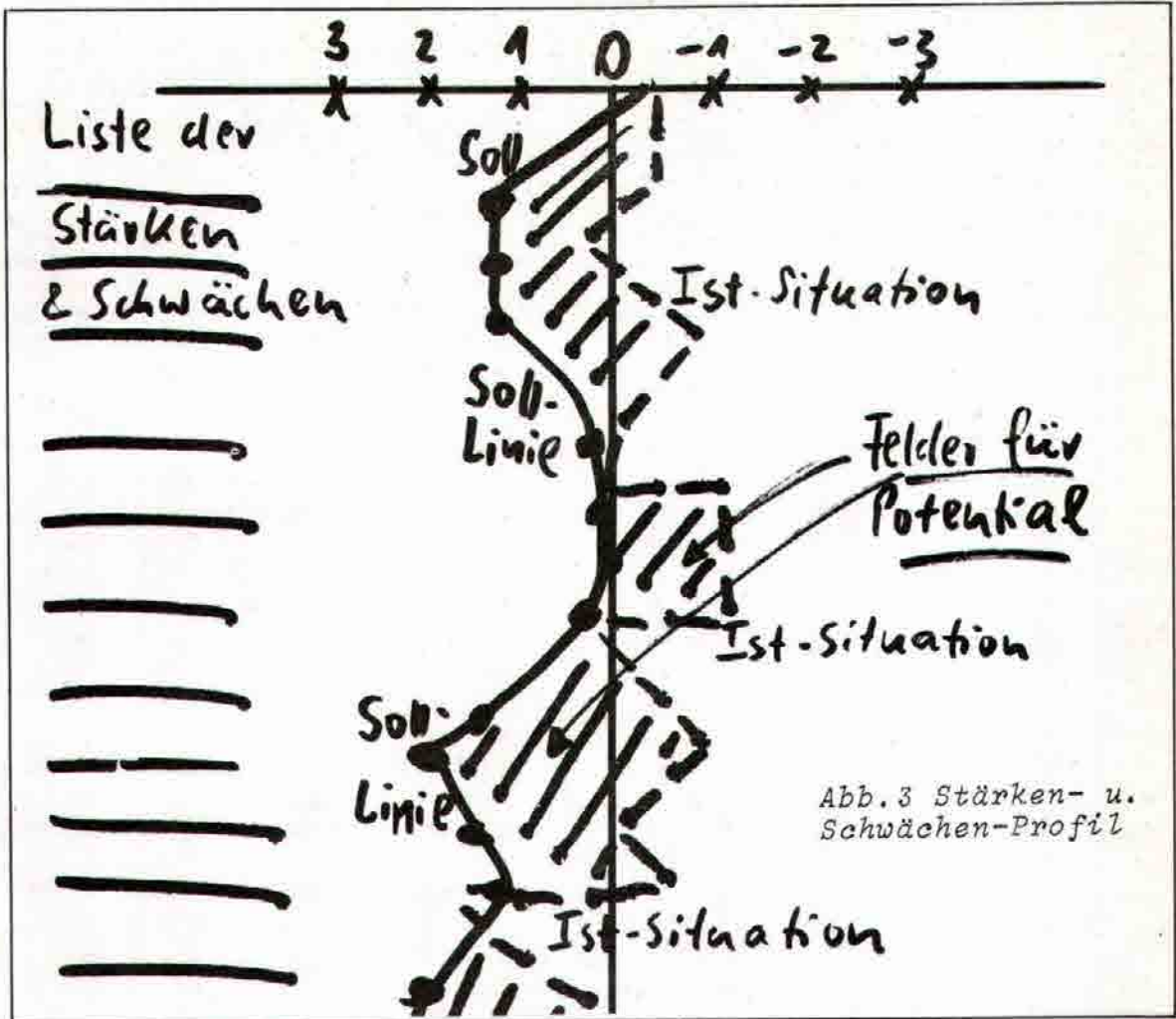


Abb. 3 Stärken- u. Schwächen-Profil

*Dr. Mann:*

Wir machen eine relativ einfache Analyse und zwar ohne Berater, weil das kein Fremder ermitteln kann, sondern es kann nur der Kreis der Führungskräfte selbst aus sich heraus ermitteln. Wir sind der Meinung, daß bei der Potential-Analyse, die anfängt mit einer Stärken-/Schwächen-Analyse, nicht nur die Dinge erfassbar sind, die über die Checkliste abgegriffen werden können; sondern es gibt eine ganze Menge halbbewußter und unbewußter, intuitiv erfassbarer Dinge, die jeder so mit sich herum-schleppt. Jede Führungskraft der Unternehmung hat ein paar Hoffnungen, ein paar Befürchtungen und paar Ahnungen aus der Praxis heraus und die müssen visualisiert werden in so einer Sitzung. Das kann man nur intern machen ohne jeden Externen; der stört nur das Verfahren. Wir machen es deshalb ohne Berater, machen eine möglichst detaillierte Auflistung von Stärken und Schwächen intern und extern und versuchen dann, uns nur auf die Stärken zu konzentrieren, indem wir uns eine Liste anlegen und in diese Liste die Stärken einfach mal eintragen.

Und dann brauchen wir eine Skala dazu, die Sie hier schon sehen, die habe ich gerade skizziert. Und in dieser Skala versuchen wir zwei Dinge deut-

lich zu machen. Als eines wollen wir versuchen, die Ist-Situation zu demonstrieren. Das machen wir so, daß wir hier oben in dem Null-Punkt unsere relevanten Mitbewerber hinlegen und sagen, das ist die Position, in der wir uns den relevanten Wettbewerber vorstellen. Und dann fragen wir, wie wir zu den einzelnen Punkten unsere Stärke in Relation zu dem sehen. Und dann kommt es zu so einer Skizze wie in Abb. 3. Die Ist-Situation spielt sich ab im Spiegel der gestrichelten Linie. Und wenn man diese Ausgangsanalyse gemacht hat, dann kann man sich in Kreativitätsmethoden oder wie auch immer in einer freien Diskussion einmal bemühen zu fragen, welche dieser Stärken man noch weiter ausreizen kann. Und jetzt mal ganz theoretisch aufgebaut, wo wäre noch was drin, was man in dieser Unternehmung ohne fremde Mittel tun könnte. Dann entstehen da so ein paar Punkte links nebendran. Daraus können Sie die Soll-Linie erarbeiten. Dann haben Sie eine phantastische Ausgangsbasis, weil das spontan und bezogen auf die jeweilige Situation in der Unternehmung eine Visualisierung des Potentials darstellt. Es ist nur wichtig, daß Sie vorher möglichst systematisch und vollständig die wichtigen Kriterien erfaßt haben. Aber das ist nachweislich eine Frage von Übung.

Und gerade beim Üben müssen wir ansetzen; oasen-förmig beginnen und konsequent weitermachen. ■



# MANAGER- FUNKTION UND STRATEGISCHES CONTROLLING

– eine Analogie –

von Dr. Albrecht Deyhle, Gauting



*Die These von Zander (Seite 192), im Personalwesen ein sorgsames Eignungs- und Verwendungssystem zu schaffen, läßt sich als "Strategische Planung" auf die gesamte Unternehmung übertragen. Dieser Spur folgte beim Controller-Kongress am 8. Mai 1978 die Talk Show im Anschluß an den Vortrag von Dr. Zander. Vielleicht läßt sich folgendes Resümee ziehen:*

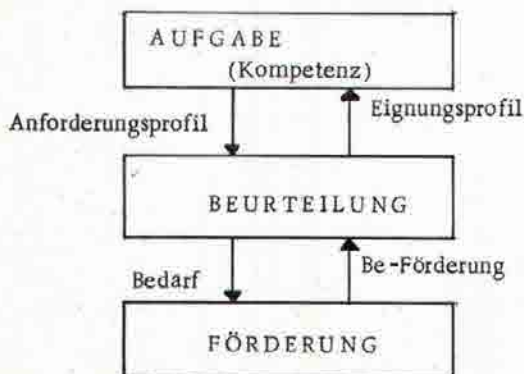
In den Diskussionen zur Methodik der strategischen Planung bildet sich immer deutlicher heraus, daß es sich hier um eine ähnliche Perspektive handelt, wie sie auch für die Mitarbeiter-Führung gültig ist. Sehr treffend könnte man deshalb empfinden, wenn in manchen Unternehmungen die Stelle, die eine strategische Unternehmensplanung betreut, "Unternehmensentwicklung" genannt ist.

Zu definieren wäre eine Aufgabe, Aufgaben schildern, was man tut. Zu dem, was man tut, gehört auch eine Kompetenz, beim Tun Entscheidungen zu treffen.

Aus der Aufgabe heraus erwächst das Anforderungsprofil. Dem ist die Beurteilung des die Aufgabe erfüllenden Mannes (Frau) gegenüber zu stellen - bzw. die Beurteilung eines neu sich Bewerbenden. Daraus ergibt sich ein Eignungsprofil.

## Die Struktur des Führungs-Prozesses in der Manager-Funktion

Der Führungs-Prozeß sieht so aus, daß zu definieren ist:



Da nun nicht anzunehmen ist, daß Anforderungs- und Eignungsprofil immer zusammen stimmen; da ferner anzunehmen ist, daß Aufgaben fließen und Mitarbeiter neue Eignungen entwickeln, ergibt sich dynamisch dazugefügt der Prozeß der Mitarbeiter-Förderung. Aus dem Vergleich von Anforderungs- und Eignungsprofil ergibt sich ein Förderungsbedarf. Aus erfolgreicher Förderung (Fahrlehrerfunktion von Seiten des Vorgesetzten) besteht die Chance zur Be-Förderung - auch "job enrichment" genannt.

## Führungsprinzip und Unternehmensplanung

Auch für die Unternehmung ist eine Aufgaben- oder Stellenbeschreibung zu formulieren. Für die gesamte Unternehmung - wie nachher für einzelne Sparten - gilt auch das Prinzip, sich eine Aufgabe zu stellen, die eigene Aufgabe gegenüber jenen von Mitbewerbern abzugrenzen, zu definieren, was die kennzeichnende Aufgabe für das Unternehmen sein soll.

Dabei müßte die Unternehmung ihr Potential - also ihre Eignung - beurteilen. Was beherrscht das Unternehmen nach Know-how (das Produkt, sein Rezept, seine Verfahrens-Technologie) sowie Know-who (die Kundschaft, die Zielgruppe, das Einsatzgebiet der Produkte, den Trampelpfad im Vertriebsweg)? Auch das Unternehmen müßte eine ihm zustehende Aufgabe erkennen. Hier wird gelegentlich vom "Management by bottleneck" ge-

sprochen. Das Unternehmen soll besser sich auf eine spezifische Zielgruppe (Problemlösung) einschließen wie ein Keil; statt universell in Zielgruppenvielfalt möglicherweise auf keinem Gebiet etwas Optimales erreichen.

Dazu kommt dann die Überlegung, wie die eigenen Potentiale zu fördern sind. Dazu wäre nötig die Technik des "Skalierens".

## Eignungs-Beurteilung und Potentialanalyse

Aus den Markt-Aufgaben sowie aus den Aufgaben im technischen Ablauf wäre ein Anforderungsprofil zu entwerfen. Dieses Anforderungsprofil würde verschiedene Kriterien listen. Vom Markt her gesehen wäre es zum Beispiel (vgl. Kasten):

<u>Kriterium</u>	<u>Wert</u>	<u>Eignungsbeurteilung</u>
Beherrschen der Zielgruppe (des Einsatzgebiets)	30	
"Zuhause" sein im Vertriebsweg	20	
Anwendungstechnische Beratung	30	
Lieferschnelligkeit	10	<p>als Mitbewerber X bzw. der Durchschnitt der Branche</p>
Qualität	30	
.		
.		
.		
usw.		



Die Kriterien wie Beherrschen der Zielgruppe, Anwendungstechnische Beratung usw. entsprechen den Anforderungs-Merkmalen in einer Stellenbeschreibung. Dazu käme jetzt die Stellenbewertung oder Arbeitsbewertung (Dienstpostenbewertung). Es müßten die Anforderungsmerkmale gewichtet werden. Natürlich kommt es bei dieser Bewertung auf den Typ des Produkts an. Im Modellbeispiel etwa ist das Beherrschen der Zielgruppe sowie die anwendungstechnische Beratung höher bewertet als das Zuhause sein im Vertriebsweg. Da könnte es sich mehr um technische Artikel handeln (um Problemlösungs-Produkte). Wären es Markenartikel, bei denen Impulskäufe stattfinden, würde das Zuhause sein im Vertriebsweg - die Verfügbarkeit im Regal im Marktplatz nach dem Prinzip "all business is local" - höher zu bewerten sein als das Beherrschen der Zielgruppe. Sinngemäß würde das für die Lieferpräzision gelten. Bei Problemlösungsprodukten könnte eher ein Liefertermin akzeptiert werden.

Gemäß der Liste der Anforderungsmerkmale und deren Bewertung folgt die Eignungsbeurteilung im Sinne des Herausarbeitens des strategischen Potentials. Man müßte sich eine Note geben. Das könnte und müßte besonders auch im Team geschehen - zum Beispiel, wie es in der Darstellung angedeutet ist - in Form des Klebens von Punkten.

Dr. Mann sagt dazu (Seite 200), daß so Hoffnungen, Befürchtungen, Ahnungen aus der Intuition heraus auf eine nachvollziehbare Skala kommen können.

Das beurteilende Team sieht sich in der Unternehmung beim Beherrschen der Zielgruppe (des Therapiegebiets für die Produkte) eher schlechter als Mitbewerber; in der Lieferschnelligkeit dagegen besser. In der Qualität der Ausformung der Produkte - nehmen wir einmal technische Gummiartikel für die Autoindustrie oder Kunststoffteile oder Folien für Armaturenbretter oder Autohimmel - sieht man sich hingegen sogar viel besser als der typische Mitbewerber X oder der Durchschnitt der Branche. Nur was nutzt es, in der Qualität des Produkts und des Verfahrens gut zu sein, aber die Zielgruppe nicht richtig zu erreichen. Zielgruppe bei einem Kunden wie einem Automobilhersteller wäre ja nicht einfach die Einkaufsabteilung, sondern die Produktentwicklung, die Konstruktion, die Produktion, die Wertanalyse ... Ist man dort "zuhause"?

Der Vorgang, der bei der Potential-Beurteilung für die strategische Planung des Unternehmens - die Was-tut-man/oder-läßt-man-Planung - bewältigt werden muß, entspricht dem, was sich auch bei der Eignungsbeurteilung in der Mitarbeiterführung abspielt - oder entspricht dem, was ein Lehrer in

der Schule an Noten geben muß. Die Kriterien sind die Fächer; der Wert wäre, wieviel ein Fach zählt; die Note entspräche der Frage, wie man skalierend die Klassen-Bandbreite sehen muß.

### Beurteilung und Förderung

Immer dort, wo in der Eignungsbeurteilung eine schlechtere Note auftaucht, entsteht die Frage nach einem Maßnahmenkatalog zur Förderung des Erfolgspotentials. Wie lassen sich die erkannten Schwächen abarbeiten? Wie sieht im Sinne des strategischen Controlling die Beurteilung ein oder zwei Jahre später aus? Ist es besser geworden effektiv? Oder hat man sich nur etwas vorgemacht, weil eigene Schwächen nicht zur Kenntnis genommen werden (Überstrahlungseffekt)? Die Objektivierung der Potentialbeurteilung erfolgt über die Kennzahl Marktanteil.

Falls nachhaltig Schwächen nicht abzulegen sind, würde sich die Frage stellen in der strategischen Planung, ob dann ein bestimmtes Programm nicht komplett aufgegeben werden soll - möglichst rechtzeitig, bevor sich die Lehrgelder in der Ergebnisrechnung auftürmen.

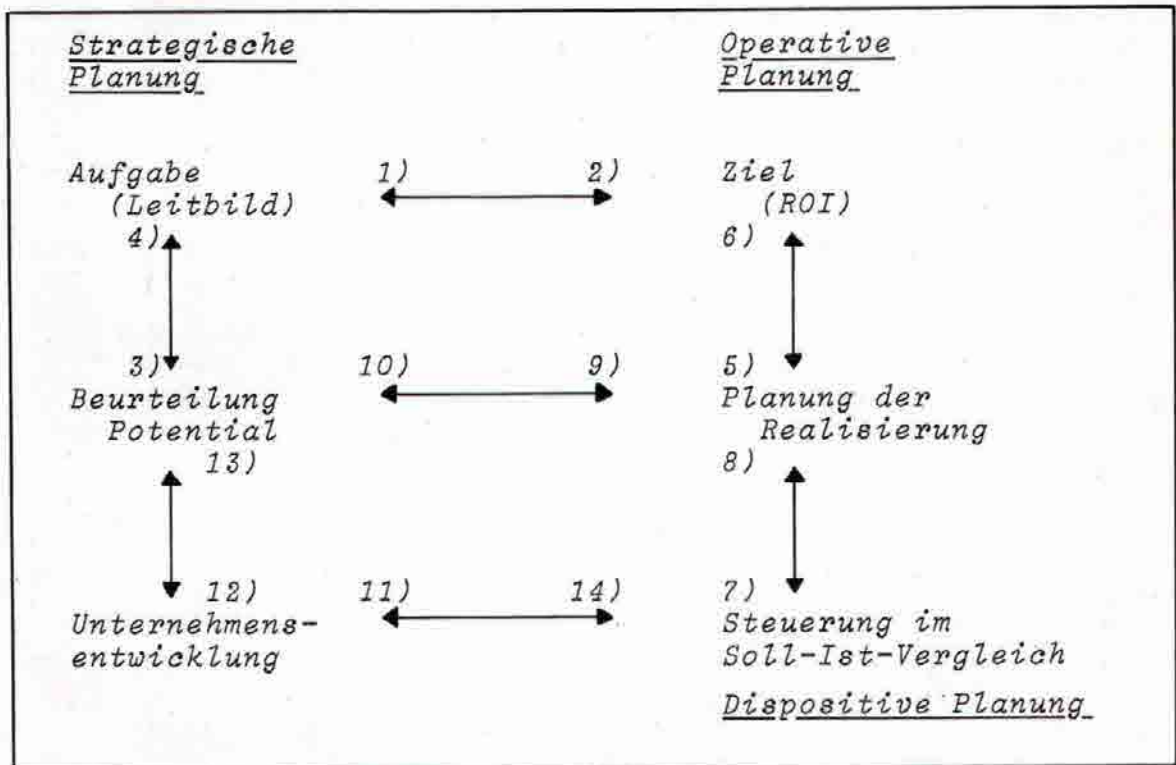
### Herausforderung zu neuen Aufgaben

Sinngemäß stellt sich für die Unternehmung die Frage, wo man sich zu etwas Neuem herausgefordert fühlen will. Wo bestehen die Ansatzpunkte zur Potential-Erweiterung und -Verbesserung im Sinne des Arbeitens am Eignungsprofil des Unternehmens. Wo bestehen Problemlösungsgebiete, denen man sich ergänzend zuwenden kann? Wie entwickelt sich der Bedarf in der angestammten Zielgruppe? Welche Substituts-Technologien gibt es für das eigene Programm; soll man die auch mit aufnehmen? Soll man tausendfüßler-artig in vielen Märkten sich engagieren - oder verwechselt man dabei dann die vielen Beine? Soll sich ein Unternehmen zum Beispiel der Zigarettenindustrie etwa der Klimatechnik zuwenden? Soll ein Unternehmen, das Bier braut, gleichzeitig auch Skat-Karten herstellen? Soll eine Akademie, die Schulungskurse in Klausur durchführt, auch ein Hotel betreiben? Soll ein Hotelier, dessen Komplex nicht voll ausgelastet ist, sich um die Seminar-Durchführung bemühen? Soll ein Engineering-Unternehmen auch produzieren? Soll man einen Reparaturbetrieb, der nicht nur Instandhaltungsarbeiten durchführt, sondern auch an den Maschinen herumbastelt, zu einer Maschinenfabrik "enrichen"? Soll man als Halbfabrikate-Hersteller im Chemie-Bereich in die nächste weiterverarbeitende Stufe eintreten (damit den eigenen Kunden also Konkurrenz machen)?



Solche Fragestellungen sind doch nicht anders zu beurteilen, als wenn man sich um eine andere Stelle bewirbt - sei es bei einer anderen Firma oder im Sinne einer innerbetrieblichen Stellenausschreibung. Auch da stellt

sich die Frage, ob man sich ergänzend die neue Aufgabe zutraut; ob man in der Lage ist, da hineinzuwachsen. Auch stellt sich die Frage, ob man sich herausgefordert fühlt. Sinngemäß so lautet auch die Fragestellung für das Unternehmen insgesamt.



### Ordnungsbild für die Unternehmensplanung

Daraus ergäbe sich die Überlegung, den Planungstoff wie folgt zu strukturieren: (vgl. Kasten)

Die Nummern der Verbindungsstellen vermitteln folgende Aussagen:

- 1) Ist die Aufgabe zielführend, lohnt es sich, sich darum zu kümmern?
- 2) Wie lautet für die Unternehmens-Aufgabe (was man tut) der Zielmaßstab (was dabei erreicht wird)? Dies würde sich beantworten durch den Return on Investment, soweit es das Ergebnisziel betrifft.
- 3) Anforderungsprofil - wie geschildert.
- 4) Eignungsprofil im Sinne der Potentialanalyse.
- 5) Sind die Maßnahmen zur Realisierung des Ziels - die operativen Vollzugsmaßnahmen zielführend?
- 6) Ist das gesteckte Ziel mit den Maßnahmen machbar?
- 7) Entspricht das Ist dem Soll - oder sind Korrekturzündungen fällig, um das Ist gemäß Plankurs ins Ziel zu führen?
- 8) Ist die Planung - und sind die Ziele - aufgrund der erkannten, begrenzten Machbarkeit neu zu formulieren für die nächste Fahrplan-Periode?

- 9) Passen die gewählten Realisierungs-Strategien wie beispielsweise auf Sonderwünsche eingehen, anwendungstechnische Hilfe geben, das Media-handwerk ausbauen, in den Vertriebswegen differenzieren, Vollsortimenter sein, usw. zu den erkannten positiven Potentialen - also zu dem, was man beherrscht?
- 10) Um Maßnahmen zu realisieren, sind Potentiale in der Eignung nötig (der Teufel steckt im Detail der Durchführung).
- 11) Der Soll-Ist-Vergleich führt zu negativen Abweichungen deswegen, weil man sich in der Aufgabenstellung überreizt hat.
- 12) Aus der strategischen Anforderungs- und Eignungs-Beurteilung ergibt sich ein Bedarf zur Unternehmensentwicklung; ebenso wie dieses Erfordernis über die Ziffer 11) aus dem täglichen Soll-Ist-Vergleich herausgelöst werden kann.
- 13) Bewältigte Unternehmensentwicklung führt zu einer besseren Beurteilung des eigenen Potentials, damit zur Chance einer erweiterten Aufgabenstellung auf dem Markt sowie in der Technik.
- 14) Jetzt müßte es auch im Soll-Ist-Vergleich bei der täglichen Steuerung der Abweichungen besser hinkommen. ■



# CONTROLLING IN AKTION

von Paul Ruttkamp und Manfred Eicker,  
München

*Die folgende Darstellung ist ein Bericht über die Vorträge, die von den Herren Ruttkamp und Eicker anlässlich des 3. CONTROLLER KONGRESSES am 8. Mai 1978 in Frankfurt am Main gehalten worden ist.*

Das "Controlling" unter dieser ausdrücklichen Bezeichnung haben wir bei BMW seit 1971 und - wie es auch andere Sprecher auf diesem Kongress erläutert haben - gab es schon einige Anlaufschwierigkeiten, bis wir so weit gekommen sind - sowohl in den Techniken der "Controller's Toolbox" als auch in der täglichen Überzeugungsarbeit vom Nutzen des Controlling als eine Dienstleistung für das Management.

## BMW organisatorisch und in Zahlen

Organisatorisch haben wir bei BMW sieben Ressorts: A = Vorstandsvorsitzender, E = Forschung und Entwicklung, F = Finanz- und Betriebswirtschaft, L = Einkauf und Logistik, P = Personal- und Sozialwesen, T = Technik, V = Vertrieb.

Die Organisation der Finanz- und Betriebswirtschaft sieht aus wie in Abb. 1. Dabei vertritt der Tätigkeitsbereich Betriebswirtschaft die Aufgabengebiete: betriebswirtschaftliche Systeme und Methoden, Finanzplanung, Preisbildung, Produktwert-Ermittlung. Fachlich zugeordnet zur Betriebswirtschaft sind 7 Ressort-Controller und 3 Werks-Controller.

Abb. 2 orientiert über ein paar wesentliche Zahlen zu Struktur und Marktstellung des Hauses BMW.

Abb. 3 illustriert wie die Controller-Organisation nach zentralen und dezentralen Controlling-Aktivitäten aussieht.



*Ing. Paul Ruttkamp ist bei der BAYERISCHE MOTORENWERKE AG, München, Leiter der Betriebswirtschaft (zentr. Controller).*



*Ing. grad. Manfred Eicker ist mit dem "Postzeichen T-C" Controller der Fertigung der BAYERISCHE MOTORENWERKE AG, München; also ein "örtlicher" Controller im Technik-Bereich mit direkter Unterstellung unter den Vorstand des techn. Ressorts; aber mit fachlicher Zuordnung zum Leiter des Zentralbereichs Betriebswirtschaft.*

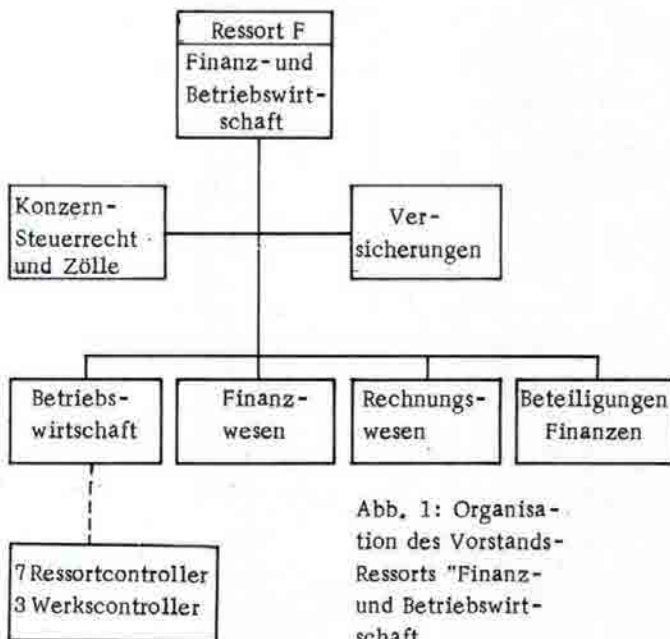


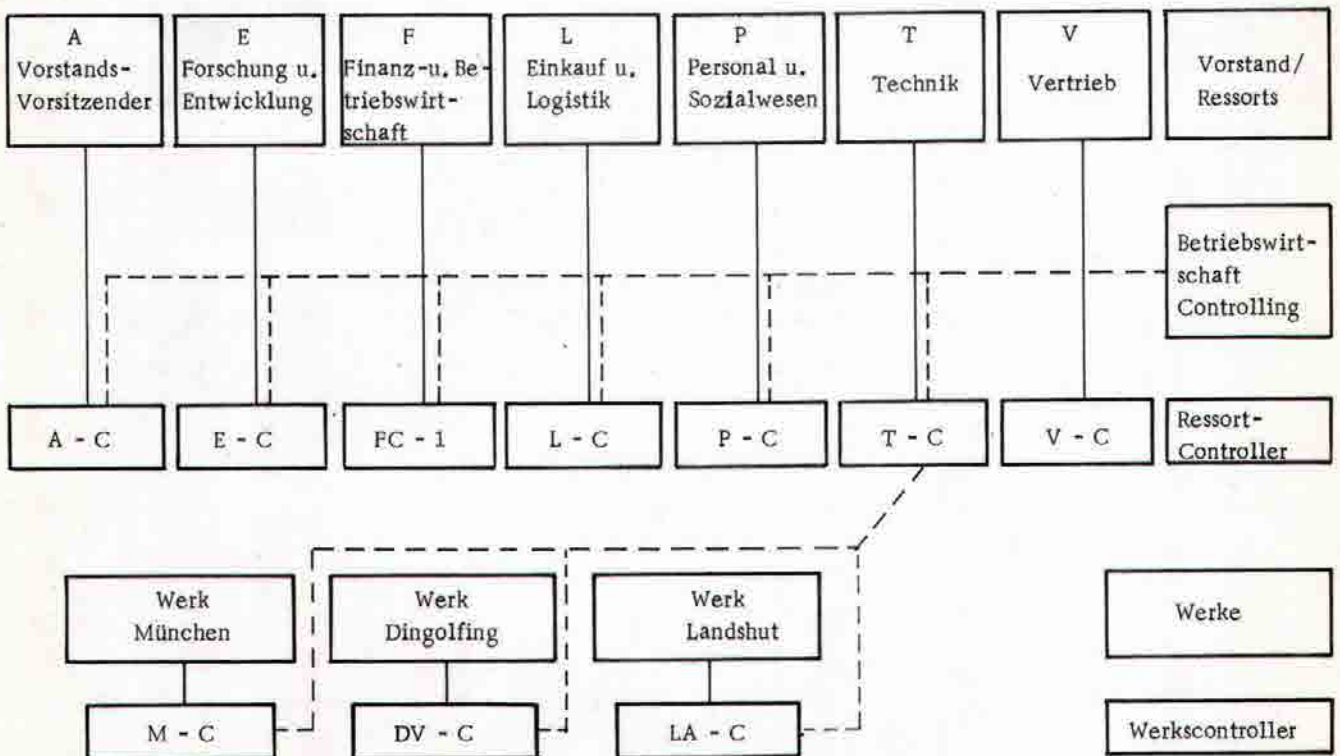
Abb. 1: Organisation des Vorstands-Ressorts "Finanz- und Betriebswirtschaft"

		1977	1976	VERÄNDERUNG IN %
<b>UMSATZERLÖSE</b>				
BMW AG INLAND	MIO DM	2 645,0	2 261,0	+ 17,0
AUSLAND	MIO DM	2 348,0	2 026,0	+ 15,9
INSGESAMT	MIO DM	4 993,0	4 287,0	+ 16,5
BMW KONZERN		5 223,0	4 490,3	+ 16,3
BMW GRUPPE (IN- UND AUSLAND)	MIO DM	5 530,5	4 756,1	+ 16,3
<b>PRODUKTION</b>				
AUTOMOBILE	STÜCK	290 236	275 022	+ 5,5
MOTORRÄDER	STÜCK	31 515	28 209	+ 11,7
<b>AUTOMOBILABSATZ</b>				
INLAND	STÜCK	143 774	135 994	+ 5,7
AUSLAND	STÜCK	144 486	139 602	+ 3,5
INSGESAMT	STÜCK	288 260	275 596	+ 4,6
BRANCHE		3 812 632		
BMW-MARKTANTEIL		5,6 %		
<b>MOTORRADABSATZ</b>				
INLAND	STÜCK	6 668	8 040	- 17,1
AUSLAND	STÜCK	24 563	20 131	+ 22,0
INSGESAMT	STÜCK	31 231	28 171	+ 10,9

Abb. 2: BMW in Zahlen-Umrissen

MITARBEITER AM 31. DEZEMBER

BMW AG	33 398	30 192	+ 10,6
BMW KONZERN	35 684	32 444	+ 10,0
BMW GRUPPE (IN- UND AUSLAND)	37 581	34 030	+ 10,4



Funktionszuordnung:

- disziplinarisch
- - - - - fachlich weisungsberechtigt

Abb. 3: Organisation: Dezentrales Controlling



## Organisation dezentrales und zentrales Controlling

Zu jedem Vorstands-Ressort gehört ein Ressort-Controller. Die durchgehende Linie in Abb. 3 deutet an, daß der Ressort-Controller dem jeweiligen Vorstand direkt unterstellt ist. Zu jedem Werkleiter gehört ebenfalls ein disziplinarisch zugeordneter Controller, ein Werkscontroller. Fachlich sind die Ressort-Controller der Betriebswirtschaft zugeordnet, was in Abb. 3 die gestrichelte Linie ("dotted line responsibility") veranschaulicht. Die Werkscontroller wiederum berichten an den Ressort-Controller T-C, der für die Werke und damit für das Ressort Produktion/Technik im Sinne des Controlling verantwortlich ist.

Unter "disziplinarisch" sind Funktionen zu verstehen wie Personalführung, Personalbeurteilung und Personalförderung, die überwiegend bei dem Ressort-Vorstand oder dem Werkleiter liegen auch hinsichtlich des dezentralen Controllers. Ferner gehören dazu Weisungen, für das Tagesgeschäft ganz bestimmte Untersuchungen durchzuführen und Berichte zu erstellen. Das fachliche Weisungsrecht ist das der Planung und Berichterstattung nach Form, Inhalt und nach periodischen Terminen. Es handelt sich um die Richtlinien-Kompetenz im weitesten Sinne; Funktionsbeschreibungen, die mit der zentralen Betriebswirtschaft abgestimmt sein müssen; Terminfestsetzungen zu speziellen Untersuchungen für den Gesamtvorstand, die in unserem Unternehmen Priorität vor allen anderen Untersuchungen und Terminen genießen; Mitwirkung bei der Besetzung und Beurteilung von Stellen im Ressort-Controlling oder im Werks-Controlling.

### Funktionen innerhalb der Betriebswirtschaft und des dezentralen Controlling

Das zentrale Controlling nennen wir "Betriebswirtschaft"; das Wort "Controlling" ist dem dezentralen Controlling reserviert.

Funktionen innerhalb der Betriebswirtschaft:

Es handelt sich hauptsächlich um 4 Funktionsbereiche:

#### 1. Betriebswirtschaftliche Systeme und Methoden

- o Planungsrichtlinien, Rahmenrichtlinien
- o Handbuch Systeme und Methoden Betriebswirtschaft
- o Definitionen aus Finanz- und Betriebswirtschaft

#### 2. Finanzplanung

- o Planung, Durchführung und Überwachung aller innerhalb der Erlösplanung sowie der Personal-, Kosten- und Investitionsplanung und der integrierten Finanzplanung (Langfristplanung, Jahresplanung, Forecast) anfallenden Aufgaben.
- o Hierzu Durchführung ressortübergreifender Maßnahmen sowie Gesamtaussagen im Rahmen der Unternehmenszielsetzungen.

#### 3. Preisbildung

- o Erarbeitung von Methoden und Systemen zur Preisfindung für Fahrzeuge, Sonderausstattung sowie Ersatzteile und Sonderzubehör.
- o Preisfindung zusammen mit dem Vertrieb.

#### 4. Produktwertermittlung

- o Diese Funktion gliedert sich in die Tätigkeitsbereiche
  - Wertanalyse
  - Einkaufsrichtwerte
  - Produktkostensysteme und -analysen.

Wie sehen jetzt die Funktionen im Ressort-Controlling Technik (T-C) aus? Dazu zunächst einmal:

Betriebswirtschaftliche Aufgabenstellung des Ressort-Controllers allgemein

Für alle Ressort-Controller gilt allgemein:

- Entwickeln von Systemen und Methoden für Planung und Information; Übernehmen der Methoden der Zentrale und Weiterentwickeln ressortspezifisch;
- Veranlassen und Koordination zwischen Zielsetzungen und Leistungsmaßstäben der Planung zum Ist-Zustand;
- Beratung des Ressort-Vorstandes und der Bereiche in betriebswirtschaftlichen Dingen;
- Durchdringung des Ressorts/der Werke bis hin zur Kostenstelle im Kostendenken;
- Anregung und Erarbeiten von Alternativen;
- Zusammenfassen der betriebswirtschaftlichen Daten des Ressorts: Information des Ressortvorstandes und Weitergeben an Zentrale Betriebswirtschaft.





Einige Einzelfunktionen des technischen Controllings:

- 1) PLANUNG (Jahresplanung für Personal, Kosten und Investitionen, Langfristplanung)
  - o Mitwirken bei der Festlegung von Ressortzielsetzungen sowie Festlegung der Ecktermine für die Jahresplanung z. B. Vorgabe von Personal, Kosten, Investitionen, Leistung;
  - o Unterstützung der Tätigkeitsbereiche der Werkscontroller bei der Erstellung der Personalbedarfs-, Kosten- und Investitionsplanung;
  - o Analysieren der Planung hinsichtlich Vollständigkeit (Checklisten), Plausibilität, Ergebnisauswirkungen in Übereinstimmung mit den Zielsetzungen;
  - o Veranlassen von Alternativen und Wirtschaftlichkeitsrechnungen als Entscheidungshilfe z. B. über unterschiedliche Fertigungssysteme oder bei unterschiedlichen Kostenentwicklungen der Werke, strukturelle Veränderungen;
  - o Präsentation der Planung an Ressort-Vorstand und Leiter Betriebswirtschaft.
  
- 2) DURCHFÜHRUNG
  - o Analysen und Durchsprache der monatlichen Soll/Ist-Vergleiche für Personal, Kosten und Investitionen mit Ressort-Vorstand, Werkleitern und Technischer Zentrale;
  - o Kostensenkungs- und Ergebnisverbesserungsmaßnahmen zur Zielerreichung, Gegensteuern bei Abweichungen;
  - o Werksvergleichende Untersuchungen über Kostenschwerpunkte;
  - o Forecasts für Personal, Kosten und Investitionen;
  - o Genehmigung und Freigabe von Investitionen über Bewilligungsanträge;
  - o Nachkalkulation von bereits inbetriebgenommenen Projekten.
  
- 3) INFORMATION
  - o Sicherstellen eines geschlossenen Informations- und Steuerungssystems hinsichtlich vergleichbarer Darstellung und Aussagefähigkeit für die Werke und das Ressort Technik;
  - o Periodische und aperiodische Berichte über Aufbau und Durchführung der Teilpläne sowie Präsentation an Vorstand Technik und Weitergabe an zentrale Betriebswirtschaft;
  - o Weiterentwicklung von Leistungsdaten/Kennzahlen für das Ressort T.

### Controller's Toolbox für das Erlös-, Personal-, Kosten- und Investitions-Controlling

In der Handhabung der Controlling-Werkzeuge werden als zentrale Funktion ausgeübt das Erlös-Controlling, das sich seinerseits zusam-

menetzt aus dem Preis-Controlling (Erlöse, Bonus- und Rabattsysteme, Wechselkurs-Paritäten, Ergebnissituation bei Beteiligungsgesellschaften) sowie das Deckungsbeitrags-Controlling (Ermittlung eines optimalen Absatzplanes auf der Basis der Deckungsbeitrags-Optimierung).

Als dezentrale Anwendung von Controlling-Werkzeugen stehen im Vordergrund das Personal-, Kosten- und Investitions-Controlling.

### Personalbedarfsplanung

Quantitativ und qualitativ wird im Detail in enger Zusammenarbeit mit der Organisations- und Personalabteilung die Personalplanung für die Folgejahre aufgestellt. Es handelt sich um die Ermittlung des Personalbedarfs auf der Basis von Bezugsgrößen. Für die Langfristplanung haben wir eine Trendplanung unter Berücksichtigung struktureller und kapazitiver Maßnahmen.

Über Bezugsgrößen entwickeln wir einmal die Planung der Fertigungslöhner sowie die der Zeitlöhner. Speziell bei der Planung der Fertigungslöhner heißt das: Fertigungszeit (Standard) mal Fertigungsprogramm plus unvermeidliche Nebenzeiten, z. B. Ausfall und Wartezeiten.

Die Zeitlöhner werden über Bezugsgrößen auf der Basis von Kennzahlen wie Anzahl Prüf- und Einstellvorgänge, Transportwege, Steuerungsvorgänge, Reparatur- und Instandhaltungsvorgänge geplant.

Eine funktionsorientierte Personalbedarfsplanung trifft auf die Verwaltungs- und Vertriebsstellen zu. Da sind die Bezugsgrößen Verwaltungs- und Dispositions-Vorgänge. Ferner besteht eine projektorientierte Personalbedarfsplanung in den Ressorts Forschung und Entwicklung, für die technische Zentrale und für die Datenverarbeitung. Da gehen wir von den jeweiligen Projekten aus sowohl in der langfristigen als auch in der Jahresplanung. Anhand von Kennzahlen oder Kenngrößen ermitteln wir pro Projekt die nötigen Mann-Tage unter Berücksichtigung des Projekt-Umfangs.

Wie die Personalbedarfsplanung formularmäßig gestaltet ist, zeigt die Abbildung 4. Die Ermittlung des Personalbedarfs geht (unterer Teil von Abbildung 4) von den Aktivitäten aus und rechnet den quantitativen Personalbedarf über die Bezugsgrößenmengen. Das Formular 2 (im oberen Teil der Abbildung 4) ist das Zusammenstellblatt, das insbesondere auch über die Veränderungen informiert.



WERK		SOLL-IST-KOSTENVERGLEICH T1				Zeitraum	Bereich	Werk
MUECHEN		4543 ZYL-KCPF-FERT.6ZYL				12.77	**11151134	10
						Kostenstellen-Verantwortlicher		
						ZIMMER		
<b>A. Soll-Ist-Kostenvergleich nach Kostenarten in DM</b>								
Kostenarten		DEZ 1977				JANUAR - DEZ 1977		
Nr.	Bezeichnung	Ist-Kosten	- Soll-Kosten	= Abweichung I/d. Monat	in %	Ist-Kosten kumulativ	Abweichung kumulativ	in %
4001-03	Fertigungslohn, Lohn f. d. Aufz. u. Nacharb.	20278	20368	90-	/	256111	22617-	3-
4100-05	Material- u. Fertigungszustrohle							
4005-07	Stückzahlrech. Rüstlohn, Folgen u. d. R.	916	893	518	130	2056	3108	62
4170-79	Lohn für Ausfall und Wartezeiten	1073	257	776	261	7434	3715	100
4120	Lohn f. Vorarbeiter u. Meistervertreter							
4110-16	Lohn für Einrichter und Prüfer	10543	9606	937	10	132804	571-	/
4130 u.a.	Lohn f. Transport/ Lager/Inventar/Verp.							
4180 u.a.	Lohn für Ausbildung u. Anlernen				U	4967	4567	U
4140	Lohn für Reinigung				U	971	971	U
4190 u.a.	Sonstige Gemeinkostenlohn							
4200-00	Sonstige Gemeinkosten	2150			U	31394	31394	U
4200-00	Sonstige Gemeinkosten	4235	1652	2583	2583	41706	20933	101
4906	Kalk. Sozialkosten Lohn	32375	26504	5871	22	356463	34855	9
4011 u.a.	Gehalt							
4020	Überstundenlohn							
4906	Kalk. Sozialkosten Gehalt							
4400-20	Fremdbezug von Strom, Gas, Wasser							
4430 u.a.	Werkstoffe, Hilfs- u. Betriebsstoffe	3713	406	3307	315	52332	47227	925
4430 u.a.	Werkstoffe	8453	583	7870	M	21558	9626	80
4490	Reinigungsmittel	1337	408	929	229	5641	2690-	22-
4500-29	Chem., Farb., Glas, Tegel, Sa. Siedermittel	7100	4640	2460	53	50978	5026-	5-
4530	Schweißmittel	34		34	U	225	225	U
4570-70	Werkzeuge	16781	6507	10274	158	217950	85266	64
4590-99	Sonst. Gemeinkosten-Materialien	389	1012	623-	62-	3193	16036-	83-
4601 u.a.	Umsatzsteuern u. Inlandsleistungen an Dritte (z. B. an Werkst.)	30860	23579	6881	29	255175	153668-	38-
4614 u.a.	Inlands- u. Gf. Arb. an Werkst. u. SGM	487	1134	647-	57-	40497	25722	124
4720 u.a.	Ausschuß und Nacharbeiten	8852	3355	5497	164	125756	83575	158
4821-33	Fahrspreisen, Porto u. Telefon				U	9	9	U
4850-53	Büro- u. Zettelmittel, Formulare, Bücher				U	52	52	U
4800 u.a.	Sonstige Gemeinkosten							
4810-19	Frachtkosten				U	388	388	U
4870-70	Mieten und Pacht							
Zwischensumme		145676	100949	48827	48	1699744	150935	10
4902 u.a.	Kalkulatorische Kosten (z. B. Abw.)	142820	142820		/	1563061	165682-	3-
4900 u.a.	Abschreibung	59957	72826	12869-	18-	766224	348334-	31-
Summe ohne Abwg. Zeile 53-56		352453	316495	35958	11	4429029	363081-	8-
<b>B. Kostenartengruppen und Abweichungen in DM</b>								
1	Personalkosten Lohn	71870	58825	13045	22	879546	78255	9
2	Personalkosten Gehalt							
3	Hilfs- und Betriebsstoffe	37807	13556	24251	179	391917	118602	43
4	Inlands-, Ausschuß/Nacharb., I-Leistungen	39999	28468	11531	41	427432	44371-	9-
5	Sonstige Gemeinkosten				/	449	449	7
6	Kalkulatorische Kosten	142820	142820		/	1563061	165682-	3-
7	Abschreibung	59957	72826	12869-	18-	766224	348334-	31-
8	Tarifabweichung Lohn	5797		5797	/	67237	67287	7
9	Tarifabweichung Gehalt							
10	Preisdifferenzen	333-		333-		5551-	5551-	
11	Abweichung fremder Stellen	3311		3311		108638	108638	
Summe Gesamt		366178	316455	49683	16	4557403	194707-	4-
<b>C. Fixkostendeckung</b>								
	Plan-Fixkosten	66785	140960	74175-	111-	2549684	1748261-	213-
<b>D. Standard Auftr.-Abrechnung</b>								
	Ist-Kosten	5567	6202	635-	10-	220434	51991	30
<b>E. Bezugsgrößen und Kostensätze</b>								
Bezugsgrößenart	Ist-Bezugsgr.-Menge	Plan-Bezugsgr.-Menge	Bezugsgr.-Menge I/d. Monat	Prop. Plankostensatz	Prop. Ist-Kostensatz Mt.	Prop. Ist-Kostensatz kum.		

Abb. 5: Formular und Beispiel für einen Soll-Ist-Kostenvergleich



Ersteller/Herausgeber T-C-1	<b>MONATLICHE KOSTENENTWICKLUNG</b> (TDM)	BMW Statistik Nr. F 1176 K/m
Erläuterung: - Kostenüberschreitung Kostenunterschreitung		Datum 10.01.78
Quelle:		Blatt von
Stichlog/Bereichszeitraum Dezember 1977		Monatlicher Soll-Ist-Kostenvergleich
Werk: 10 Ressort: Technik		

BEREINIGTE VERBRAUCHSABWEICHUNGEN ZUM NORMALBUDGET NACH KOSTENARTEN

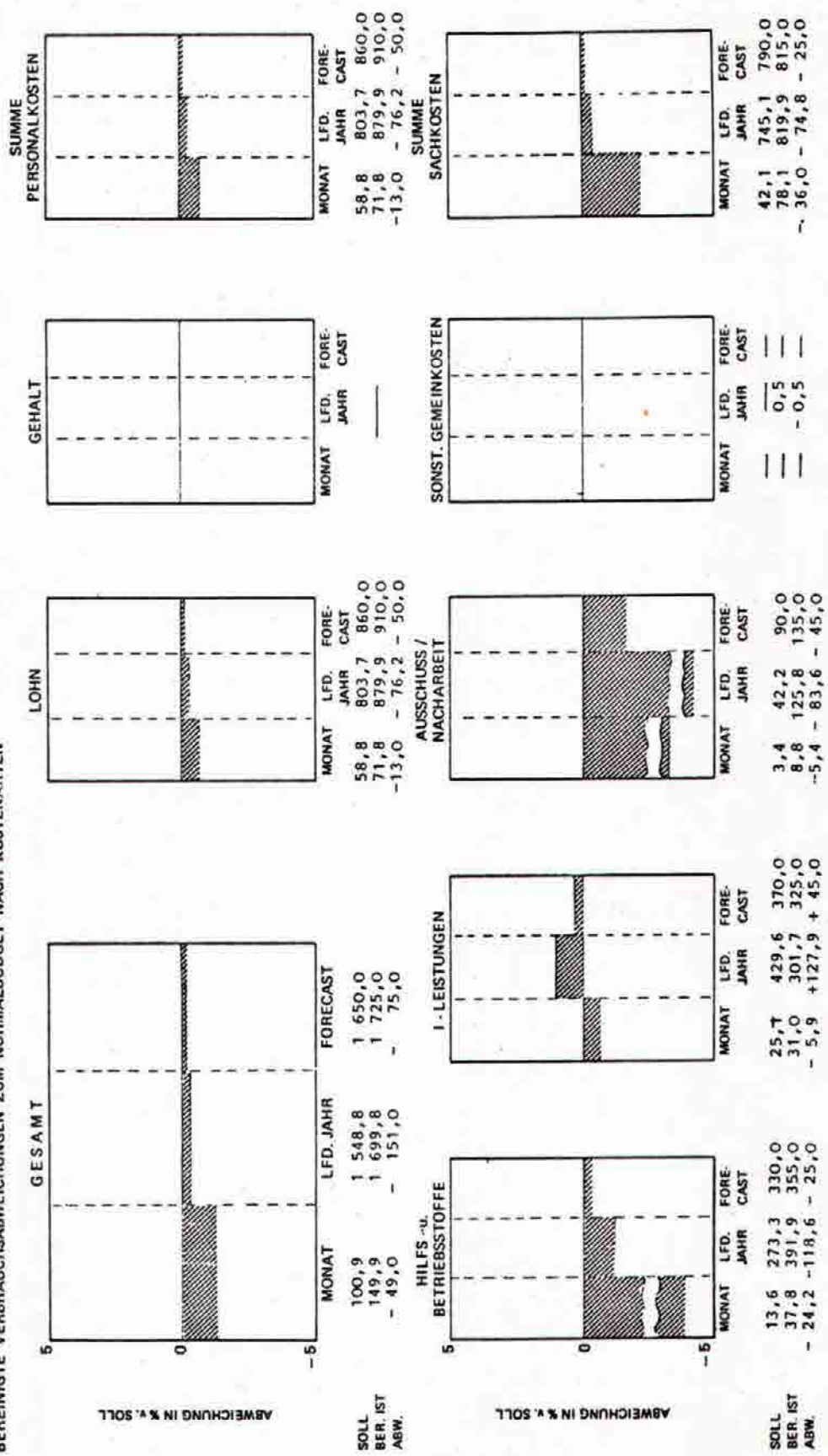


Abb. 6: Graphischer Kostenartenbericht

## Cost-Controlling

Wir haben das System der Kostenplanung in Form einer Grenzplankostenrechnung - und zwar mit den Voraussetzungen Kostenartengliederung, Kostenstellengliederung und Zurechnung auf den jeweiligen Kostenträger. Wir ermitteln die Bezugsgrößen - das sind im Ressort Technik normalerweise technische Maßeinheiten; kommen von den Bezugsgrößen aus zu den Planmengen je Kostenart auf Festpreisbasis des jeweiligen Planjahres und damit zu den Planbeträgen je Kostenart. Diese gliedern wir dann in proportionale und fixe Bestandteile.

Für die Geltungsbereiche Entwicklungsressort und Verwaltungsressort haben wir eine Kostenplanung der in diesem Fall nicht fertigungsbezogenen Aktivitäten, und zwar auch hier wieder über Kostenstellen und Bezugsgrößen - wobei die Bezugsgrößen hier unterschiedlicher Natur sein können entsprechend der Verwaltungstätigkeit oder der Forschungs- und Entwicklungs-Tätigkeit. Die Planmengen je Kostenart mal Festpreise ergeben hier den fixen Planbetrag - auf das Jahr bezogen und kalenderisiert über die einzelnen Monate.

### Soll-Ist-Kostenvergleich

Abbildung 5 zeigt ein Listenbild für den Soll-Ist-Vergleich. Zu sehen sind in diesem Formular die Kostenarten; deren Istkosten des Monats; den Sollkosten gegenübergestellt ergibt sich die Abweichung des Monats. Daneben stehen die Abweichungen und Istkosten kumuliert. Dazu liefert der zuständige Controller jeweils noch die Kostenentwicklung in graphischer Sicht (Abb. 6). Sie wissen, Techniker sind oft besser mit Graphiken und Skalen zu überzeugen. Hier sehen sie die Kostenentwicklung für den Monat, für das laufende Jahr und den Kosten-Forecast. Dies wird gezeigt für die Gesamtkosten der betreffenden Kostenstelle/Kostenstellengruppe und für die wichtigsten Kostenarten-Bündel. Das schraffierte Feld in Abbildung 6 gibt jeweils die Abweichungs-Ausmaße an - nach unten hin ungünstig, nach oben hin günstig.

Abbildung 7 zeigt, wie dazu im einzelnen ein Analyse-Bericht aufgebaut wird. Diese Abweichungs-Analyse sehen Sie auch wieder auf einzelne Kostenarten bezogen - z.B. Mehrarbeitszulagen, Werkzeuge, Ausschuß und Nacharbeit. Wir liefern hier jedem Kostenstellenleiter oder jedem Maschinengruppenleiter, also unter anderem kann das auch ein Vorarbeiter sein, die Begründung der Abweichung und besprechen mit Kostenstellenleiter, mit dem Kostenarten-Manager und dem Controller oder Analytiker, der vor Ort tätig ist, im einzelnen, welche Maßnahmen entwickelt werden müssen; wobei der Kostenarten-Manager zum Beispiel für Lohn

der Leiter der Arbeitswirtschaft ist. Der Kostenarten-Manager für Reinigung und Instandhaltung ist der Instandhaltungs-Manager und für Energie ist es der Energieplaner. Es handelt sich um ein Beispiel der Realisierung des Matrix-Prinzips im Werkscontrolling; wie es auch in folgender Skizze illustriert werden kann:

Leistungsstellen- Ko- stenarten-Mgr.	Manager	Zylinder- kopf- Fertigung	
Arbeits- wirtschaft		Lohn	
Instandhaltungs- Manager		I- Leistungen	
Werkzeug- bau		Werkzeuge	

### Wertanalyse

Wir haben Ausschnitte gesehen aus der Toolbox des Werks-Controllers, des Ressort-Controllers für die Fertigung. Wir möchten jetzt auf einen Abschnitt kommen, der nicht immer unbedingt Organisations-Bestandteil einer Controller-Organisation ist - und zwar die Wertanalyse. Die Wertanalyse ist im Hause BMW der Betriebswirtschaft zugeordnet, und wir sehen diese Wertanalyse als Aufgabe des gesamten Unternehmens. Dies illustriert Abbildung 8.

Wir haben die Wertanalyse aufgeteilt einmal als reine Teamarbeit, so daß Gruppen gebildet werden aus dem gesamten Unternehmen, wobei der Wertanalytiker der Koordinator bzw. Moderator ist. Dann haben wir Wertanalyse als Kostenberatung in der Entwicklung bei Erstellung eines neuen Produktes; das heißt also die Beratung am Brett. Und wir haben auch Wertanalyse im administrativen Bereich.

Abbildung 9 zeigt, wo im Innovationsprozeß die Wertanalyse ansetzt. Und zwar, wie wir sagen, bis zum Anlauf eines neuen Produktes die Wertgestaltung; nach Anlauf des neuen Produktes die Wertverbesserung. Mit der Verabschiedung des Packages - also mit der ersten Projektbeschreibung - werden Kostenziele des Produkts, Investitions- und Preisziele festgelegt; ausgelöst von den Marktgegebenheiten. Dazu kommt die Bezugsarten-Analyse, also ob Eigen- oder Fremdfertigung.

Abbildung 10 illustriert die zentrale Koordination der Wertanalyse-Aktivitäten zusammen mit dem Ressort-Controlling.



T-C-1	<b>MONATLICHE KOSTENENTWICKLUNG</b>		Erläuterung: - Kostenüberschreitung Kostenunterschreitung Werte in TDM Quelle: Monatlicher Soll - Ist - Kostenvergleich	BMW Statistik Nr.
	- Analyse der Abweichungen -			F 117 K/m
Stichtag, Berichtszeitraum Dezember 1977		Ressort: T	Werk: 10	Datum 10.01.78
Blatt von				
	Personalkosten - Lohn	Hilfs- und Betriebsstoffe	Instands., Ausschub/Nacharbeit, I-Leistungen	
<b>ABWEICHUNGS-ANALYSE:</b>	<u>MEHRARBEITZULAGEN/SONSTIGE LOHNZULAGEN</u>	<u>WERKZEUGE/HILFSMATERIAL</u>	<u>AUSSCHUSS UND NACHARBEIT</u>	
	- 5,0 TDM	- 18,1 TDM	- 5,5 TDM	
<b>BEGRÜNDUNG:</b>	Erhöhter Anfall von Lohn-, Mehrarbeitszulagen, infolge 10. Std. Schicht, bedingt durch Maschinenengpaß bei der Zylinderkopffertigung M-60	Überproportionaler Werkzeug- und Hilfsmaterialverbrauch aufgrund unterschiedlicher Festigkeit am Rohteil	Mehrverbrauch, da infolge überhöhter Maschinenauslastung keine entsprechende vorbeugende Instandhaltung möglich war.	
<b>MASSNAHMEN:</b>	Kostengespräche mit Kostenstellen-, Kostenartenverantwortlichen; im einzelnen			
	• Lohn	mit Zeitstudienabteilung		
	• Werkzeuge	mit Werkzeugstandzeitgruppen		
	• Ausschub und Nacharbeit	mit Inspektion, Werktechnik:		
	Festlegung hierbei wer, wann, welche Maßnahmen durchführt; laufender Feed-back durch das Controlling, bis die Verbrauchsabweichung auf den Normalzustand reduziert ist.			
<i>Abb. 7: Monatlicher Kostenanalyse-Bericht</i>				



Blick ins Auditorium beim Ruttkamp/Eicker-Vortrag

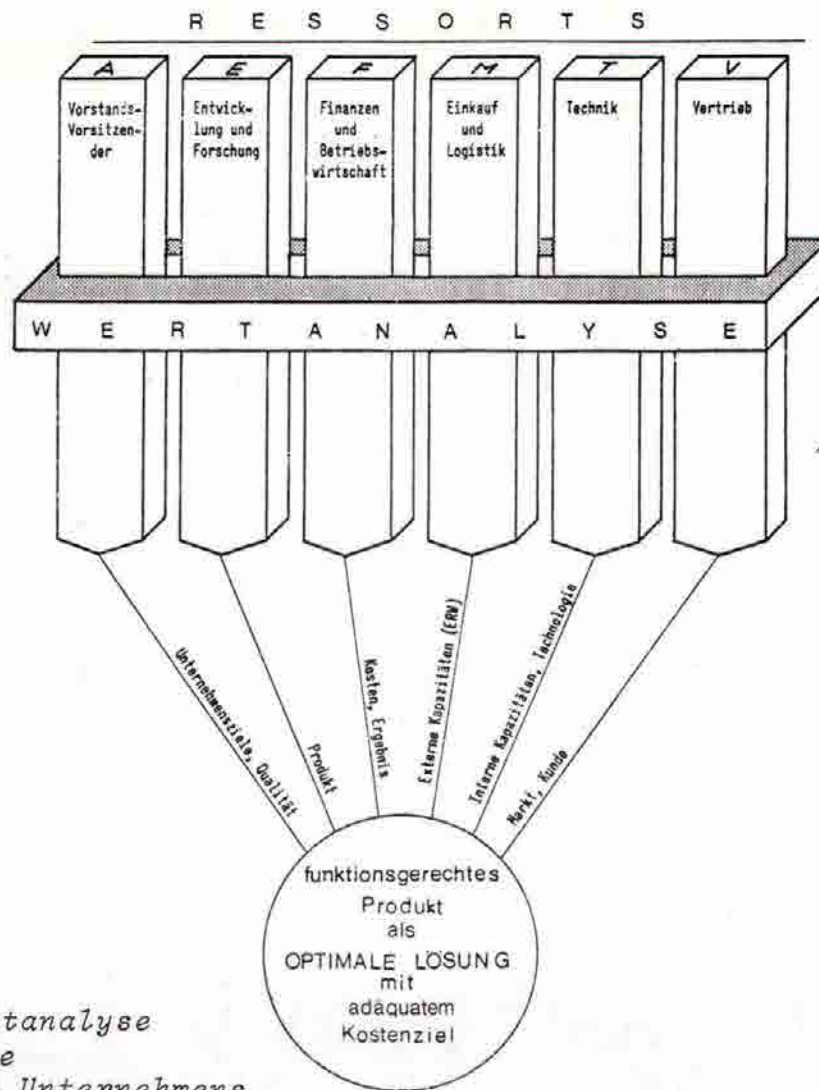


Abb.8: Wertanalyse als Aufgabe des ganzen Unternehmens

Investitions-Controlling

Naturgemäß liegt der Schwerpunkt der Investitionen in der Fertigung, Maßgebliche Investitionsprojekte werden über eine Wirtschaftlichkeitsrechnung durchdacht gemäß Abbildung 11.

Die dynamische Investitionsrechnung wird nur in den Ressorts bzw. in der zentralen Betriebswirtschaft erstellt; die dynamische Rechnung haben wir bei BMW erst seit 1 - 2 Jahren eingeführt. Dabei werden in der dynamischen Investitionsrechnung außer dem Discounted Cash Flow und der Payback-Periode auch die nicht monetär quantifizierbaren Faktoren einbezogen wie zum Beispiel Erhöhung der Qualität oder Vereinfachung der Fertigungssteuerung; desgleichen das Risiko, also etwa die Einschränkung der Flexibilität bei Produktionsmengen-Änderungen oder Konstruktions-Änderungen.

Eine dynamische Investitionsrechnung wird bei uns durchgeführt, wenn einer der folgenden Sachverhalte vorliegt:

- Im Zeitablauf stark schwankender Kapitalrückfluß bzw. zwischenzeitlich negativer Rückfluß;
- Finanzmittelbedarf längere Zeit vor Kapitalrückfluß (Investitionen über mehrere Jahre);
- Sehr unterschiedlich verlaufende Zahlungsreihen zwischen zwei Verfahren und bei Alternativvergleichen z.B. Bezugsartanalysen/Kauf-Miete;
- Notwendigkeit der Berücksichtigung differenzierter Steuerauswirkungen;
- die statisch errechnete Rendite liegt nahe an der Mindestkapitalrendite.

Investitions-Abwicklung

Wir planen Investitionen im Rhythmus von 6 Jahren langfristig - d. h. im Trend über 6 Jahre - und jeweils sehr detailliert nach einzelnen Projekten für das folgende Geschäftsjahr.

Die Projekte der Jahresplanung werden auf die Datenbank gegeben, und über die Datenbank fragen wir jeweils den Planungsstand ab; den Bewilligungsantrag, ob der Bewilligungsantrag z.B. genehmigt



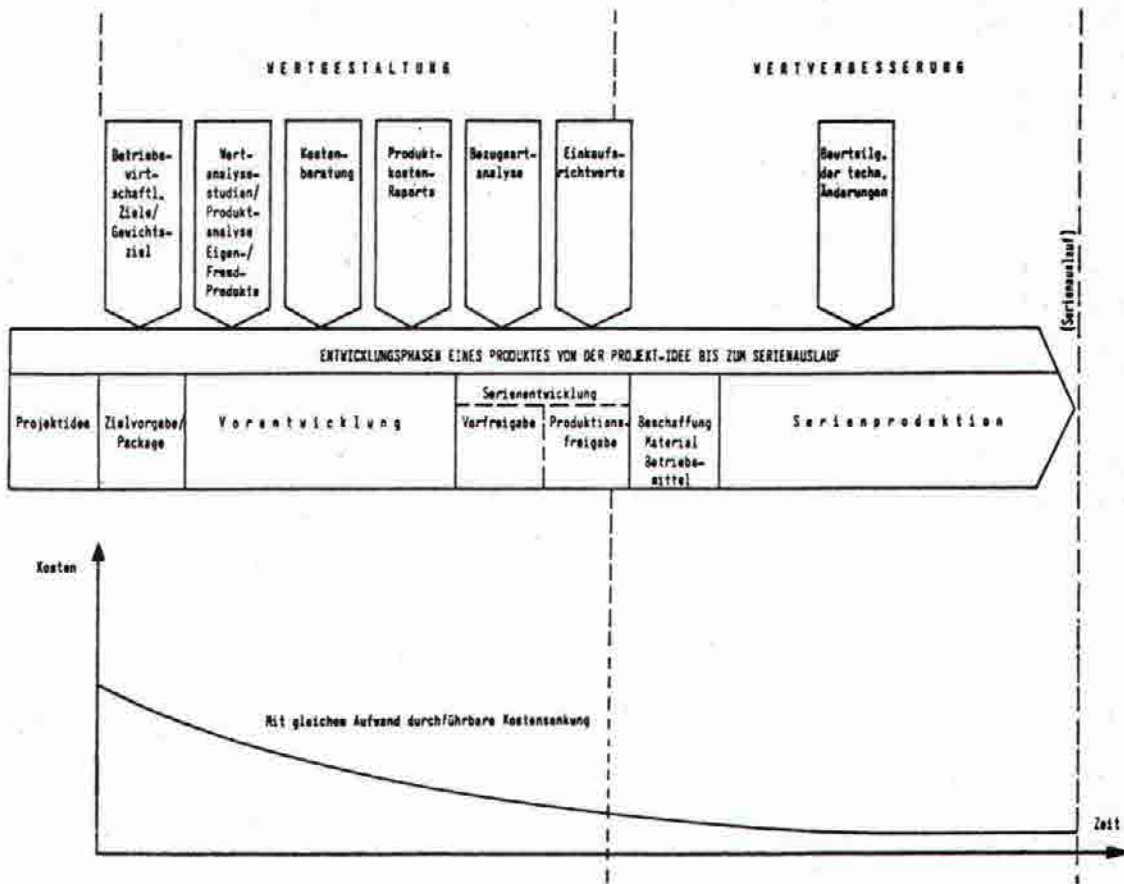


Abb.9: Einsatzpunkte der Wertanalyse im Innovationsprozess

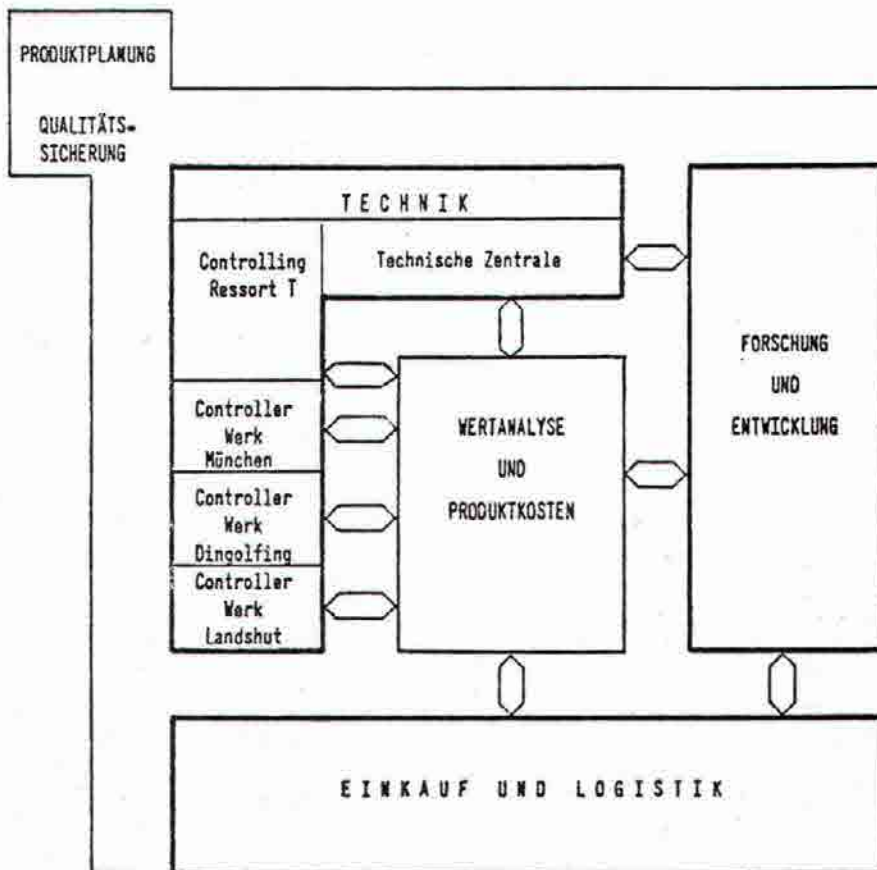


Abb.10: Zentrale Koordination der BMW-Wertanalyse-Aktivitäten

<b>Wirtschaftlichkeitsrechnung</b> für Investitionen					Lfd. Nr. 1	Anl. zu BA:  ALTERNATIVE: A
Bezeichnung des Objektes: 2 kombinierte Vielpunkt- und CO <sub>2</sub> -Schweißanlagen für Zsb. Radhaus, hinten, innere Hälfte, links bzw. rechts- E 21 (je 1 Anlage für linkes und rechtes Radhaus)						
Hessort:	Werk-Nr.:	Kostenstelle:	Inbetriebnahme-Datum:	Weitere Alternativen:	Investart:	
T	1.1	3716	7/1975	B (anderes Fabrikat)	R	
<b>INVESTITIONEN TDM</b>					ERLÖS FREIW. EIN- RICHTUNGEN nach E.St./INVESTZULAGE	NETTO- INVESTITION
Aktivierungspflichtig			Invest.-GK	GESAMT		
Maschinen etc.:	443,3 00.....06	GWG: - 07	SBM: 611,9 08	5,0 09	1 060,2 00.....09	405,0/49,1 = vermeidbar
<b>PRODUKTIONSPROGRAMM</b> NR. V 74.04 Dat. 30. 10. 74				1976	1977	1978
Teilestückzahlen in Tsd. pro Jahr: (= gesamt links + rechts)				295,1	353,3	361,8
				1979	1980	
				361,8	363,5	
<b>AUSWIRKUNG AUF JAHRES - ERGEBNIS</b>					<b>EINSPARUNGEN (VERTEUERUNGEN) TDM</b>	
<b>PROPORTIONALE KOSTEN</b>						
FERTIGUNGSMATERIAL					-	-
FERTIGUNGSLÖHNE					349,4	418,2
GEMEINKOSTENLÖHNE					(13,7)	(16,4)
SOZIALKOSTEN ..... % v. FL + GKL					265,2	317,4
ENERGIEKOSTEN					(37,9)	(45,4)
					(46,5)	(46,5)
HILFS- u. BETRIEBSSTOFFE					21,0	25,1
GEMEINKOSTENWERKZEUGE u. -VORRICHTUNGEN					-	-
SONSTIGE:					-	-
					584,0	691,9
					716,0	716,0
					719,5	686,9
<b>FIXE KOSTEN</b>						
ABSCHREIBUNGEN					(93,7)	(93,7)
INSTANDHALTG./SETZG./REP./WARTUNG					(32,7)	(32,7)
RAUMKOSTEN					7,7	7,7
MIETEN					-	-
PERSONALKOSTEN incl. Sozialkosten					-	-
ANLAUFKOSTEN					(9,0)	(9,0)
KALK. ZINSEN 11,5 % p.a. vom Ø geb. Kapital					(34,9)	(34,9)
STEUERN, VERSICHERG. 1,0 % p.a. vom Ø geb. Kapital					(3,0)	(3,0)
					(165,6)	(165,6)
					(165,6)	(165,6)
					(165,6)	(165,6)
<b>ERGEBNIS</b>						
Werte vor E.Steuern x 0,4 =					418,4	532,3
nach Ertragsteuern					167,4	213,3
<b>KAPITALRENDITE</b>						
= Ergebnis x 100 : Ø geb. Kapital						172,0 %
nach Ertragsteuern						68,8 %
<b>KAPITALRÜCKFLUSS</b> kumuliert						
vor Ertragsteuern					512,1	1139,1
nach Ertragsteuern					261,1	568,1
= Ergebnis + Abschreibungen, kumuliert					1783,3	2427,4
					3075,0	615,0
					1195,9	302,2
<b>AMORTISATIONSZEIT</b>						
= Netto-Invest. : Ø Kap. Rückfluß						1,0 Jahre
						2,0 Jahre
BASIS FÜR RENDITE UND FÜR KALKULATORISCHE ZINSEN:					Netto-Invest: TDM 606,1... x 0,5 = TDM 303,1... Umlaufvermögen: ± TDM ..... = Ø Geb. Kapital: TDM 303,1...	
Name: Dr. Käpfer	Tel.: 3336	Name: Geyer	Tel.: 3220	Name:	Tel.:	
Datum: 31. 1. 75	Postz.: FC-10	Datum: 31. 1. 75	Postz.: FC-10	Datum:	Postz.:	

RECHNUNG  
UND ZAHLEN  
FIKTIV

MUSTER -  
VORGANG  
SIND

Abb. 11: Wirtschaftlichkeitsrechnung



ist, in welcher Höhe er genehmigt wurde, welche Dispositionen erfolgten; ob z. B. die Maschine oder die Anlage bereits bestellt wurde; welcher Bilanzzugang zu dem jeweiligen Zeitpunkt erfolgte (vgl. dazu Abb. 12).

**Zusammenhänge der Jahresplanung**

Dies illustriert die Abbildung 13. Die Planung der Primärdaten aus Forschung und Entwicklung, aus Einkauf, aus Personalwesen, aus der Technik und aus dem Vertrieb laufen in der Finanzplanung bei der Betriebswirtschaft zusammen. Die Jahresplanung im Sinne des Budgets besteht aus der Jahresergebnisplanung, der Liquiditätsplanung und der Bilanzplanung. Abbildung 14 zeigt die Zusammenhänge bei der Finanzplanung. Controlling-Kennzahlen sind zu sehen im Tableau der Abbildung 15.

**Wie arbeiten zentrales und dezentrales Controlling zusammen?**

Monatlich haben wir Besprechungen. Dabei werden die neuesten Erfahrungswerte und Zielsetzungen erarbeitet.

Im Berichtswesen haben wir einen monatlichen Soll-Ist-Vergleich über Kosten, über Investitionen und über Personal. Dann haben wir monatlich unseren sogenannten "integrierten betriebswirtschaftlichen Finanzbericht". Darüber hinaus machen wir einen monatlichen Forecast bis Ende des Jahres. Die daraus sich ergebenden Perspektiven werden auch wieder in die (rollende) langfristige Unternehmensplanung mit eingearbeitet.

INVESTITIONS - INFORMATIONSSYSTEM			
Informationsträger	Informationsinhalt	Informationsempfänger	Informationszeitpunkt
BELEGE	BA-Kopien unterrichten die beteiligten Stellen über die bewilligten BA's einschließlich detaillierter Gliederung	Verteiler gemäß Formular	max. 2 Arbeitstage nach Bewilligung
BILDSCHIRME (dezentrale Datenerfassung durch Ressort- und Werkscontroller ab 1977)	<p>aktueller</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Planungsstand</li> <li>BA-Beantragungsstand</li> <li>BA-Bewilligungsstand</li> </ul> <p>Abwicklungsstand:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• BM/WA-Beantragungsstand</li> <li>• BM/WA-Genehmigungsstand</li> <li>• Bestellungen</li> </ul> <p>Bilanzzugang</p> <p>pro Projekt bzw. Position</p>	Ressortcontroller Werkscontroller	ständig
BERICHTE/ EDV-LISTEN	Investitionsberichte mit Planungsstand Bewilligungsstand Abwicklungsstand Bilanzzugang für Jahresinvestitionsplan incl. Überhänge  Sonderinformationen	Planende Stellen Werksleiter Werkscontroller Ressortcontroller Vorstände	periodisch  aperiodisch

Abb.12: Investitions-Informationssystem

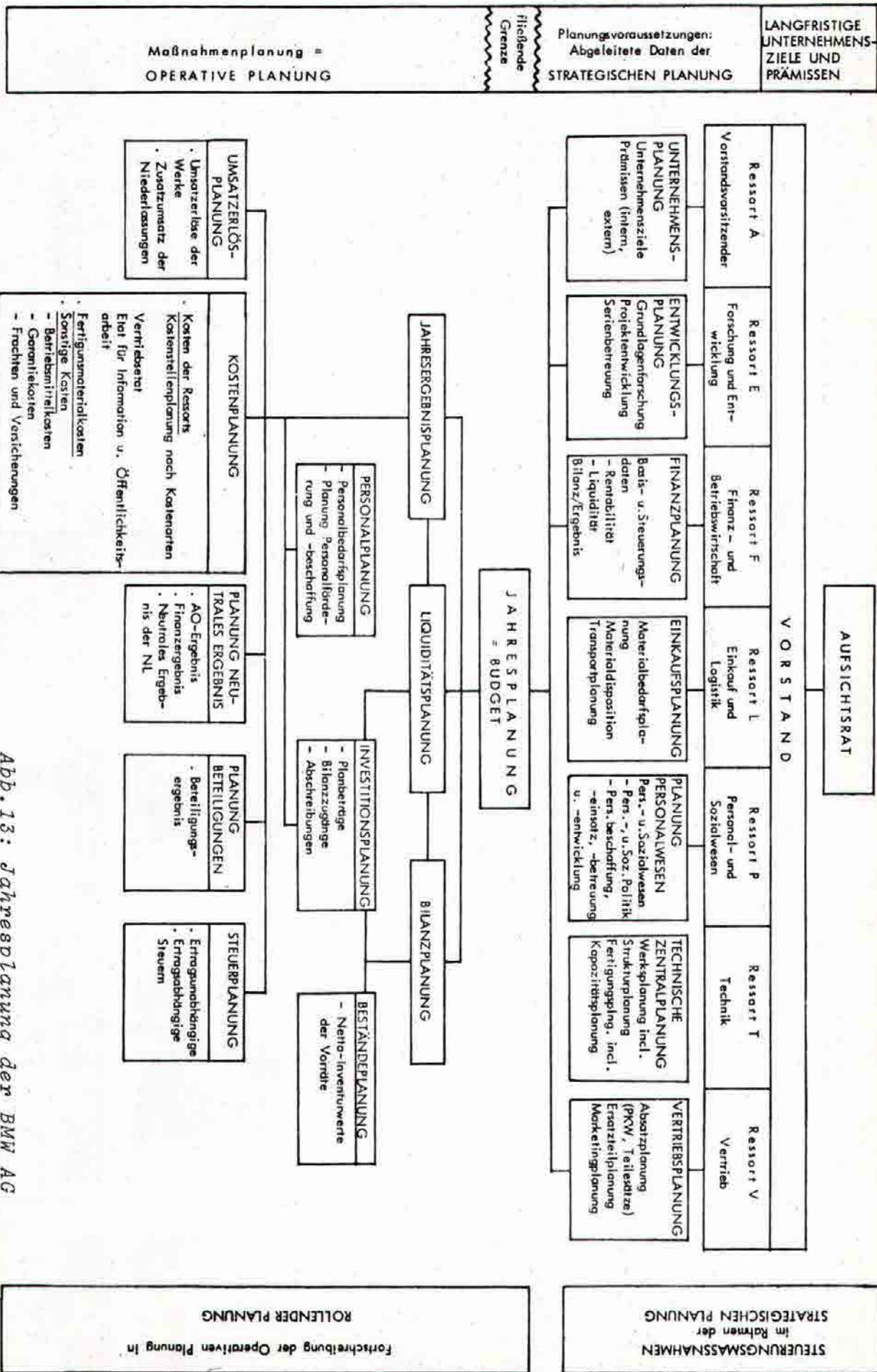


Abb. 13: Jahresplanung der BMW AG

STEUERUNGSMASSNAHMEN  
im Rahmen der  
STRATEGISCHEN PLANUNG

Fortschreibung der Operativen Planung in  
ROLLENDER PLANUNG



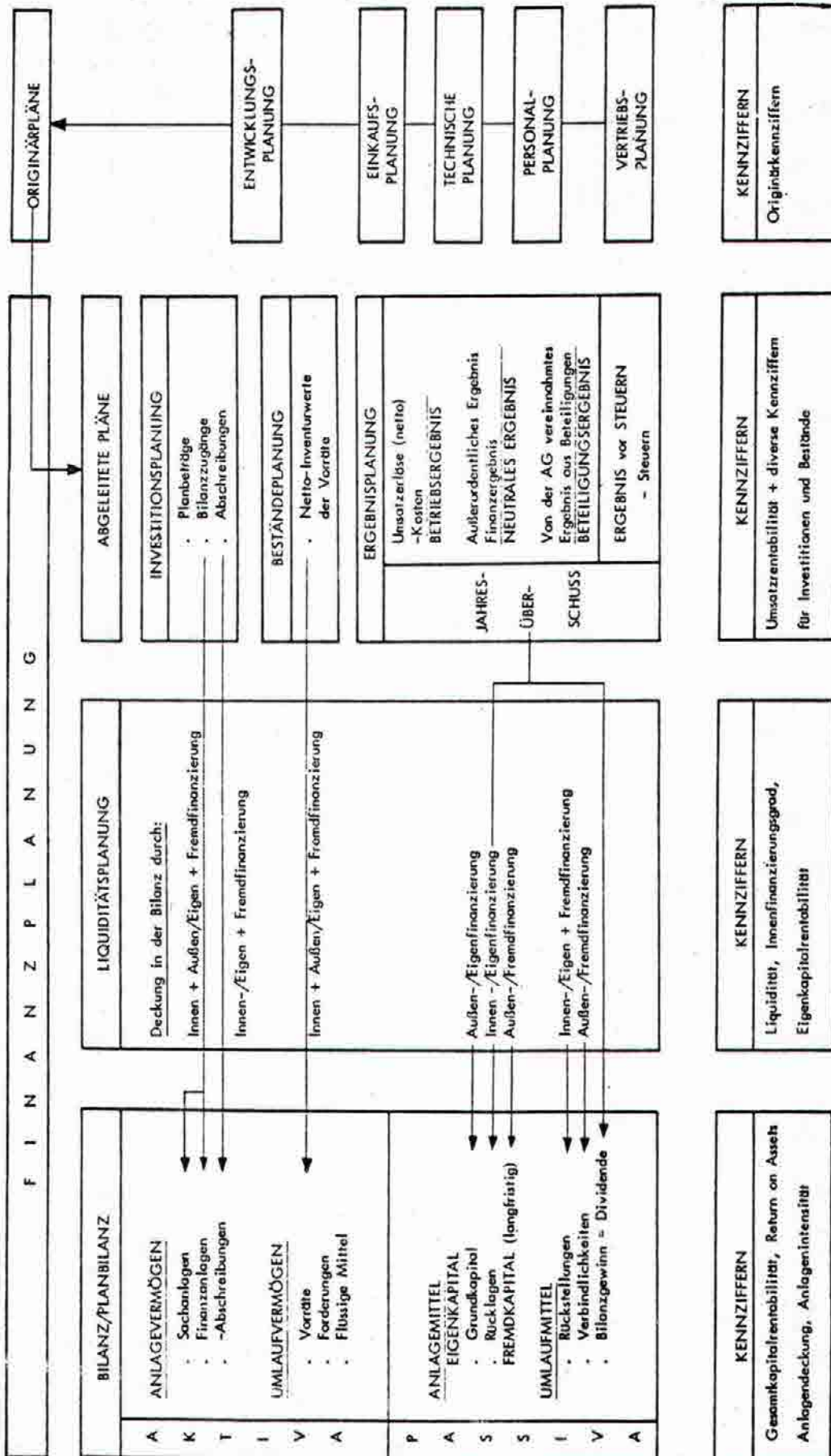


Abb. 14: Zusammenhänge bei der Finanzplanung (kurz- und langfristig)  
Verknüpfung zwischen Bilanz/Planbilanz und Teilplänen

RENTABILITÄTSKENNZIFFERN

Umsatzrentabilität vor Steuern	%	$\frac{\text{Ergebnis vor Steuern} \times 100}{\text{Umsatzerlöse (netto)}}$
Umsatzrentabilität nach Steuern	%	$\frac{\text{Jahresüberschuß} \times 100}{\text{Umsatzerlöse (netto)}}$
Gesamtkapitalrentabilität	%	$\frac{(\text{Jahresüberschuß} + \text{Fremdzinsen}) \times 100}{\text{Gesamtkapital}}$
Return on Assets	%	$\frac{\text{Ergebnis vor Steuern} \times 100}{\text{Umsatzerlöse (netto)}} \times \frac{\text{Umsatzerlöse netto}}{\text{Gesamtkapital}}$
Eigenkapitalrentabilität vor Steuern	%	$\frac{\text{Ergebnis vor Steuern} \times 100}{\text{Eigenkapital}}$
Eigenkapitalrentabilität nach Steuern	%	$\frac{\text{Jahresüberschuß} \times 100}{\text{Eigenkapital}}$

LIQUIDITÄT UND FINANZIERUNG

Liquidität I	%	$\frac{\text{Flüssige Mittel (ohne Wertpapiere des Umlaufvermögens)} \times 100}{\text{Kurz- und mittelfristige Verbindlichkeiten}}$
Liquidität II	%	$\frac{(\text{kurz- und mittelfristige Mittel}) \times 100}{\text{kurz- u. mittelfristige Verbindlichkeiten}}$
Finanzierung der Sachanlagenzugänge	%	$\frac{\text{Sachanlagen-Abschreibungen} \times 100}{\text{Sachanlagen-Zugang}}$
Cash flow des Gesamtkapitals	%	$\frac{\text{Cash flow} \times 100}{\text{Ø eingesetztes Gesamtkapital}}$
Verschuldungsgrad		$\frac{\text{Fremdkapital}}{\text{Eigenkapital}}$
Verschuldungsfaktor		$\frac{\text{Langfristige Effektivverschuldung}}{\text{Cash flow}}$

VERMÖGEN- UND KAPITALSTRUKTUR

Anlagenintensität	%	$\frac{\text{Anlagevermögen} \times 100}{\text{Bilanzsumme}}$
Sachanlagen-Investitions-Quote	%	$\frac{\text{Sachanlagen-Zugang} \times 100}{\text{Sachanlagen-Anfangsbestand}}$
Sachanlagen-Abschreibungs-Quote	%	$\frac{\text{Sachanlagen-Abschreibungen} \times 100}{\text{Sachanlagen (Anfangsbest. + Zugang)}}$
Eigenkapitalausstattung	%	$\frac{\text{Eigenkapital} \times 100}{\text{Bilanzsumme}}$
Anlagendeckung I	%	$\frac{\text{Eigenkapital} \times 100}{\text{Anlagevermögen}}$

Abb. 15: Wichtige Controlling-Kennziffern



## BUCHBESPRECHUNGEN

P. HORVÁTH/H. KARGL/H. MÜLLER-MERBACH  
CONTROLLING UND AUTOMATISIERTE DATEN-  
VERARBEITUNG

Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler,  
Wiesbaden 1975

34, -- DM (broschiert), 231 Seiten

Dieses Buch ist von einem Autorenteam aus Lehre, Forschung und Praxis geschrieben. Dabei gefällt zunächst einmal der dreiteilige Aufbau des Buches: Teil I versucht eine theoretische Fundierung der Controller-Funktion, die insbesondere in eine Aufgabenbeschreibung des Controllers mündet. Danach soll der Controller eine Informationsaufgabe wahrnehmen, mit deren Gestaltung sich Teil II auseinandersetzt. Dem Anliegen des Buches entsprechend sind die Überlegungen beeinflusst von Möglichkeiten und Grenzen der automatisierten Datenverarbeitung, als einem wichtigen Instrument zur Unterstützung der Controller-Funktion. Welche Aufgaben dem Controller speziell aus der automatisierten Datenverarbeitung (ADV) erwachsen, wird in Teil III diskutiert.

Begründet wird die Notwendigkeit einer Controller-Funktion mit der Zielorientiertheit und Arbeitsteilung in einer Unternehmung. Denn: Unternehmungen streben Ziele an. Dazu sind Entscheidungen erforderlich, die sich anhand des Phasenschemas Planung, Realisierung und Kontrolle analysieren lassen. Die Aufgabenabwicklung in einer Unternehmung verlangt nach Arbeitsteilung, die sich in einer Funktions- oder Objektgliederung niederschlägt. Dabei wird überwiegend das Kollegialprinzip praktiziert. Die Folge ist eine fehlende institutionalisierte Planung, Realisierung und Kontrolle aller Aktivitäten aus der Gesamtschau der Unternehmungsaufgabe.

Diese Überlegungen führen zur Planungs-, Überwachungs- und Informationsaufgabe des Controllers. Das soll nun aber nicht heißen, daß Planung und Kontrolle an den Controller delegiert sind. Seine Aufgabe ist vielmehr "die der Informationsbeschaffung, -aufbereitung und -präsentation zur Entscheidungsvorbereitung und die der Beratung" (S. 30). Die Aktivitäten des Controllers erstrecken sich dabei vorrangig auf die formale und nicht auf die inhaltliche Seite des Datenverarbeitungsprozesses.

Auf der Grundlage dieses theoretischen Bezugsrahmens wird dann in Teil II des Buches diskutiert, wie der Controller ein formalisiertes Management-Informationssystem (MIS) gestalten und dokumentieren kann. Ausgangspunkt der Überlegungen ist die Frage, welche Informationen denn für eine Planungsaufgabe relevant (Informationsbasis) sind. Eine Antwort findet sich, untersucht man die Entscheidungsprozesse in einer Unternehmung. Danach lassen sich

unterschiedliche Entscheidungsklassen ausmachen. Eine mögliche Klassifikation ist jene von ANTHONY, die den Entscheidungsstoff differenziert nach strategischer Planung, administrativer und operativer Steuerung. Daraus folgt, daß der Controller Informationen ebenfalls nach dem Entscheidungsstoff zu differenzieren hat.

Aus der strategischen Planung resultieren Unternehmensziele und -struktur, auf der administrativen Ebene sind die maßgeblichen Parameter wie Verkaufsmengen, Preise, Lager-, Produktions- und Beschaffungsmengen, Erlöse und Kosten festzulegen. Auf dieser administrativen Ebene findet ein multipersonaler Koordinationsprozeß statt, der durch ein formalisiertes Planungs- und Kontrollsystem des Controllers unterstützt werden sollte. Hingegen widerspricht jedoch "eine Formalisierung und Strukturierung von Informationen für die strategische Ebene von Unternehmungen ... dem dynamischen, auf ständige Umweltveränderungen mit ihren Anpassungserfordernissen und auf die Wahrnehmung sich bietender Marktchancen ausgerichteten Charakter unternehmerischer Betätigung" (S. 49). Die Unterstützung der strategischen Planung kann also - so die Folgerung - nur sehr begrenzt sein, denn "die Probleme müssen erkannt werden, bevor sie sich in den Kontrollinformationen niederschlagen" (S. 45). Und: Die operative Steuerung wird nicht durch formalisierte Informationssysteme unterstützt, sondern durch operierende Systeme direkt durchgeführt (S. 49).

Die Controller-Aktivitäten sollen also vornehmlich auf die administrative Ebene (also die "operative Planung" in anderen Begriffssystemen) beschränkt bleiben. Und hier ist die Planungsrechnung - als Mittel der Versachlichung im Verhandlungs- = Abstimmungsprozeß der Vielzahl von Teilplänen - das Aktionsfeld des Controllers. Folglich setzen sich dann auch die nachfolgenden Kapital mit den Instrumenten der Planungsrechnung auseinander, wobei das Augenmerk auf die automatisierte Datenverarbeitung gerichtet ist.

Ergebnisse und Planungsrechnung sollen exploratorische Daten sein, die aus der systematischen Erforschung komplexer Problemsituationen resultieren. Es empfiehlt sich, mathematische Modelle aufzustellen, deren Ergebnisse davon abhängen, ob auf vollkommene oder unvollkommene Daten zurückgegriffen werden kann bzw. ob eindeutige Formalziele oder ein Bündel von Formalzielen vorliegen. Die ADV-unterstützte Planungsrechnung kann natürlich insbesondere dann zum Zuge kommen, wenn ein eindeutiges Formalziel vorgegeben ist und die Daten hinreichend vollkommen sind. Das wird am Beispiel der Produktionsprogrammoptimierung demonstriert. Aufgabe des Controllers ist es nun, derartige Planungsrechnungen zu ini-



tieren, in Zusammenarbeit mit den Fachabteilungen ein Modell aufzustellen, geeignete ADV-Programme und eine regelmäßige Datenbereitstellung zu besorgen, einen Verteiler für die Ergebnisse der Planungsrechnung anzufertigen und letztlich einen Dialog-Betrieb für die Planungsmodelle aufzubereiten.

Welche Instrumente sich mit Hilfe der ADV zur administrativen Steuerung bewährt haben, wird anschaulich im Kapitel "Computerunterstütztes Controlling in den betrieblichen Funktionsbereichen" gezeigt. So findet sich beispielsweise vor eine übersichtliche Darstellung der computerunterstützten Termin- und Kostenüberwachung mit Hilfe der Netzplantechnik im Forschungs- und Entwicklungssektor, der Nutzen der Mensch-Maschinen-Kommunikation am Beispiel eines Werbebudgets oder in der Praxis entwickelte Programme zur Qualitätsüberprüfung und Fortschrittskontrolle im Beschaffungs-, Lagerhaltungs- oder Fertigungssektor. Zur Durchführung solcher bereichsübergreifender Tätigkeiten benötigt der Controller zwei Systeme: ein Datenbank- und ein Dokumentations-system.

Wenn die automatisierte Datenverarbeitung für den Controller das dominierende Instrument ist, dann interessiert natürlich auch, welche Aufgaben ihm aus dem ADV-Bereich erwachsen. Die Antwort findet sich im Teil III des Buches, der durchaus als Basis einer Funktionsbeschreibung des "Datenverarbeitungs-Controllers" aufgefaßt werden kann. Den Aufsätzen liegt dabei die Fragestellung zugrunde, wie Entwicklung und Implementierung von Anwendungssystemen der ADV sowie die laufenden Datenverarbeitungsaufgaben erfolgsorientiert gesteuert werden können.

Als Instrumente zur erfolgsorientierten Steuerung werden behandelt die Planung von ADV-Projekten (Ziel- und Maßnahmenplanung), die Budgetierung, die Wirtschaftlichkeitsprüfung (die sich letztlich auf ADV-Verfahren reduziert), die Kosten- und Leistungsverrechnung, das Internal-Control-System, die Revision und die Datenerfassung. Ferner werden die Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung bei der Konzipierung eines Buchführungssystems diskutiert und schließlich ein Controllerbericht über das ADV-Anwendungsgebiet Rechnungswesen ausgewiesen.

Die einzelnen Beiträge zeichnen sich dadurch aus, daß gezeigt wird, wie der Controller solche Instrumente handhaben sollte, damit er das Management in seiner Planungs- und Kontrollfunktion unterstützen kann. Probleme aus der Sicht des Controllers werden anschaulich herausgearbeitet und gleichzeitig auch Lösungsmöglichkeiten mitgeliefert. So sind insbesondere die zahlreichen Formulare mit

darin ausgefüllten Beispielen hilfreich, ebenso wie Auflistung von Arbeitsschritten zu irgendwelchen Problemlösungen.

Diese erfreuliche Feststellung ist im übrigen für sämtliche Beiträge dieses Buches zu machen. Weiterhin ist zu würdigen, daß dieses Buch als Diskussionsgrundlage zur theoretischen Fundierung des Controlling herangezogen werden kann. Warum ist eine Theoriebildung, zumindest jedoch ein theoretischer Bezugsrahmen so wichtig? Weil die Vorgehensweise in der Begründung der Controllerfunktion sich auswirkt auf die Funktionsbeschreibung des Controllers. In der vorliegenden Arbeit ist die Funktion des Controllers konzentriert auf die Unterstützung der administrativen Steuerung (bzw. der "operativen Planung", wie sie in anderen Begriffssystemen bezeichnet wird). Es soll hier nochmals versucht werden, den Gedankengang zu dieser Funktions-Bestimmung kurz nachzuvollziehen.

Die Entscheidungsprozesse in einer Unternehmung mit ihren Phasen der Planung, Realisierung und Kontrolle lassen sich als Informationsverarbeitungsprozesse interpretieren. An den Controller wird die formale Seite dieser Verarbeitungsprozesse delegiert, die inhaltliche Verarbeitung der Informationen obliegt dem Management. Eine Formalisierbarkeit, häufig auch eine Automatisierbarkeit der Informationsverarbeitungsprozesse ist insbesondere für die administrative Steuerung möglich. Deshalb soll der Controller eine Planungs- bzw. vergangenheitsbezogene Rechnung institutionalisieren. In diesem Sinne nimmt er eine Planungs- und Überwachungsfunktion wahr. Bei der Beschreibung dieser Aufgaben wird operiert mit den Begriffen der klassischen Entscheidungslogik, wie z. B. Alternativen, Ergebnisse, Nutzenfunktionen, Präferenzordnungen oder Entscheidungsregeln.

Greift man diese Gedanken auf, so könnte diskutiert werden, ob Informationen als eine betriebliche Ressource zu betrachten sind. Geht man diesen Schritt, dann dürfte auch die Notwendigkeit eines "Informations-Managers" einsichtig sein. Die Funktion eines solchen Informations-Managers (Controllers) wäre

1. die Produktion, Distribution und Vermittlung von Informationen,
2. deren Interpretation und
3. die Zusammenführung von Informationen und Interpretationen in ein Informationssystem.

Aufgrund dieser Überlegungen stellt sich die Frage: Ist ein derartiges Informationssystem zu differenzieren nach Entscheidungstypen (-klassen)? Diese Frage ist zu bejahen. Der logischen Reihenfolge im Planungsstoff entsprechend ist bei der strategischen Planung anzusetzen, bei der es darum geht, im



Management einen Konsens darüber zu bilden, was ein Unternehmen machen bzw. sein will. Der Controller hätte so zu wirken, daß "Probleme" entdeckt und dann auch expliziert werden. Man kann auch sagen, der Controller soll den Konsens in Frage stellen durch Beobachtung der Umweltinteressen (Kunden, Lieferanten, Kreditgeber, Gemeinde etc.) bzw. der Interessen innerhalb der Unternehmung.

Eine zweite Schicht des Informationssystems dient dann der Unterstützung der administrativen Steuerung (operativen Planung), wobei es die Aufgabe des Controllers wäre, das ökonomisch Machbare im Auge zu behalten, unangenehme Fragen zu stellen nach dem Motto "Fragezeichen sind Angelhaken". Eine dritte Schicht wäre schließlich der operativen Steuerung zuzuordnen.

Der Controller nimmt in dieser Sichtweise nicht nur die formale Seite der Informationsverarbeitungsprozesse wahr, sondern auch an deren inhaltlichen Seite teil. Als Informations-Manager wandelt er sich vom Technokraten zum Politiker. Für die Controlling-Diskussion ergibt sich dann die Problemstellung: Wie kann die strategische Planung strukturiert werden, welche Methoden, Instrumente unterstützen die strategische Planung? Für die Diskussion hilfreich sind sicherlich die Begriffe der Problemlösungstheorie wie z. B. Problemdefinition, Lösungshypothesen oder Festlegung für eine Lösung.

K. H. Hoh

HABERLAND, G. (HRSG.)  
HANDBUCH DES CONTROLLING UND FINANZ-  
MANAGEMENT  
Verlag Moderne Industrie, München 1975  
198, -- DM, 896 Seiten

Hier legt eine Vielzahl von Praktikern und Wissenschaftlern ein Gemeinschaftswerk vor, dessen Ziel es ist, einen umfassenden Überblick über die Stellung, Aufgaben und Arbeitsmethoden des Finanzchefs zu geben. Dabei befaßt sich einer der vier Teile des Handbuchs mit dem Controlling (Gewinnsteuerung durch Planung und Kontrolle). Die Verknüpfung zwischen der Funktion des Finanzleiters und der des Controllers wird darin gesehen, daß sich beide Aufgabenkreise überschneiden, je umfangreicher die Kontrollaufgaben des Finanzleiters sind (S. 20). Übertragen auf das Finanz- und Rechnungswesen heißt das, daß zu dessen herkömmlichen Aufgaben der Beschaffung und Verwaltung liquider Mittel, Rechnungslegung, Abwicklung von Forderungen und Verbindlichkeiten, Überwachung des Anlage- und Vorratsvermögens, Ermittlung und Verrechnung angefallener Kosten und Erstellung von Statistiken als weitere Aufgaben heute die Planung, Steuerung und Finanzierung hinzukommen (S. 55).

Die Aufgabenstellung des Controllers wird folgendermaßen beschrieben:

- "Planung und Vorbereitung notwendiger Maßnahmen,
- Information über die Konsequenzen dieser Planung aktiv (d. h. andere informierend), und passiv (d. h. sich selbst informierend), stets in Bezug auf die Unternehmenszielsetzung,
- beratende und ggfs. linienmäßige Mitwirkung bei der Durchführung dieser Maßnahmen,
- sicherstellen, daß Entscheidungsprozesse nachvollziehbar bleiben,
- Durchführung der laufenden und abschließenden Erfolgskontrolle mit Auswertung der Ergebnisse". (S. 129)

Damit der Controller diese Aufgaben erfüllen kann, muß er über ein Berichtswesen verfügen, dessen Gestaltung den Anforderungen der Zukunft genügen sollte (S. 152):

1. Der Informationsbedarf eines jeden Mitarbeiters ist festgestellt, wobei auch jeder Mitarbeiter in der Lage ist, die angebotenen Informationen zu verstehen und zu verwerten.
2. Kriterium für den Rhythmus der Berichterstattung ist die Auswertungsnotwendigkeit. D. h. es wird nur informiert zur allgemeinen Unterrichtung und zur Auslösung bestimmter Entscheidungen oder Handlungen. Betriebe können dazu auch an überbetriebliche Informationsspeicher angeschlossen werden.
3. Die Fehlerquellen des Berichtswesens sind subjektiv unbewußte, subjektiv bewußte und objektive Störungen.

Als Hilfsmittel zur Gestaltung eines derartigen Berichtswesens eignet sich die Kybernetik mit ihren Prinzipien der Steuerung und Regelung. Bei der Datenerfassung, Informationsausgabe, insbesondere jedoch bei der Datenverarbeitung sollte man von den Möglichkeiten der Computerunterstützung Gebrauch machen. Neben "reinen Berichtssystemen", "Informationssystemen mit Abweichungsanalyse" sollten "Informationssysteme mit Empfehlungen" angestrebt werden (S. 174).

Greift man auf die Systematik der Controller-Akademie zurück, so sind die Pfeiler des Controller-Berichtswesens das System der Management-Rechnung und das System der Management-Planung.

Der Management-Planung sind die beiden Kapitel "Langfristige Unternehmensplanung" und "Gewinnsteuerung durch kurzfristige Planung" zuzuordnen. Unter langfristiger Planung wird verstanden "die Planung der Entwicklung des Gesamtunternehmens durch langfristige Festlegung von Produktprogramm oder Leistungsbereichen und Märkten, um den für den Bestand des Unternehmens notwendigen Ertrag nachhaltig zu sichern" (S. 186). Dieser Begriff wird jenem der strategischen Planung vorgezogen,



wenngleich das "Kriterium für eine Abgrenzung gegenüber dem sonstigen Planungsgeschehen... nicht in der Fristigkeit, sondern in der Bedeutung und Auswirkung dieser Planung" gesehen wird (S. 186). Auch der Begriff der "Zielplanung" wird als ungeeignet empfunden, da "Planung immer das Vorhandensein eines Ziels voraussetzt und es nicht erst schaffen kann". Hier könnte eingewendet werden, daß die explizite Formulierung von Unternehmenszielen selbst Gegenstand von Planungsproblemen darstellt und insofern dieser Begriff doch sinnvoll ist.

Die langfristige Planung beginnt mit der Formulierung des Selbstverständnisses der Unternehmung, des Unternehmensegegenstandes. In einem zweiten Schritt sind dann die Unternehmensziele zu spezifizieren. Dazu ist eine Analyse des Produkt- oder Leistungsprogramms notwendig. Gängige Instrumente sind die Produkt-/Markt-Matrix oder eine Entscheidungsmatrix, die die Branchenattraktivität (Marktwachstum, Marktstruktur) mit der eigenen Marktstellung im Verhältnis zum Wettbewerb (Marktanteil, Vertriebs-, Entwicklungs-, Fertigungspotential) kombiniert. Dieses Instrument ist insbesondere für Investitionsentscheidungen hilfreich.

Die Quantifizierung der spezifischen Ziele erfolgt in der kurzfristigen (operativen) Planung. Beim Aufbau eines solchen Planungssystems sind zu berücksichtigen die Struktur der Teilpläne (relevante Teile der Unternehmenstätigkeit), die Planhierarchie (Verantwortungsbereiche) und die Plangrößen (Plan- und Ist-Daten müssen Kontrolldaten gegenübergestellt werden können). In der Planungsrunde sollte ein sachlicher Dialog zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern stattfinden, ein "Warm-anziehen" verhindert, ein von allen Seiten anerkannter Plan erstellt (Motivation) und ein Ausschalten der Linien durch eine zentrale Planungsabteilung vermieden werden.

Die weiteren Kapitel beschreiben Methoden für das System der Management-Rechnung. So soll durch die analytische Kostenplanung der flexiblen Plankostenrechnung der Kostenstelleninhaber nur für solche Tatbestände verantwortlich gemacht werden, die er auch tatsächlich beeinflussen kann. Im Mittelpunkt stehen dabei die Arbeitsschritte der Ermittlung und Vorgabe der Plankosten, der Soll-Ist-Vergleich sowie die Abweichungsanalyse und die anschließenden Korrektur- und Steuerungsentscheidungen (S. 232). Dreh- und Angelpunkt ist der Soll-Ist-Vergleich, der so an den Kostenstellenverantwortlichen "zu verkaufen" ist, daß Abweichungen auch zu den notwendigen Korrekturmaßnahmen führen.

Als Entscheidungshilfe für die Realisierung des Gewinn-Zieles werden Deckungsbeitragsrechnung und Break-even-Analyse vorgestellt. Insbesondere für den Verkauf werden wichtige Informationen durch

eine Artikel-Erfolgsrechnung, Kundenerfolgsrechnung und Strategieliste gewonnen. Die Deckungsbeitragsrechnung läßt sich dabei sowohl als Rahmen für die Ist-Abrechnung als auch für die Kalkulation verwenden. Ziel einer jeden Kalkulation ist die Ermittlung des Verkaufspreises, ebenso aber auch ein "interner, unternehmensbedingter Zweck: die Möglichkeit der verkaufsorientierten Gegenüberstellung von Kosten und Preis und damit die Bildung von Entscheidungsgrundlagen für (innerbetriebliche) Kostenbeeinflussung und (außerbetriebliche) Preiskorrekturen oder Modifikationen der Absatzmethoden, Absatzwege und/oder Absatzschwerpunkte" (S. 281). Die beste Kostenbeeinflussung ist die Kostenverhütung in der Konzept- und Entwicklungsphase von Produkten, Verfahren, Arbeitsabläufen, Organisationsstrukturen oder Dienstleistungsfunktionen. Das Instrument dazu ist die Wertanalyse. Im Einflußbereich der Fertigung gelten heute die Rationalisierungserfolge als weitgehend ausgeschöpft. Ertragsquellen finden sich insbesondere noch in den Bereichen der Entwicklung und der Verwaltung.

Als Instrument zur Erfolgsverbesserung wird ferner die pretiale Lenkung diskutiert, der erheblich mehr Kosteneinsparungsmöglichkeiten zugesprochen werden, als beispielsweise dem Instrument der flexiblen Plankostenrechnung bzw. des daraus resultierenden Soll-Ist-Vergleichs. Letztere wird allerdings nur unter dem Blickwinkel der Kostensparprogramme und Abweichungskontrollen bewertet. Als Grundsätze für die Lenkpreisbildung werden genannt:

- Als innerbetriebliche Lenkpreise sollten soweit wie möglich Marktpreise, ihnen zeitnah folgende Standardpreise oder Fremdbezugs- bzw. Fremdleistungspreise dienen.
- Für die Leistungen nicht voll ausgelasteter Stellen sind die Grenzkosten des proportionalen Bereichs anzusetzen, wenn sie niedriger liegen als vergleichbare Fremdpreise.
- Zur Bewertung voll ausgelasteter, fein teilbarer Kapazitäten werden Optimalkostensätze oder niedrigere Fremdpreise verwendet.
- Als Lenkpreise für kurzfristig nicht ausweitbare Engpässe dienen Grenzertragsätze. Sie werden bei nur einem Engpaß mit Hilfe des Rangreihenverfahrens, bei mehreren möglichen Engpässen mit Hilfe der Optimalplanung bestimmt" (S. 348).

Letztlich wird die Investitionskontrolle vorgestellt, bei der es weniger um die Kontrolle geplanter Investitionsausgaben geht, sondern vielmehr um die Kontrolle des wirtschaftlichen Ergebnisses von Investitionsobjekten (S. 359). Ziel sollte es sein, zukünftige Schätzungen zu verbessern, Manipulationen zu vermindern und Korrekturmaßnahmen zu ergreifen.

Würdigt man die einzelnen Beiträge im Abschnitt



Controlling des vorliegenden Handbuchs, so ist es zweifelsohne ein Gewinn für jene Leser, die in Kürze einen Überblick über die angesprochenen Themenkreise wünschen. Und zwar einen Überblick "grundsätzlicher" Art, was also die Idee der flexiblen Plankostenrechnung, der Deckungsbeitragsrechnung oder der Wertanalyse ist - um nur einige der genannten Instrumente zu erwähnen. Hingegen ist in den einzelnen Beiträgen die Problemstellung aus Controller-Sicht nicht immer feststellbar bzw. weshalb es für ein Unternehmen vorteilhaft ist, wenn die Funktion eines Controllers wahrgenommen wird. Ferner wären verschiedentlich präzisere Begriffe wünschenswert. So beispielsweise dann, wenn auf Seite 248 gesagt wird, daß sich fixe Kosten weitgehend starr verhalten oder auf Seite 285, daß fixe Kosten zeitraumabhängig seien und Gemeinkosten als fix angesehen werden müssen. Oder, daß Grenzkosten "die durch zusätzliche Ausbringung einer Leistungseinheit hinzukommenden Kosten" (S. 285) sind, basiert doch mehr auf einer gedanklichen, abstrakten Vorstellung.

Eine begriffliche Präzisierung ist notwendig, weil sie über die Aussagefähigkeit des Berichtswesens entscheidet. So ist es beispielsweise ein Unterschied, ob mit "langfristiger" Planung gemeint ist, daß irgendein Sachverhalt erst in einigen Jahren beginnen soll oder daß eben ein Sachverhalt heute eintritt, aber das Unternehmen auf einige Jahre festlegt. Ebenso verhält es sich mit den Kostenbegriffen: So sind die Begriffspaare Grenz- und Fixkosten sowie direkte und allgemeine Kosten entscheidungsorientiert, hingegen die Begriffspaare Einzel- und Gemeinkosten sowie beeinflussbare und nicht beeinflussbare Kosten verantwortungs- bzw. führungsorientiert.

Inwieweit es dem Controller gelingt, eine derart präzise "Hausprache" in seinem Berichtswesen zu verwirklichen, ist sicherlich mit ein Maßstab zur Beurteilung seiner Leistung.

K. H. Hoh

## CONTROLLING at home

Ich lutsch' fei noch Daumen - sogar in der Schule; manchmal.

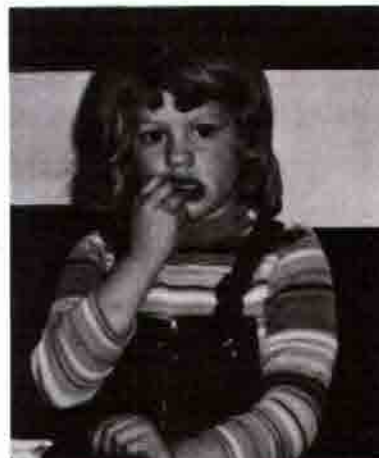
Und Frau Hoffmann sagt da gar nichts.

Meine Mami braucht aber gar nicht schimpfen.

Dafür raucht der Onkel Wolfgang Zigaretten.

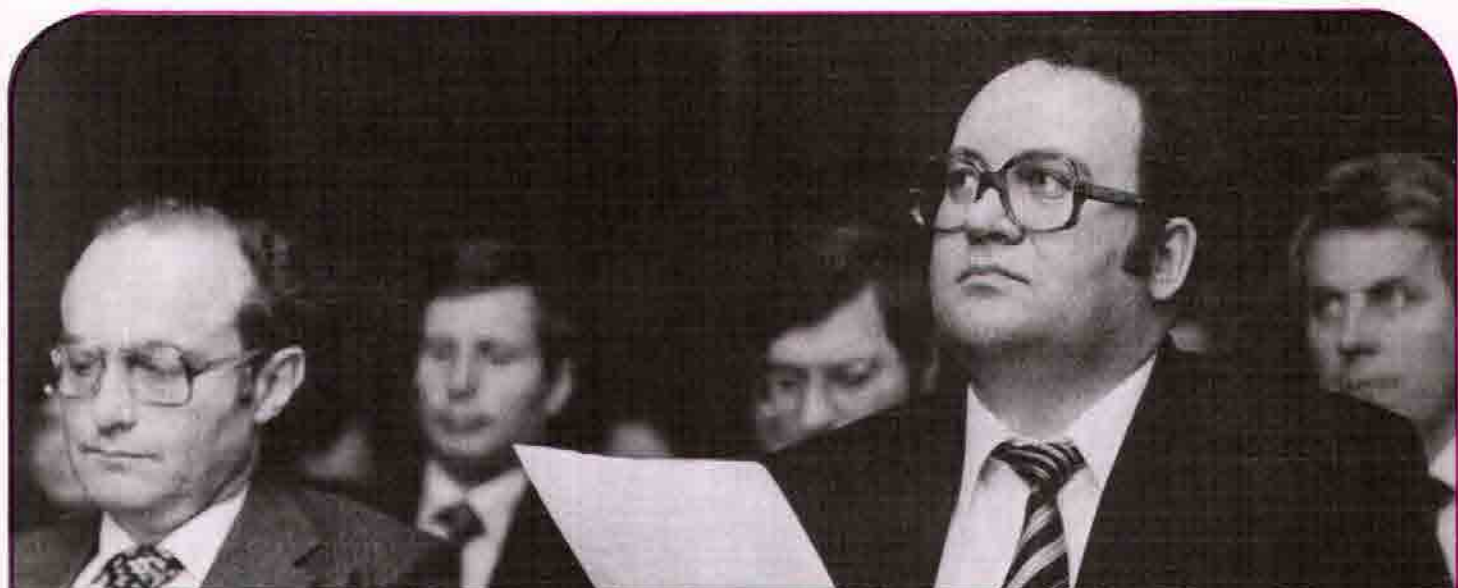
Tschüß

DORLE



Redaktion: Da sieht man, wie weit in der strategischen Planung

zu denken ist zum Thema "Substituts-Technologien".



SPANNUNG BEIM CONTROLLER KONGRESS