



controller magazin



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

5/79

v. Geldern Der Controller im Management-Team	195
Müller Controlling und Revision	203
Gälweiler ... zur Kontrolle strategischer Pläne	209
Mann Zur Verzahnung zwischen operativem und strategischem Controlling	218
Bücker Strategisches Management/Strategisches Controlling	221
Schlimmer Deckungsbeitragsorientierte Entlohnung im Vertrieb	229
Fiedler-Winter Kommunikation vom Reißbrett	237
Hatesaul Umweltakzeptanz bei Bewerbern	239
Langer "Der Controller und die anderen"	241
Biel Maßnahmen zur Sicherung der Rentabilität	245

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 92, -- + DM 6, -- für Porto;

Einzelheft DM 16, --; die Preise enthalten 6,1 % 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

DER CONTROLLER IM MANAGEMENT- TEAM

von Reiner v. Geldern, Köln



R.v. Geldern, Mitglied des Vorstandes der Felten & Guilleaume Carls-
werk AG, Köln,
Ressort Finanzen
und Administra-
tion (Controller),
beim 4. Control-
ler Kongreß am
14. Mai 79 in
Frankfurt/Main.

Von Anbeginn hatte ich Gelegenheit, die Bemühungen der Controller-Akademie um Entwicklung und praktische Auslegung des Controlling-Gedankens zu verfolgen. Die hier geleisteten Arbeiten trafen sich mit unseren Anstrengungen um die Einführung verbesserter Methoden zur Steuerung unserer Aktivitäten. Vor einigen Wochen traf es sich, mit Herrn Dr. Deyhle über die Auswirkungen unserer Zusammenarbeit eine Reihe von Gedanken auszutauschen. Ihm war wohl aufgefallen, mit welcher besonderen Begriffen meine Mitarbeiter in seinen Seminaren "hantierten" und dennoch nicht einmal unglücklich dreinschauten. Auch schienen sie ihm wohl in einer Organisationsstruktur zu leben, deren konsequente Ableitungen einen Menschentyp prägen mag, der sich verantwortungsbewußt, selbstsicher und zielstrebig gibt.

Doch wer lächelt, muß noch längst nicht glücklich sein, und wer verkündigt, muß sich immer wieder fragen, inwieweit es ihm bereits gelungen ist, seine Gemeinde zu überzeugen. Dies zur Relativierung dessen, was ich vortragen werde, vorab.

Kontrollierte Dezentralisation als Führungsprinzip

Dies hat wohl schon jeder beobachten können: Je heftiger eine Welle der Dezentralisierung ein Unternehmen erfaßt hat, um so sicherer darf man sein, daß in absehbarer Zeit das Pendel extrem in die andere Richtung auszuschlagen droht. Natürlich auch umgekehrt!

Böse Zungen berichten gar von Zentralisten-Lobbys in größeren Betrieben. Eigenartig: Von einer Dezentralisten-Lobby habe ich bis heute noch nichts gehört. Mag sein, daß man dies demnächst von uns behaupten wird, wir werden sehen.

Ich meine, Kosiol habe etwa wie folgt formuliert: "Organisation bedeutet die Zuordnung von Menschen und Sachen zur Erreichung der Betriebsziele." Lassen Sie mich dies bitte wie folgt umformulieren: Organisatorische Strukturen müssen die Grundlage dafür bilden, daß Mitarbeiter aus sich alles daran setzen, die Betriebsziele und/oder deren Teilkomponenten zu realisieren.

Ich meine, zu Recht rücke ich den leitenden Mitarbeiter in den Mittelpunkt der Überlegungen dann, wenn Vor- und Nachteile, Ursachen und Wirkungen einer (kontrollierten) dezentral geführten Organisation anzusprechen sind.

Um Mißverständnissen gleich entgegenzutreten, möchte ich bekräftigen, daß zentrale Organisationsformen selbstverständlich eine ebenso große Berechtigung in sich tragen wie dezentrale. Für den Kleinbetrieb z. B. stellt sich diese Frage erst gar nicht. Die angesprochene Problematik erlangt stärkere Bedeutung aber vielleicht schon für größere Mittelbetriebe, bestimmt aber in Großbetrieben. Außerdem sollten wir Zentralisation und Dezentralisation nicht einfach als Gegensatz verstehen. Es geht hier vielmehr um die Fragestellung: Mehr Zentralisation oder mehr Dezentralisation!

Bevor ich jetzt auf die spezielle Problematik, die unser Unternehmen berührt, eingehe, hier einige Kenndaten:

Unternehmenszweck: Herstellung und Vertrieb von Kabeln, Drähten, Geräten und Anlagen der Nachrichten- und Starkstromtechnik

Umsatz: ca. 1 Milliarde DM

Mitarbeiter: ca. 11 - 12.000

Einige Beteiligungsunternehmen im Inland sowie Tochtergesellschaften im Ausland sind in diese Angaben mit eingeschlossen.

neben Tochter- und Beteiligungsgesellschaften. Das ganze Gebilde lief unter dem Bemühen, zentral beim Vorstand die anhängigen Entscheidungen zu treffen und die nötigen Weichenstellungen vorzunehmen.

Charakteristika:

- Zu viele Vorstände der Holding erschweren sach- und zeitgerechte Entscheidungen.
- Zu viele unkoordinierte Stäbe der Holding mit verliehener, entlehnter oder angemaßter Autorität verunsichern die Entscheidungsträger "vor Ort" (Linieninstanzen).
- Linieninstanzen schaffen sich eigene Stäbe zur Abwehr der Holding.
- Markt- und betriebsferne Entscheidungsstruktur behindert zeit- und sachgerechte Entscheidungsfindung.

Zentralisiertes Unternehmen

Anhand des Charts in Abb. 1 läßt sich am besten erklären, wie das Unternehmen bis vor einigen Jahren strukturiert war. Sie sehen, es gab eine Holding mit einer Vielzahl von Vorständen und zugehöriger Stäbe. Des weiteren drei Aktiengesellschaften mit eigenen Vorständen und Stäben. Da-

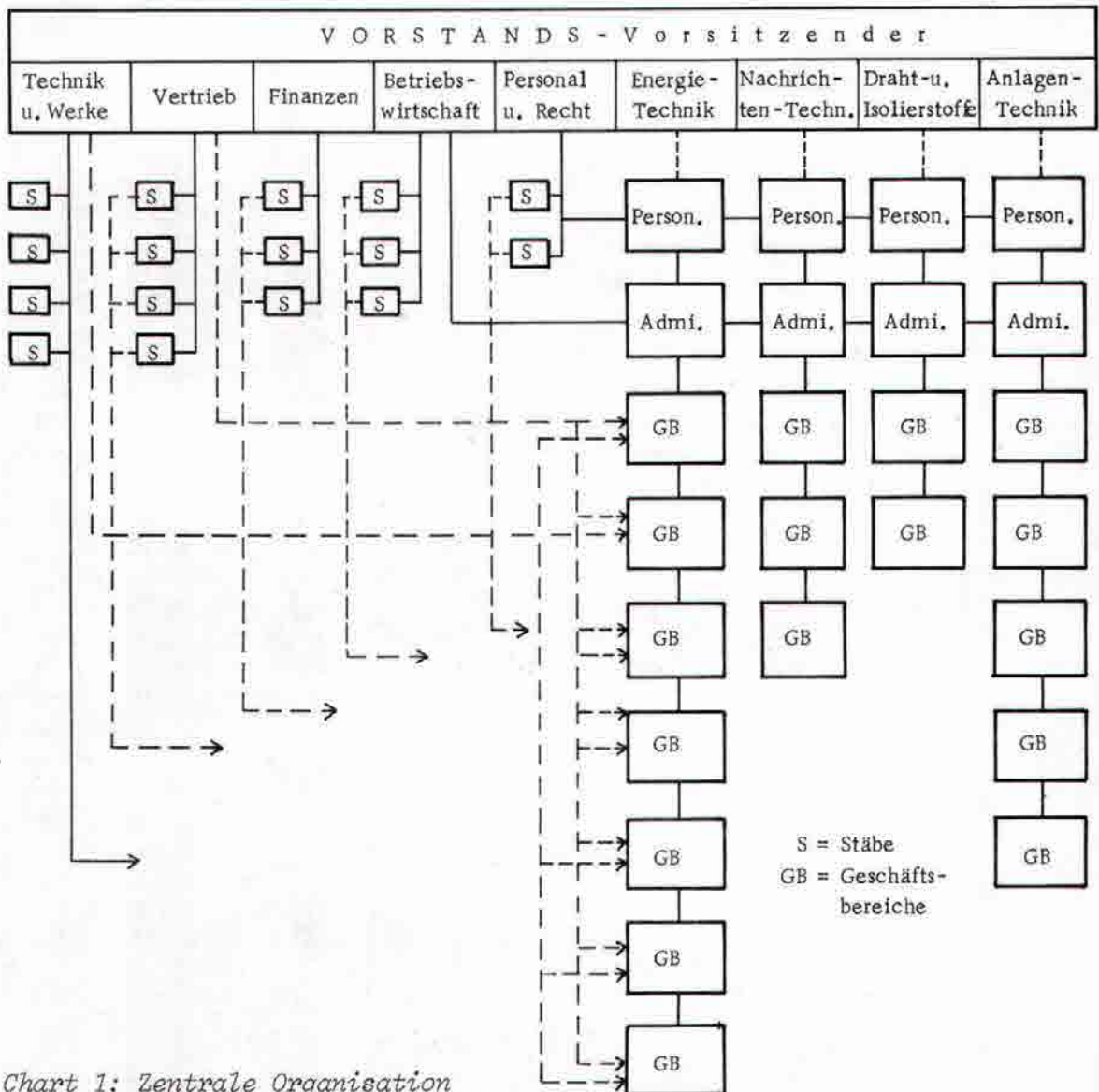


Chart 1: Zentrale Organisation

- Einweg-Kommunikation (von oben nach unten) läßt geistige Potenz der Führungskräfte verkümmern, fordern sie nicht (Die da oben werden's schon richten!).
- Zu viele Stäbe, die wissen, was nicht sein darf, aber zu wenig zeitgerechte, konstruktive Entscheidungsbeiträge im Sinne einer aktiven Beratungsaufgabe leisten.

Folgerung:

Die Organisation rotiert zu sehr um interne Probleme, bewältigt heldenhaft selbstgeschaffene Schwierigkeiten, anstatt sich, von äußeren Gegebenheiten herkommend, entsprechend nach innen aufzustellen.

Dezentrale Organisation

Anhand des zweiten Charts in Abb. 2 erkennen Sie eine völlig geänderte Organisationsform, die seit etwa 1976/77 praktiziert oder geübt wird.

In der Spitze sehen Sie einen 5köpfigen Vorstand, nachgeordnet 10 Geschäftsbereiche. Abgesehen vom Vorsitzenden des Vorstandes, ist der Vorstand funktional gegliedert. Die gleiche, kongruente Gliederungsform erkennen Sie in den Geschäftsbereichen.

Charakteristika:

Welches sind nun hier die kennzeichnenden Sachverhalte?

- 5 Vorstände (Vorsitzender, Vertrieb, Technik, Finanz/Administration, Personal/Recht)
 - a) tragen die unternehmerische Gesamtverantwortung,
 - b) üben einzeln funktionale Weisungsrechte gegenüber den entsprechenden Funktionsträgern der Geschäftsbereiche aus,
 - c) unterhalten Stabs-Abteilungen, deren Aufgaben im Zusammenwirken mit den Geschäftsbereichen klar definiert und abgestimmt sind.

Um einige herauszugreifen:

- Finanzen) zentrale Durchführung
- Recht) für den gesamten
- Steuern) F. & G-Bereich
- Administration)

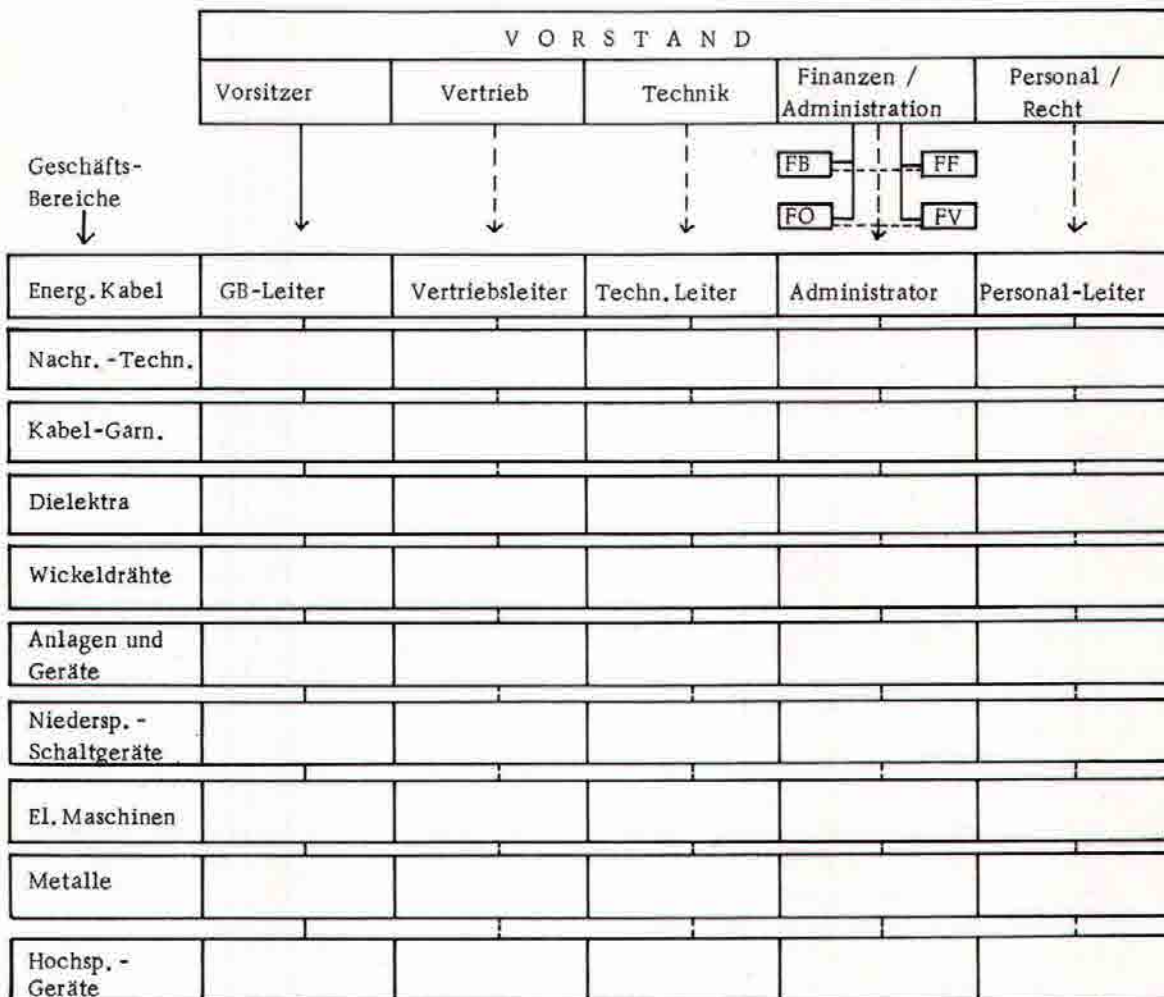


Chart 2: Kontrollierte Dezentralisation

- ▶ Der Vorstand
 - a) entwickelt die Gesamt-Strategie des Unternehmens,
 - b) veranlaßt, überwacht die Entwicklung und Anpassung von Teil-Strategien, Lang- bzw. Mittelfristplanungen sowie Jahresbudgets durch die Geschäftsbereiche und genehmigt sie,
 - c) überwacht die Einhaltung der für den Jahresverlauf getroffenen Verabredungen (z. B. Budget-Einhaltung, größere, faktische Marketing-Maßnahmen oder Rationalisierungsprojekte),
 - d) bestellt und entläßt die Mitglieder der Geschäftsbereichsteams.

- ▶ Schaffung von 10 marktkonformen Geschäftsbereichen unter Berücksichtigung entwicklungs- und fertigungstechnischer Aspekte (Physik, Fertigungstiefe, Einzel-/Serienfertigung, Anlagen-/Projektgeschäft).

- ▶ Einsetzung von Leitungsteams, bestehend aus dem Geschäftsbereichsleiter sowie den Leitern von Vertrieb, Technik, Administration und Personal. Die Teams sind für das gesamte Tagesgeschäft des Geschäftsbereiches allein verantwortlich (Auftragseingänge, Umsatz, Kosten, Ergebnis, Kapitalbindung etc.). Die Verantwortung wird im Rahmen der vom Geschäftsbereich erarbeiteten und vom Vorstand genehmigten Jahresplanungen wahrgenommen.

Also: kontrollierte Dezentralisation

Das zuletzt Vorgetragene umschreiben wir mit dem Zauberwort "kontrollierte Dezentralisation". Es ist nicht ein "management by laisser faire". Auch nicht etwas völlig Neues, selbstverständlich nicht!

Ich glaube, daß alle Beteiligten (Mitarbeiter, Betriebsrat, Führungskräfte) froh sind, es so weit geschafft zu haben, wie wir sind. Natürlich gibt es auch Randerscheinungen, die uns nicht nur beglücken und deren Beseitigung uns noch einige Kopfschmerzen bereitet. Daß dies so ist, erscheint uns angesichts der tiefgreifenden Strukturänderungen und der relativ kurzen Zeit des "Übens" auf der neuen Klaviatur überhaupt nicht schwerwiegend.

So funktioniert beispielsweise die Wahrnehmung der neuen, umfangreichen Verantwortungen noch nicht überall perfekt. Bedenken Sie einmal: 10 Geschäftsbereichsteams erfordern bei einer Besetzung mit je 5 Führungskräften schon allein 50 hochqualifizierte Manager (vom Vorstand einmal ganz abgesehen).

Die neue Motivation unserer Führungskräfte setzt aber im positiven Sinne ungeahnte Kräfte frei.

Der "Administrator"

Meine Damen und Herren, Sie werden sich inzwischen gefragt haben, ob und wann Aufgaben und Organisation des Controlling von mir angesprochen werden. Dies soll jetzt geschehen. Ich meine aber, daß Aufgaben und Wirkungsmöglichkeiten des Controllers entscheidend von den strukturellen Gegebenheiten eines Unternehmens abhängig sind.

Zunächst folgendes: Wir nennen den Controller "Administrator" und dies aus gutem Grunde!

In dem Aufsatz "Funktion und Organisation des Controllers" sagt Deyhle, daß es in der Praxis gleichgültig sei, wie man die Stelle, die Controller-Funktion ausübt, bezeichnet. Er nennt dann einige Begriffe, u. a. auch "Administration". Dieser Aussage läßt sich im Grundsätzlichen dann zustimmen, wenn sich dahinter nicht eine andere, eine größere Aufgabe verbirgt. Gerade dies ist aber bei uns der Fall.

Sie werden sich erinnern, daß ich im Rahmen meiner Ausführungen zur kontrollierten Dezentralisation gesagt habe, daß der Administrator Mitglied des Management-Teams sei.

Rollendefinition für den Administrator / Controller

In dem vorher bereits zitierten Aufsatz des Herrn Dr. Deyhle, dessen Ausführungen ich in fast allen passagen sehr zustimme, bin ich doch auf eine Aussage gestoßen, die zumindest fehlinterpretiert werden könnte.

Wenn Planung, Durchführung und Kontrolle noch immer Kriterien der Management-Funktionen sind, dann ist der Administrator oder Controller im wahren Sinne Manager. Er ist, um es einmal seemännisch auszudrücken, nicht Lotse oder Navigator, dessen Kursempfehlungen der Kapitän folgen kann oder nicht, sondern er ist zugleich Schiffsoffizier, dessen Handeln für das Schiff von ihm selbst zu verantworten ist. Der Administrator erbringt also nicht nur ein verabredetes Paket an Dienstleistungen, sondern er ist - wie alle anderen Mitglieder des Teams - kreativer Manager.

Definition der Aufgaben

Was unterscheidet nun den Administrator vom Controller? Nun, im Organisationsprinzip der kontrollierten Dezentralisation erfüllt der Administrator die Funktion des Controllers und deckt gleichzeitig Teile des Treasurers mit ab.

Abgeleitet aus dem Primärziel eines jeden Unternehmens, das in unserem Wirtschaftssystem arbeitet, sehr vereinfacht nämlich

"ausreichend gewinnbringenden Absatz von im Markt nachgefragten Erzeugnissen und Dienstleistungen unter Berücksichtigung sozialer und sonstiger Umweltbedingungen erbringen",

ist der Administrator - schlicht gesagt - das wirtschaftliche Gewissen seines Geschäftsbereiches. So hat er seine Aufgabe zu begreifen und damit im Team dynamisch, kreativ, mitverantwortlich darauf hinzuwirken, daß den unternehmerischen Zielstellungen entsprochen wird.

Dies sind die Bahnen, in denen sich das Handeln des Administrators bewegen muß. Sie werden mir beipflichten, daß es damit nicht eben leichter wird, seine Aufgaben für jedermann klar genug zu umreißen, wenn nämlich die vielfältigen Linienverantwortungen beschrieben werden, die ja in der Tat zu großen Teilen Service-Charakter haben. Die Mitverantwortlichkeit für das Wohl und Wehe eines Geschäftsbereiches als seiner Primärfunktion darf dabei aber niemals übersehen werden.

Lassen Sie mich dennoch versuchen, einige wesentliche Aufgaben des Administrators in Unterscheidung nach Planung, Durchführung und Kontrolle zu konkretisieren.

Planung

Wir wissen alle, daß ein Budget geradeso gut oder schlecht ist wie die Planungen, die ihm zugrunde liegen.

Der Administrator

- sorgt dafür, daß überhaupt Planungen kurz- und langfristiger Art erstellt werden,
- schlägt Planungsinhalte und -zeiträume vor und entscheidet darüber mit,
- koordiniert vertriebliche und betriebliche Funktionen zum Zwecke der Gewährleistung einer einvernehmlichen, homogenen, plausiblen Planungsbasis,
- entwickelt Planungs- und Budgetleitlinien und sichert deren Beachtung,
- koordiniert Planungs- und Budgetierungsablauf, verantwortet die Übereinstimmung von Planungen mit Budgets.

Durchführung

Der Administrator

- erstellt mit Hilfe von Betriebs- und Finanzbuchhaltung die Nachkalkulation, stellt die Ergebnisse den Budgets im Soll-/Ist-Vergleich gegenüber,
- stellt sicher, daß Informations- und Belegfluß "wasserdicht", aber rationell organisiert sind.

Kontrolle (Was für ein Wort!) / Rückkoppelung

Der Administrator

- analysiert die Ursachen von Abweichungen,
- entwickelt aus den Ist-Zahlen mit Blick auf Planungen und Budgets Alternativen zur Zielerreichung,
- wirkt an Entscheidungen über Lösungsalternativen zur Zielerreichung mit,
- sammelt und vermittelt gewonnene Erkenntnisse, stellt Rückkoppelung zu Planung und Budget sicher.

Gerade in diesem Feld kommt es entscheidend darauf an, daß der Administrator die betrieblichen Verantwortungsträger zusammenführt. Die Analyse von Abweichungen und die Entwicklung von Entscheidungsalternativen können selbstverständlich nur im Team erfolgen. In diesem Sinne ist Controlling nicht ausschließlich Sache des Administrators. Er ist vielmehr Träger der Controlling-Philosophie, der durch sein Verhalten und sein Handeln das Beispiel gibt und vorlebt, daß Controlling und Kontrolle Begriffe darstellen, die wenig miteinander gemein haben.

Organisatorische Gegebenheiten in der Linienverantwortung

Ich hatte kurz angeführt, daß die Administration sowohl das Controlling als auch Teile des Treasuring in sich vereinigt. Hier meine ich die Finanzbuchhaltung mit ihren Unterbuchhaltungen sowie die Bilanzierung im Sinne der handelsrechtlichen Vorschriften.

Die weiteren Funktionen des Treasuring, wie

- Konsolidierung der Jahresabschlüsse von Geschäftsbereichen, Tochter- und Beteiligungsgesellschaften,
- Erstellung des Geschäftsberichtes, Berichterstattung an Aufsichtsrat und Hauptversammlung,
- Betreuung der Steuern,
- Finanzierung mit den Gelddispositionen, werden aus Gründen von Wirtschaftlichkeit und Transparenz zentral vorgenommen.

Organisation der Administration

Wir unterteilen gemäß Abb. 3 generell die Administration in Betriebswirtschaft und Finanzbuchhaltung.

Innerhalb der betriebswirtschaftlichen Abteilung werden Controlling und Betriebsbuchführung wahrgenommen.

Das Controlling ist eingeschaltet in Planung, Budgetierung, Abweichungsanalyse sowie Entwicklung von Entscheidungsalternativen.

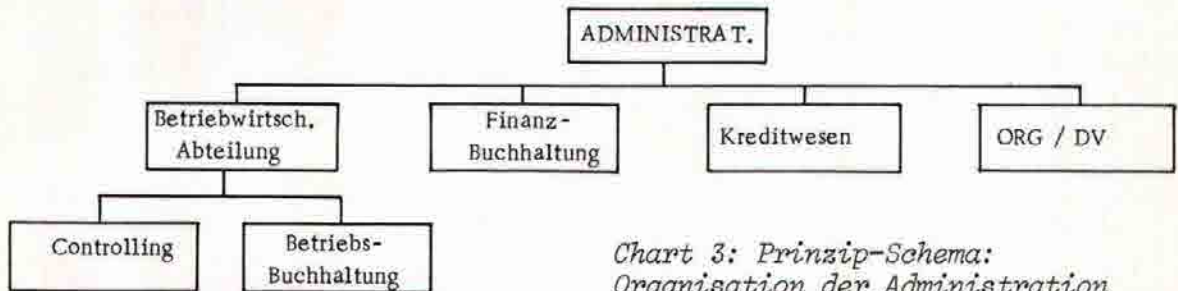


Chart 3: Prinzip-Schema: Organisation der Administration

Das Controlling als betriebswirtschaftlicher Regelkreis baut lt. Abb. 4 auf der Darstellung von Soll-/Ist-Abweichungen (Budget zu Wirklichkeit) für z.B. Auftrags-eingänge, Umsätze, Kosten, Ergebnisse, Vorräte, Debitoren, Kreditoren auf, wie sie vor allem von der Betriebsbuchhaltung geliefert werden.

Die Finanzbuchhaltung umfaßt dann die ordnungsmäßige Erfassung und Darstellung im Rahmen von Kontokorrentbuchführung, Rechnungskontrolle, Anlagenbuchhaltung, Lagerbuchführung sowie - last but not least - der handelsrechtlichen und betriebswirtschaftlichen Bilanzbuchhaltung.

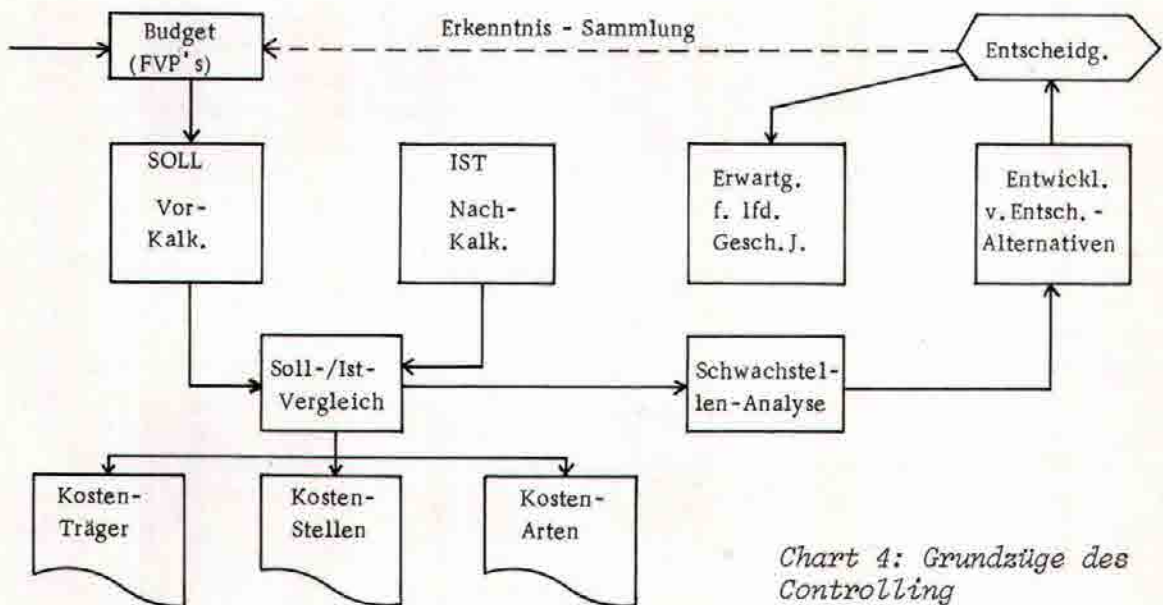


Chart 4: Grundzüge des Controlling

Neben diesen Kernaktivitäten der Administration unterstellen wir dem Administrator in der Regel zwei weitere Funktionen, nämlich ORG/DV sowie das Kreditwesen.

Administration zu berücksichtigen sind. Aus sach- und zeitgerechter Datenbereitstellung wird der Administrator letztlich eine empfangenorientierte Berichterstattung entwickeln, die als Basis für ein Funktionieren des Controlling und damit der Beherrschung des Betriebsgeschehens anzusehen ist.

ORG/DV deshalb, weil - um es kurz zu sagen - der Informationsfluß einheitlich und nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten gestaltet sein muß sowie die umfangreichen Interdependenzprobleme zwischen Vertrieb, Fertigung, Personalwesen und

Unter Kreditwesen schließlich verstehen wir neben der Überwachung auf Einhaltung der üblichen Zah-

lungsbedingungen auch die Einräumung von Sonderzahlungskonditionen, soweit dies zur Unterstützung unserer Vertriebsaktivitäten notwendig wird. Zu dieser Aufgabe gehört natürlich auch die stete Überwachung der Kundenbonitäten in all ihren Facetten.

Zusammenfassend: Dem Administrator unterstehen linienverantwortlich also neben dem Controlling auch sämtliche Buchhaltungen, ORG/DV und das Kreditwesen. Ich möchte nicht darüber streiten, ob der Begriff Administrator nun eine Bezeichnung ist, mit der man glücklich sein kann und die genau umschreibt, was damit gemeint ist. Wir haben halt nichts Besseres gefunden.

Zusammenspiel zwischen zentraler und dezentraler Administration

Wie funktioniert nun das Zusammenspiel zwischen Zentral- und Spartencontroller, oder darf ich sagen, zwischen zentralem oder dezentralem Administrator?

In meinen vorhergehenden Ausführungen habe ich, was Anforderungen und Aufgaben anbelangt, mehr auf den Administrator des Geschäftsbereiches abgestellt.

In meiner Vorstandsaufgabe unterstehen mir im wesentlichen drei Zentralbereiche, nämlich

- Betriebswirtschaft,
- Finanzen,
- Organisation und Datenverarbeitung.

Delegierte Teilaufgaben aller drei Bereiche finden Sie - wenn wir uns zurückerinnern - bei den dezentralen Administratoren wieder. Nämlich das, was ich vorher mit Kern-Administration umschrieben habe, das dezentrale Kreditwesen und die dezentralen ORG/DV-Aktivitäten.

Den Zentralbereichen sind seitens des Vorstandes definierte Kompetenzen delegiert. Die von den Zentralbereichen herausgegebenen Richtlinien bilden den fachlichen Handlungsrahmen für die Administratoren der Geschäftsbereiche, der so zu nutzen ist, daß dezentrale Belange eher eine Unterstützung als eine Behinderung erfahren.

Andererseits ist seitens der Geschäftsbereiche zu akzeptieren, daß ein Bemühen um wirtschaftliche Informationsgewinnung, -verarbeitung und -übermittlung das gemeinsame Anliegen darstellt.

So sind beispielsweise dem Zentralbereich Betriebswirtschaft im wesentlichen die folgenden Aufgaben gestellt:

- Controlling und Berichterstattung über Ist-Zahlen zu Planungen und Budgets für den Vorstand.
- Fachliche Abstimmung zur Entwicklung und Anwendung einheitlicher administrativer Verfahren, auch von EDV-Standardapplikationen.
- Entwicklung und Herausgabe administrativer Richtlinien im betriebswirtschaftlichen wie im handelsrechtlichen Bereich.
- Investitionskontrolle.
- Administrative Betreuung und Überwachung von Tochter- und Beteiligungsgesellschaften.
- Konsolidierung betriebswirtschaftlicher und handelsrechtlicher Ergebnisse, Erstellung des handels- und steuerrechtlichen Jahresabschlusses.
- Berichterstattung gegenüber Gesellschaftern, Aufsichtsrat, Wirtschaftsausschuß und Gesamt-Betriebsrat.

Ständige Konferenz der Administratoren

Die Koordinierung der Administratoren in den Geschäftsbereichen und die Abstimmung in wesentlichen Fragen administrativer Überlegungen erfolgt in einer sog. "Ständigen Konferenz der Administratoren (SKA)", in der sich die dezentralen Administratoren mit dem Leiter des Zentralbereiches Betriebswirtschaft und dem funktional zuständigen Vorstand treffen. Je nach Tagesordnung, die von zentraler wie auch von dezentraler Seite gestaltet wird, nehmen auch die Leiter der Zentralbereiche Finanzen und Organisation / Datenverarbeitung teil.

Diese Treffen sind geprägt von offener Aussprache, im wesentlichen zu beabsichtigten Verfahrensänderungen oder geänderten Zielausrichtungen. Es gilt das Prinzip des Einvernehmens durch Überzeugung. Jedes Mitglied hat das Recht und die Pflicht, Beschlüsse zurückzustellen, wenn es ihm geboten erscheint, sich vorher in seinem Geschäftsbereich noch abzustimmen. Der Tagungsrhythmus liegt nicht fest, weil die Gesprächsthemen im Laufe des Jahres naturgemäß unterschiedlich in ihren Schwerpunkten sind. In der Praxis zeigt sich aber, daß ein Treffen alle 6 - 8 Wochen erforderlich wird.

Wir betrachten die Institution der SKA als ein ganz entscheidendes Instrument zum Ausgleich divergierender Auffassungen zwischen den dezentralen "Front-Administratoren" und der sog. "Zentralisten". An dieser Stelle taten sich leicht Gräben auf, die wie Sand im Getriebe wirken mußten. Ich bin davon überzeugt, daß wir diese Phase überwunden haben und zu einem gut funktionierenden Miteinander finden konnten.

Bevor ich abschließend auf den Aspekt der ge-fragten oder ungefragten Beratung ein-gehe, hier noch ein Wort zum Anforderungsprofil des Controllers oder Administrators.

Anforderungsprofil: überzeugend wirken

Viel ist hierzu bereits gesagt und geschrieben worden, auch von mir im Verlaufe meiner heutigen Ausführungen. Lassen Sie mich aber etwas hinzu-fügen, was mir besonders am Herzen liegt. Der Administrator kann die ganze Fülle seiner Aufga-ben richtig nur wahrnehmen, wenn er dazu in der Lage ist, jederzeit überzeugend zu wirken. Er muß überzeugen im Management-Team, er muß es auch nach oben und unten in der Linie. Er braucht viel Fingerspitzengefühl und muß, lassen Sie mich zusammenfassen, ganz einfach das sein, was wir mit dem Begriff "Persönlichkeit" gemeinhin um-schreiben!

Interne Beratung

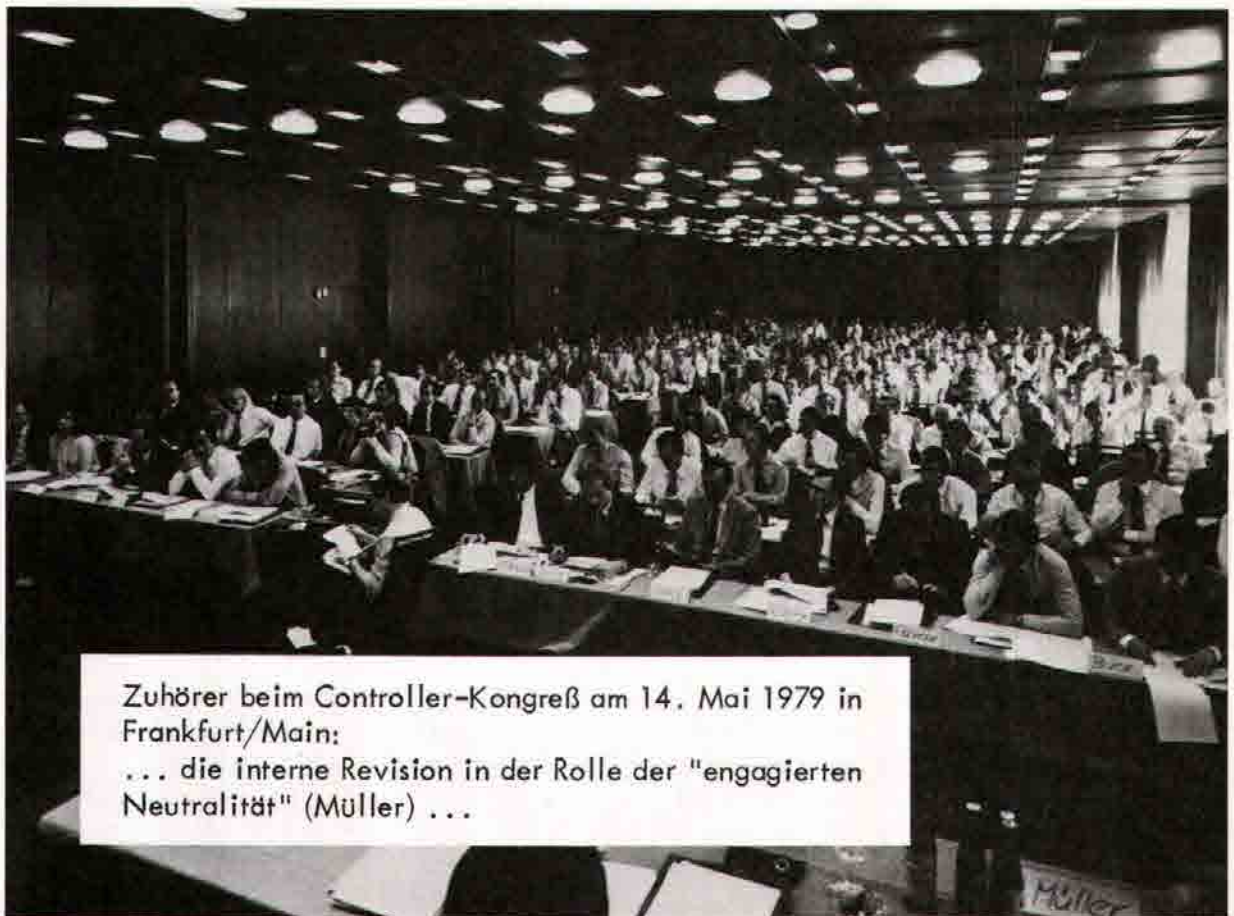
Meine Damen und Herren, zum bereits angekündig-ten Schluß meines Vortrages möchte ich Sie mit dem Begriff der "internen Beratung" konfrontieren. Er hat seine Bedeutung im Rahmen des Organisa-tionsprinzips der "kontrollierten Dezentralisation",

aber mit Sicherheit auch in der Ausübung der Con-troller-Philosophie.

Lassen Sie mich die gefragte Beratung einmal "In-terne Consultancy" nennen. Gefragt ist eine Be-ratung in meinem Sinne immer dann, wenn die Verantwortungsträger des Betriebes Schwachstellen selbst bemerken, aber nicht recht wissen, wie sie zu beseitigen sind. Ungefragte Beratung muß im Umkehrschluß immer dann erfolgen, wenn Schwachstellen wohl gesehen, vom Verantwortungsträger, dessen Aufgabe die Beseitigung wäre, aber nicht erkannt werden.

Das Erkennen von Schwachstellen ist - außer der Analysetätigkeit - eine natürliche Aufgabe des Controllers. Ich meine, daß es nicht genügt, den Finger auf die Wunde zu legen und zu berichten.

Unser Controller oder Administrator, den wir uns wünschen sollten, muß konstruktiv sein, er muß Wege aufzeigen, die zur Beseitigung bestehender Mängel führen. Wenn er selbst nicht dazu in der Lage ist, mit Hilfe seiner Mitarbeiter aktive Hil-feleistung in ausreichendem Umfang zu geben, so sollte er gleichzeitig darüber nachdenken, welche anderen Stellen im Hause hierzu in der Lage sind und dementsprechend die erforderlichen Verbin-dungen herstellen sowie - auch das erscheint mir wichtig - "dranbleiben"! ■



Zuhörer beim Controller-Kongreß am 14. Mai 1979 in Frankfurt/Main:
... die interne Revision in der Rolle der "engagierten Neutralität" (Müller) ...

CONTROLLING UND REVISION -

Kooperation oder Konfrontation

von Otto Müller, Düsseldorf

Die Entwicklung des Controlling und seine Ausgestaltung in den Unternehmen sowie die sich in der betrieblichen Praxis ergebenden Berührungspunkte mit der Internen Revision hatten das Deutsche Institut für Interne Revision eV bewogen, seine Jahrestagung 1974 dem Thema "INTERNE REVISION UND CONTROLLING" zu widmen. Die von verschiedenen Standpunkten aus beleuchteten Aufgaben und Stellung beider Institutionen in den Unternehmen und die anschließende Diskussion vermittelten erwartete Klarstellungen und wertvolle Anregungen für die Revisionsarbeit.

Ich freue mich, daß Sie mir auf Ihrem diesjährigen Kongress Gelegenheit zur Stellungnahme unter Einbeziehung inzwischen gesammelter weiterer Erfahrungen geben. Daß dies unter der auf den ersten Blick etwas provozierenden Fragestellung 'Kooperation oder Konfrontation' geschieht, soll auffordern, Controlling und Revision berührende Fragen in aller Offenheit zu behandeln und zweckentsprechende Lösungen anzustreben.



Otto Müller, Geschäftsführer der Mannesmann Revision GmbH, Düsseldorf und Vorsitzender des Vorstandes des Deutschen Instituts für Interne Revision eV, Frankfurt/Main, bei seinem Vortrag am 4. Controller-Congress.

I. DIE INTERNE REVISION ALS FÜHRUNGSUNTERSTÜTZUNG

1. Delegation von Überwachungsaufgaben der Geschäftsleitung an die Interne Revision

Wachsende Komplexität der Abläufe im Unternehmen, Aufgabenfülle und Zeitdruck haben die Geschäftsleitungen in zunehmenden Umfang veranlaßt, einen Teil der ihnen obliegenden Überwachungsaufgaben an eine dafür geschaffene Stelle, die Interne Revision, zu delegieren. Es handelt sich, wohlgemerkt, nur um einen Teil der Überwachungsaufgaben, insbesondere um die Kontrolle der im Rahmen der Arbeitsteilung nachgeordneten Stellen übertragenen Aufgaben. Etwas verallgemeinernd könnte man sagen, je tiefer ein Unternehmen sachlich und räumlich gegliedert ist, desto stärker die Einschaltung der Internen Revision.

Die Delegation von Überwachungsaufgaben an neutrale, nicht an der Arbeitsausführung beteiligte Personen ist keine Erfindung der Neuzeit; abgesehen von den Aufzeichnungen über Bestandskontrollen aus babylonischen, ägyptischen und römischen Funden, ist auf die dokumentierte

Tätigkeit von Revisoren des Handelshauses der Fugger hinzuweisen. Eine Intensivierung der Revisions-tätigkeit wurde ausgelöst durch die Entwicklung der Industrialisierung im 19. Jahrhundert.

2. Aufgabenschwerpunkte der Internen Revision heute

2.1 Vermögensschutz

Ein wesentlicher Teil der Revisionsarbeit gilt dem Schutz des Firmenvermögens gegen Verluste. Dabei stand der Vermögensschutz im engeren Sinne - Kontrolle der Verwaltung des Anlagevermögens, der Vorräte einschließlich Beschaffung, Lagerung und Verwendung, der Geldbestände und sonstigen Finanzmittel, der Forderungen und Verbindlichkeiten, der Lohn- und Gehaltszahlungen usw. - im Mittelpunkt der Revisionstätigkeit bis in die 50-er Jahre. Besonderes Augenmerk galt der Absicherung der Vermögenswerte gegen vorsätzliche Eingriffe von außen (dolose Handlungen).

Erfahrungsgemäß übertreffen aber die z. B. durch Fahrlässigkeit in der Lagerung und Verwendung von

Verbrauchsmaterial, Dispositionsängel, ungenügende Transparenz der Lagerreichweiten von Halb- und Fertigfabrikaten und andere mit Mängeln behaftete Arbeitsabwicklungen in den verschiedensten Unternehmensbereichen entstehenden Vermögensverluste die Verluste aus dolosen Handlungen bei weitem. Für die Interne Revision ergab sich daraus die Notwendigkeit, dem Vermögensschutz im weiteren Sinne in ihren Prüfungsaufgaben entsprechend Rechnung zu tragen.

22 Überprüfung der Ordnungsmäßigkeit und Zweckmäßigkeit der Arbeitsabwicklung

Zu den kurz skizzierten Aufgaben des Vermögensschutzes im engeren und weiteren Sinne treten für die Interne Revision die in der Arbeitsabwicklung zu beachtenden Gesichtspunkte der Ordnungsmäßigkeit. Anzahl und Vielgestaltigkeit der einzelnen Geschäftsvorfälle in Verbindung mit der vom Gesetzgeber geregelten Darstellung des Unternehmensgeschehens in Geldwerten führten zur Entwicklung verbindlicher Regeln, z. B. Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung, Grundsätze ordnungsmäßiger Datenverarbeitung usw.

In steigendem Umfang schreibt der Gesetzgeber neben der Anwendung verbindlicher Regeln auch Form und Gliederung der Dokumentation vor: zum Beispiel Bilanz, GV, steuerliche Nachweise. Zur Erfüllung gesetzlicher Anforderungen, abgestellt auf die Eigenart des Unternehmens, und zur einheitlichen Anwendung unternehmensinterner Grundsätze haben die Unternehmen Richtlinien und Regelungen für viele Sachgebiete erlassen, deren Einhaltung die Interne Revision zu prüfen hat. Prüfungsgegenstand ist die Einhaltung der formellen und materiellen Ordnungsmäßigkeit einschließlich der sachgemäßen Dokumentation der Bearbeitung.

Für manche hat der Begriff Ordnungsmäßigkeit einen Beigeschmack von Bürokratie; gerade das Gegenteil ist der Fall: verständlich, übersichtlich, zielgerichtet, und nur die notwendigen Angaben umfassend sind Charakteristika der Ordnungsmäßigkeit. Die als lästig empfundene Bürokratie zeichnet sich aus durch unverständliche, unübersichtliche, wichtige und eine Fülle weniger wichtiger Angaben umfassende Anforderungen.

Aus der turnusmäßigen Beschäftigung mit den einzelnen Unternehmensbereichen wuchs bei der Internen Revision ein Erfahrungspotential, das in zunehmendem Umfang auch zur Überprüfung der Zweckmäßigkeit der Arbeitsabwicklung genutzt wird. Die daraus resultierenden Vorschläge und Anregungen zur rationelleren

Gestaltung der Arbeitsabläufe tragen zur Verbesserung der Wirtschaftlichkeit bei und gewährleisten die möglichst zeitnahe Anpassung der Ablauforganisation an Veränderungen in der betrieblichen Umwelt.

23 Überprüfung der Ausgestaltung und Wirksamkeit des internen Kontrollsystems

Die aus der Fülle der zu verarbeitenden Daten resultierende schwindende Überschaubarkeit, die wachsende Integration in der Verarbeitung durch Einschaltung der EDV und die Tatsache, daß die betrieblichen Vorgesetzten nur noch in begrenztem Umfang die Tätigkeit der Mitarbeiter kontrollieren können, waren Ausgangspunkte zur Entwicklung eines selbständig wirksamen internen Kontrollsystems. Ziel dieses internen Kontrollsystems ist es, durch organisatorische Maßnahmen ein Höchstmaß an Sicherheit in der Aufbereitung und der Verarbeitung betrieblicher Daten sowie der Einhaltung vorgegebener Regelungen zu erreichen.

Wesentliche Gesichtspunkte bei der Ausgestaltung des Internen Kontrollsystems sind die Funktionentrennung in der Strukturorganisation, die Aufgabentrennung in der Ablauforganisation sowie der Einbau automatisch wirkender Kontrollen in die Arbeitsabläufe.

Es gehört zu den Aufgaben der Internen Revision, die Ausgestaltung und die Wirksamkeit des Internen Kontrollsystems zu untersuchen und ein eigenes unabhängiges Urteil darüber abzugeben. Im Falle festgestellter Lücken oder unwirtschaftlicher Handhabungen wären die Prüfungsfeststellungen durch Verbesserungsvorschläge zu ergänzen.

3. Voraussetzungen zur Erfüllung der gestellten Aufgaben

3.1 organisatorische Voraussetzungen

Um die geschilderten Aufgaben in der gebotenen Unabhängigkeit und in der erforderlichen Breite optimal erfüllen zu können, ist die Einordnung der Internen Revision in die Strukturorganisation von maßgeblicher Bedeutung. Als Stabsabteilung ohne Weisungsrecht sollte die Interne Revision der Geschäftsleitung direkt unterstellt werden, die einen Teil ihrer Überwachungsaufgaben an die Interne Revision delegiert hat. Eine in früheren Jahren zuweilen befürwortete Unterstellung unter den Controller dürfte in der Verknüpfung der unterschiedlichen Aufgaben von Interner Revision und Controlling begründet sein.

Ein der Aufgabenstellung adäquater Status des Revisionsleiters und seiner Mitarbeiter bilden eine weitere Voraussetzung zur Erfüllung der übertragenen Aufgaben.

Die von der Internen Revision erwartete kritische, aber objektive Beurteilung der Ordnungsmäßigkeit und Zweckmäßigkeit der Aufgabenerfüllung gründet sich u. a. auf ihre Prozeßunabhängigkeit. Die fehlende Weisungsbefugnis und die von der Arbeitsabwicklung unabhängige Revisionsstätigkeit verhindern subjektive Bindungen des Revisors an Form und Ergebnis der zu beurteilenden Arbeiten.

An die Stelle der Identifikation und Verantwortung der betrieblichen Vorgesetzten und ihrer Mitarbeiter mit der ihnen übertragenen Aufgabe tritt für den Revisor sein Bemühen um das Erfassen der Aufgabenstellung und der Aufgabenerfüllung unter Beachtung der jeweiligen Gegebenheiten des zu prüfenden Bereichs. Diese Bemühungen mit dem Ziel einer auf einer gründlichen Analyse basierenden neutralen Beurteilung lassen sich als "engagierte Neutralität" umschreiben.

Daß die Revision zu ihrer Aufgabenerfüllung in das Informationssystem des Unternehmens einzubinden und ihr in den zu prüfenden Bereichen ein uneingeschränktes Informationsrecht einzuräumen ist, sei nur der Vollständigkeit halber angemerkt. Diesem ausgeprägten Informationsrecht entspricht die Informationspflicht der Internen Revision an die auftraggebenden und geprüften Stellen.

3.2 Personelle Voraussetzungen

Zur optimalen Wirksamkeit der Internen Revision bedarf es neben den organisatorischen Voraussetzungen auch der entsprechenden personellen Ausstattung. Es gilt, Mitarbeiter zu gewinnen, die über ein solides Fachwissen verfügen, verbunden mit einer schnellen Auffassungsgabe und einem analytischen Denkvermögen. Erforderlich ist weiterhin die Fähigkeit zur präzisen mündlichen und schriftlichen Darstellung komplexer Probleme.

Neben den angesprochenen Qualifikationen sind aus dem persönlichen Bereich zu erwähnen: die Bereitschaft, sich immer wieder mit neuen Problemstellungen zu befassen, sich auf ständig wechselnde Gesprächspartner in unterschiedlicher hierarchischer Einstufung einzustellen und eine durch Fairneß und sicheres, aber verbindliches Auftreten geprägte Arbeitsatmosphäre zu schaffen.

4. Instrumente zur Aufgabenerfüllung

Die auf unterschiedliche Zielsetzungen ausgerichteten Prüfungen bilden das Instrumentarium der Internen Revision.

Die auf die Feststellung der formellen und materiellen Ordnungsmäßigkeit sowie die Ausgestaltung und Wirksamkeit des Internen Kontrollsystems zielenden Prüfungen werden als "Ordnungsprüfungen" bezeichnet. Tritt zu den Gesichtspunkten der Ordnungsmäßigkeit auch die Zweckmäßigkeit und Sicherheit der Arbeitsabwicklung, so spricht man von "Systemprüfungen", die heute den größten Teil der Prüfungstätigkeit ausmachen.

In steigendem Umfang wird die Interne Revision mit der Überprüfung der Ablauforganisation größerer Bereiche betraut, mit dem Ziel, neben der Analyse und Beurteilung des Ist-Zustandes ggf. Vorschläge zur Konzipierung eines verbesserten Soll-Zustandes zu erarbeiten.

Von den Sonderprüfungen seien Untersuchungen vermuteter oder bekanntgewordener doloser Handlungen oder der Abwicklung von Großaufträgen erwähnt.

Aus dieser nicht erschöpfenden Darstellung wird deutlich, daß die moderne Revision sich entgegen der leider immer noch verbreiteten Meinung nicht nur mit Geschäftsvorfällen der Vergangenheit befaßt, sondern sich in immer stärkerem Umfang mit Anforderungen der Gegenwart und der überschaubaren Zukunft konfrontiert sieht.

Die zeit- und kostenaufwendige Entwicklung integrierter EDV-Abrechnungssysteme erfordern die Berücksichtigung von Kontrollen und Abstimmungen während der Entwicklungsphase; die Interne Revision wird in diesem Stadium zur Stellungnahme aufgefordert, denn spätere Programmänderungen sind sehr aufwendig und zeitraubend.

II. ERGEBEN SICH AUS DEN AUFGABENSTELLUNGEN DER REVISION UND DES CONTROLLING BERÜHRUNGSPUNKTE ODER ÜBERSCHNEIDUNGEN ?

Stellt man die geschilderten Revisionsaufgaben der Aufgabenstellung des Controlling - wie von der Controller-Akademie gesehen - gegenüber, so ergeben sich sicher Berührungspunkte; Überschneidungen dürften jedoch ausgeschlossen sein.

Controller als ökonomischer Begleiter - Revision sporadisch

Aufbauend auf den vom Controlling initiierten und koordinierten Planungsrechnungen setzt die Kontrollrechnung an. Aufgrund des Vergleichs der Ist-Daten mit den Plan-Daten werden die Planabweichungen ermittelt, analysiert und, soweit erforderlich, in Korrekturmaßnahmen umgesetzt. Aus der laufenden Anwendung dieses Steuerungssystems ergibt sich eine kontinuierliche Überwachung des Unternehmensgeschehens unter Erfolgsgesichtspunkten.

Die Überwachungstätigkeit der Revision umfaßt ebenfalls das ganze Unternehmen, jedoch in räumlich und zeitlich abweichender Dimension. Ausgehend von einem längerfristigen und daraus abgeleiteten Jahres-Prüfungsplan werden die ausgewählten Teilbereiche einer Prüfung unterzogen. Maßgebend für die Auswahl sind u. a. die Risikoanfälligkeit aus der Sicht des Vermögensschutzes und Unzulänglichkeiten in der Arbeitsabwicklung. Daraus folgt, daß der einzelne Teilbereich nur sporadisch von der Revision aufgesucht wird. Der Sicherung der ordnungsmäßigen Arbeitsabwicklung auf Dauer soll das Interne Kontrollsystem dienen, dessen Wirksamkeit jeweils von der Revision mit geprüft wird.

Planungs- und Dokumentationsrechnung

In diesem Zusammenhang gestatten Sie mir einen Hinweis aus der Erfahrung. In dem verständlichen Engagement des Controlling für die zukunftsorientierte Planungsrechnung wird die Bedeutung der zwangsläufig vergangenheitsorientierten Dokumentationsrechnung zuweilen übersehen.

Planungsrechnung und Dokumentationsrechnung sollten in ihrer inhaltlichen und formalen Ausgestaltung so aufeinander abgestimmt sein, daß ein unmittelbarer Vergleich möglich ist. Es nützt der Planungsrechnung nichts, im Gegenteil, es stiftet nur Unsicherheit und Verwirrung, wenn erst umfangreiche Zwischenrechnungen notwendig sind, um die Abweichungen zwischen beiden Rechnungen zu erklären.

Da man in der betrieblichen Praxis auf die Dokumentationsrechnung nicht verzichten kann (handelsrechtliche und steuerliche Vorschriften), besteht dann die Gefahr, die Planungsrechnungen als "modisches Beiwerk" zu betrachten. Vernachlässigt man hingegen die Dokumentationsrechnung während des Geschäftsjahres als "lästige Buchhalterei", so kann das zu

einem bösen Erwachen bei der Aufstellung des Jahresabschlusses führen. Zusammenfassend bleibt anzumerken, daß eine zweckentsprechend eingerichtete, zeitnahe Dokumentationsrechnung eine verlässliche Basis für eine voll wirksame Planungsrechnung bildet.

Die dem Controlling einzureichenden Unterlagen enthalten die zu Informationen verdichteten Einzeldaten; die anschließenden Auswertungen und vorgeschlagenen Maßnahmen setzen voraus, daß die richtigen Daten eingeflossen und die Verdichtung in der vereinbarten Weise vorgenommen wurde. Allein aus Terminzwängen wird man nur bei nicht plausiblen oder widersprüchlichen Angaben deren Qualität nachprüfen.

Revision überprüft die vom Controlling als richtig unterstellten Angaben

Das Vorgehen der Revision ist darauf ausgerichtet, die vom Controlling als richtig unterstellten Angaben zu überprüfen. Die Überprüfung erstreckt sich sowohl auf die in einem oder mehreren Abrechnungszeiträumen angefallenen Einzeldaten (z. B. betriebliche Uraufschreibungen, Eingangsrechnungen, Ausgangsrechnungen, Personalaufwendungen etc.), hinsichtlich ihrer materiellen Ordnungsmäßigkeit und sachlich richtigen Zuordnung, als auch deren Aufbereitung und Verarbeitung bis hin zur Verdichtung. Prüfungsgegenstand ist im allgemeinen die Dokumentation; eine Erweiterung auf die Planungs- und Kontrollrechnung ist möglich.

Revision untersucht auch Zweckmäßigkeit der Arbeitsabwicklung

Die Revision wird sich nicht darauf beschränken, die formelle und materielle Ordnungsmäßigkeit der Daten und deren Verarbeitung nach den vorgegebenen Regelungen festzustellen, sondern sich kritisch zu den gewählten Verfahren äußern. Daß dabei die Zweckmäßigkeit der Arbeitsabwicklung mit untersucht wird, dürfte auch im Interesse des Controlling liegen.

Die Zweckmäßigkeit meint die Ablauforganisation: Aufgabenstellung, Aufgabenverteilung, Aufgabenerledigung, Einsatz sachlicher Hilfsmittel + Personaleinsatz.

Angesichts der in der betrieblichen Praxis sich ständig vollziehenden Veränderungen ist es nicht verwunderlich, wenn trotz aller Bemühungen der Beteiligten immer wieder Fehler und Mängel fest-

gestellt werden. Die Objektivität in der Beurteilung aufgezeigter Fehler gebietet, nach Arbeitsfehlern und Systemfehlern zu unterscheiden.

Arbeits- und Systemfehler

Arbeitsfehler werden sich nicht vermeiden lassen, jedoch sollten sie einen engen Rahmen nicht überschreiten. Die betrieblichen Vorgesetzten sind anzuhalten, durch geeignete Maßnahmen (Unterweisung der Mitarbeiter, verstärkte Kontrollen etc.) den Fehlern entgegenzuwirken.

Schwerwiegender sind Systemfehler; der Revision obliegt es, festgestellte Systemfehler präzise zu beschreiben, um damit die unverzügliche Behebung zu erleichtern.

Nach unserer Auffassung, und die inzwischen gewonnenen Erfahrungen belegen dies, sollte sich die Revision nicht auf die Analyse beschränken, sondern auch Wege zur Therapie aufzeigen.

Es gilt das Erfahrungspotential der Revision zu nutzen und in Verbesserungsvorschläge umzusetzen, die selbstverständlich vor ihrer Veröffentlichung mit den Betroffenen abzustimmen sind.

Zur Wahrung der Prozeßunabhängigkeit der Internen Revision bleibt die Entscheidung über den Weg zur Abstellung vorgefundener Mängel einschließlich der Realisierung den verantwortlichen Stellen der Linie vorbehalten.

Controlling direkt - Revision indirekt

Ziel der Arbeit des Controlling wie der Revision ist die Sicherung und Verbesserung des Unternehmenserfolges. Während das Controlling dieses Ziel auf direktem Wege ansteuert und dazu insbesondere das Instrumentarium der Planung und Budgetierung einsetzt, verfolgt die Revision indirekte Wege über die Abwehr von Vermögensverlusten, die der Transparenz dienende Beachtung der Ordnungsmäßigkeit sowie der auf Rationalisierung ausgerichteten Zweckmäßigkeit der Arbeitsabwicklung und deren laufender Anpassung an Veränderungen der betrieblichen Umwelt.

III. BEISPIELE FÜR ERKENNTNISSE, DIE DAS CONTROLLING AUS DEN PRÜFUNGS- ERGEBNISSEN DER INTERNEN REVISION GEWINNEN KANN

Einige Beispiele sollen verdeutlichen, daß das Controlling aus den Prüfungsergebnissen wertvolle Erkenntnisse für die eigene Arbeit gewinnen kann und diese Chance auch nutzen sollte.

Dem Anliegen des Controlling, aus der Planung und der anschließenden Auswertung der Abweichungen rechtzeitig Hinweise auf Chancen und negative Entwicklungen zu erhalten, kann umso besser entsprochen werden, je sicherer die Grundlagen sind.

Überhöhte Lagerreichweiten

Stellt die Revision z. B. im Rahmen einer Überprüfung der Vorräte überhöhte Lagerreichweiten bei einer Reihe von Artikeln fest, die wegen kurzer Lagerreichweiten anderer Teile in den zusammengefaßten Zahlen nicht aufscheinen, sollte das Anlaß sein, möglichst schnell Gegenmaßnahmen einzuleiten, bis zum Rückverkauf an die Lieferanten.

Abweichungsanalyse im einzelnen

Einer der wichtigsten Indikatoren zur Qualität der Planzahlen (operative Planung) ist deren Vergleich mit den Daten der Dokumentationsrechnung. Wird die Überprüfung der Planung und die Analyse der Abweichungen in den Revisionsauftrag eingeschlossen, so hat die Revision u. a. zu klären, ob die Dokumentationsrechnung inhaltsgleich mit den gegenübergestellten Planzahlen ist und worauf die Abweichungen im einzelnen zurückzuführen sind. Bleiben wir bei dem Beispiel der Vorrätewirtschaft: Überschreitungen der geplanten Bestandswerte können sich ergeben aus unvorhergesehenen Preissteigerungen, mangelnder Abstimmung der Materialdisposition mit dem Vertrieb, der Fertigung oder der Konstruktion (Konstruktionsänderungen) usw.

Eine möglichst genaue Quantifizierung der verschiedenen Einflüsse verbessert die Grundlage gezielter Gegenmaßnahmen und ist auch geeignet, den Wahrheitsgehalt beruhigender Erklärungen der Betroffenen, wie "bis zum Jahresende werden die Überbestände abgebaut" o. ä. zu erkennen. Es kann sich auch herausstellen, daß man sich die Planung zu einfach gemacht hat.

Kostenstellengliederung

Greifen wir aus dem weiten Feld der Budgetierung die Budgets für Verwaltungs- und Vertriebskosten heraus. Eine Untersuchung sollte klarstellen, ob eine für die laufende Überwachung genügende tiefe Untergliederung der Kostenstellen vorgenommen wurde und in welchem Umfang und nach welchen Kriterien Umlagen verrechnet werden.

Von diesem Gerüst ausgehend, sollten die der Budgetierung zugrunde gelegten Prämissen untersucht, die angewendeten Rechenmethoden dargestellt und kritisch gewürdigt werden.

Soll die Budgetierung den Nutzen bringen, den man erwartet, so bildet der realitätsbezogene Ansatz den Ausgangspunkt einer ernsthaften Abweichungsanalyse. Werden realitätsferne Ansätze vorgegeben, darf man sich nicht wundern, wenn die Verantwortlichen nur mit "Achselzucken" reagieren.

Aus diesen wenigen Beispielen mögen Sie erkennen, daß auch das Controlling von einer wirksamen Revision profitieren kann.

Ein ganz wesentlicher Gesichtspunkt scheint mir die durch die Systemrevision veranlaßte laufende Anpassung der Ablauforganisation an die Veränderungen der betrieblichen Umwelt. Daß diese Aufgabe nicht auf die kaufmännischen Abteilungen beschränkt bleibt, zeigt die Erweiterung der technischen Revision.

ZUSAMMENFASSEND E THESEN

- Controlling und Interne Revision sind selbständige, von einander unabhängige Management-Instrumente zur Steuerung und Überwachung der Unternehmen.
- Die abweichende Aufgabenstellung führt nicht zu Überschneidungen.
- Die Prüfungsergebnisse der Internen Revision sollten vom Controlling zur Verbesserung des eigenen Instrumentariums genutzt werden.
- Controlling und Revision können ihre Beiträge zum Unternehmenserfolg durch sinnvolle Kooperation verstärken. ■



... bei Reiner v. Gelderns Vortrag am 14. Mai 1979: Der Controller braucht die Legitimation zur ungefragten Beratung.

Frage der Redaktion: "Gibt es einen "warmen" und einen "kühlen" (cool) Controller? Der "warme" wäre wohl der im Management-Team sich engagierende Controlling-"Fighter".

... ZUR KONTROLLE STRATEGISCHER PLÄNE

von Dr. Aloys Gälweiler, Mannheim

Das folgende "Papier" bringt Notizen aus dem Vortrag, den Dr. Aloys Gälweiler, Generalbevollmächtigter der Brown, Boveri & Cie AG, Mannheim, und Vorsitzender des Vorstandes der Agplan - Gesellschaft für Planung eV - vor den rund 300 Mitgliedern des 4. Controller Kongresses am 14. Mai 1979 in Frankfurt am Main gehalten hat. Bewundernswert

ist immer wieder aufs Neue, mit welcher Engagiertheit, Sachkenntnis und persönlichen Souveränität sich Herr Gälweiler für die Planung einsetzt. Viele mag er bei dem, was er sagte, regelrecht "erwischt" haben. Denn gerade bei der Planung ist es oftmals so: man weiß es zwar, doch man tut es nicht.



Dazu kommt, daß sich strategische Planung ja auch zur strategischen Führung erweitert hat. Grenzt man strategische Planung so ab, daß darin zu regeln wäre, was man tut oder was man läßt (was man beherrscht, wohin man sich entwickeln will - Potential) und ist demgegenüber operative Planung die Planung des Realisierens, dann ergibt sich daraus unter anderem auch, was jeweils zu delegieren wäre. Strategische Entscheidungen müßte das Top-Management selber treffen, sich dabei aber "bottom up" beraten lassen. Operative Sachverhalte sind in der Entscheidung zu delegieren an die ausführenden Stellen; dabei könnte das Top-Management beratend wirken.

Daraus ergibt sich auch der Gedanke, ob es dann nicht Geschäftsleitungs-Mitglieder eher als strategische Partner geben müsse, die in einem Vorstandskollegium dann neben die operativen Vollzugsmanager treten. So ein strategischer, controlling-begleitender Vorstand würde dann als eine Art Scout für den Unternehmens-"Wagenzug" wirken. (Deyhle)

Meine Damen und Herren, mein Thema "Controlling strategischer Pläne" ist gar nicht so einfach. Der Grad der Abstraktion in der strategischen Planung ist höher; die "Planungsware" flüchtiger und zerbrechlicher. Deshalb ist beim strategischen Controlling auch von anderen Ansatzpunkten auszugehen, als wir sie sonst so unter "Controlling" erwarten.

Strategische Planung und Führung

Dabei muß ich vorausschicken, daß das, was man strategische Planung nennt, sich im Laufe der letz-

ten vier Jahre zur strategischen Führung verändert hat. Das ist nicht bloß ein Namenswechsel, sondern es bestätigt sich hier immer mehr eine eigenständige Führungsaufgabe mit ganz präzisen, kennzeichnenden Aufgaben und Anforderungen. Man muß sich in den strategischen Grundlagen mit Problemen befassen - und das ganz detailliert -, so daß man auch von Gewinn und Verlust überhaupt nicht mehr redet. Aber die strategische Führung und Planung ist das Vorfeld (Erfolgspotential), aus dem sich nachher ergibt, ob ein Gewinn oder bloß Verlust erreichbar ist.

Das zeigt auch Bild 1. Da steht strategische Führung und Planung als Vorlaufgröße vor dem Erfolgs-Management. Und dieses wieder ist eine Vorlaufgröße für das Finanz-Management. Das hat man in den letzten Jahrzehnten ja auch im Controlling-Gebiet (Controlling im engeren Sinne) gelernt, daß wenn man sich bei der Budgetierung hauptsächlich mit Liquiditäten, also mit Einnahmen und Ausgaben, befassen muß, daß dies dann schon nicht mehr das beste Zeichen ist, Mangelnde Liquidität heute, sind mangelnde Erfolge von gestern; und diese wieder sind fehlende Erfolgspotentiale, um die man sich vorgestern nicht rechtzeitig gekümmert hat.

Operative Führungsgrößen Erfolg und Liquidität

Die Liquidität ist die kurzfristig wichtigste. Wenn sie ausgeht, werden alle anderen Dinge nicht mehr viel nützen. Die Liquidität hat aber den großen Nachteil, daß sie von ihrer zeitlichen Wirkungsreichweite sehr kurz ist. Liquidität ist eher eine Zeitpunktgröße - vergleichbar der menschlichen Sauerstoffzufuhr. Wenn diese eben 3 Minuten aussetzt, dann nützt das größte Sauerstoffflaschenlager nichts mehr, wenn es einen halben Meter neben einem liegt.

Also brauchen wir in der operativen (Durchführungs-) Planung die beiden Führungsgrößen oder Zielmaß-

stäbe Erfolg und Liquidität, wobei es geschehen kann, daß sie sich gegenläufig entwickeln. Diese beiden Größen im Griff zu haben, wäre das operative Controlling - als Ergebniscontrolling im Rahmen der Management-Erfolgsrechnung (vgl. Deyhle); das Finanzcontrolling im Algorithmus der Doppik der Buchhaltung (Soll-Buchungen als Mittelverwendung; Haben-Buchungen als Mittelherkunft).

Erfolgspotentiale

Die zusätzliche Führungsgröße in der strategischen Planung erhielt zunächst den Arbeitstitel "Erfolgspotential". Im Laufe der Zeit hat sich diese Führungsgröße aufgespalten in die bestehenden Erfolgspotentiale; also in Potentiale, mit denen das Unternehmen derzeit tätig ist, sowie in neue Erfolgspotentiale, auf denen ein Unternehmen erst tätig werden kann. Ein entscheidendes Merkmal der strategischen Führungsgrößen ist, daß sie immer abstrakter und komplexer werden. Deshalb ist so wichtig, daß ein Meßinstrumentarium geschaffen wird, also eine Methodik besteht, um auch die Führungsgröße Erfolgspotential zu messen oder - vorsichtiger gesagt - zu beurteilen und zu bewerten. Dies erlaubt dann, auch die strategische Führungsgröße Erfolgspotential zu zerlegen, zu strukturieren und zu steuern; sie damit also dem Controlling zugänglich zu machen.



"... man kann nicht (operativ) 6 Liter Wasser herausholen, wenn (strategisch) bloß 5 Liter drin sind..."

UNTERNEHMUNGSFÜHRUNG

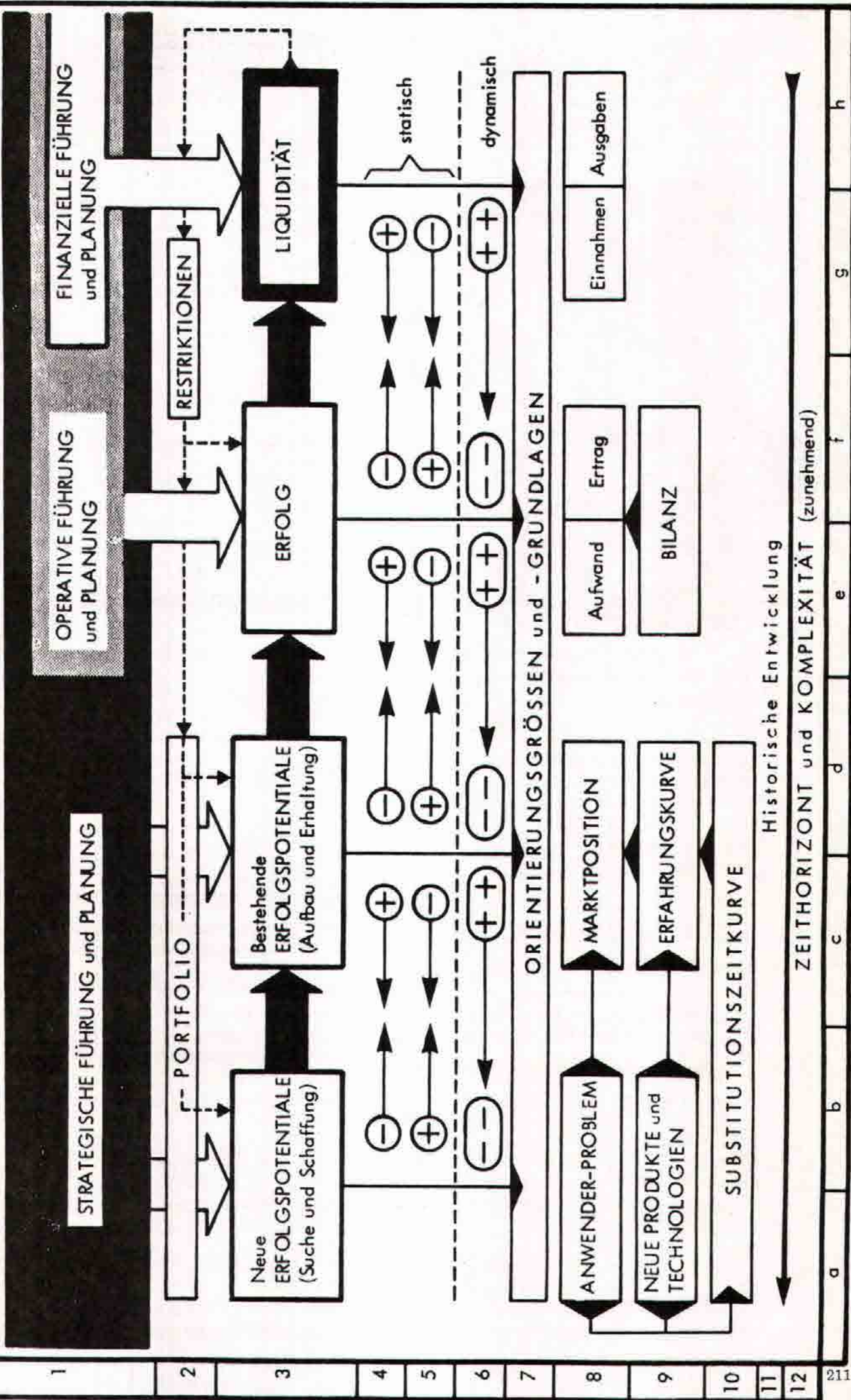


Bild 1: Strategische und operative Führungsgrößen

Dazu kommt, daß in der strategischen Planung und Führung wir eine entscheidende Erweiterung des steuerwirksam zugänglichen Zeithorizontes erzielen. In Bild 1 ist von rechts nach links der zunehmende Zeithorizont angedeutet.



"... fast alle Unternehmen sind gewachsen; und man hat geglaubt, die Planung würde stimmen ..."

Die Abbildung 2 stellt ebenfalls dar, wie die Zeit, nämlich der wirksame Zeithorizont, die Bestimmungsgröße für die System-Architektur darstellt. Auch darin liegt ein tiefer Grund für die Andersartigkeit des Denkens und Vorgehens bei der Kontrolle strategischer Pläne.

Strategische und operative Planung

Wenn ich einmal kurz definieren soll, was eigentlich die Aufgabe der strategischen Führung ist im Gegensatz zur operativen Führung: Aufgabe der operativen Führung und Planung ist Erfolge machen (realisieren) und dabei die Liquidität nicht verlieren. Aufgabe der strategischen Führung ist, so früh wie möglich für gute Erfolgspotentiale zu sorgen. Erfolgspotentiale sind die Möglichkeiten, die man haben muß, ehe es ans Erfolge realisieren geht. Was im Potential nicht drin ist, kann man nicht realisieren.

Wenn in einem Eimer Wasser 5 Liter drin sind, können nicht mehr als 5 Liter herausgeholt werden. Da kann der Vorstand sagen, es sollen 6 herausgeholt werden.

Man kann auch jeden entlassen, der das nicht fertigbringt. Das ändert aber nichts an der Tatsache. Demgegenüber können (operativ) von den 5 Litern einige verschüttet werden. In wirtschaftlicher Beziehung gibt es auch nach unten keine Bremse. Man kann fast nicht so dumm denken, wie es manchmal gemacht werden kann. Was also immer mehr Möglichkeiten eröffnet, eine Sache mehr falsch als richtig zu machen.

Das heißt also, es kann niemand mehr Erfolge realisieren, als er Erfolgspotential hat. Die Aufgabe der strategischen Führung und Planung ist die Sicherung von Erfolgspotentialen.

Die Beziehungen zwischen Erfolg und Erfolgspotential haben eine ähnliche Struktur wie die Beziehungen zwischen Erfolg und Liquidität. Es geht um das Abdecken von jeweils zeitlich höheren, weiteren Horizonten. Erfolg (Betriebsergebnis) ist eine Vorsteuerungsgröße der Liquidität. Hat man die Ergebnisplanung und -steuerung im Griff, müßte es auch mit der Liquidität hinkommen. Sinngemäß ist Erfolgspotential eine Vorsteuerungsgröße für Erfolg.

Zu den konkreten Komponenten des Erfolgspotentials gehören alle diejenigen Voraussetzungen, die man braucht, um Erfolge zu machen. Sinngemäß braucht man für Erfolgspotentiale aber auch eine so lange Vorlaufzeit, daß man sie - die Potentiale - dann nicht mehr herstellen kann, wenn man erst einmal gemerkt hat, daß sie einem fehlen.

Erfolgspotentiale als Langzeitkonstanten

Erfolgspotentiale sind also gekennzeichnet durch Langzeitkonstanten. Das muß ich hervorheben, weil das von Bedeutung ist für die Wirksamkeit einer Kontrolle der strategischen Potentiale. Was dazu gehört, das ist Entwicklung von Produkten, Aufbau von Marktpositionen, Aufbau von kostengünstig arbeitenden Organisationen in allen Funktionsbereichen. All das sind Dinge, die eine lange Zeit brauchen; wo aber gelegentlich die Planer meinen, man könnte es genauso schnell machen, wie es einem im Kopf gerade einfällt.

Es ist eine der größten Fehlerquellen, die man immer wieder entdeckt, daß jemand - ich darf's mal hart formulieren - 20 Jahre alt werden will, ohne zu wissen, daß man dazu vorher 19 Jahre gelebt haben muß.

Also müssen wir in eine Grundsystematik hinein, um strategische Probleme zu identifizieren, zu

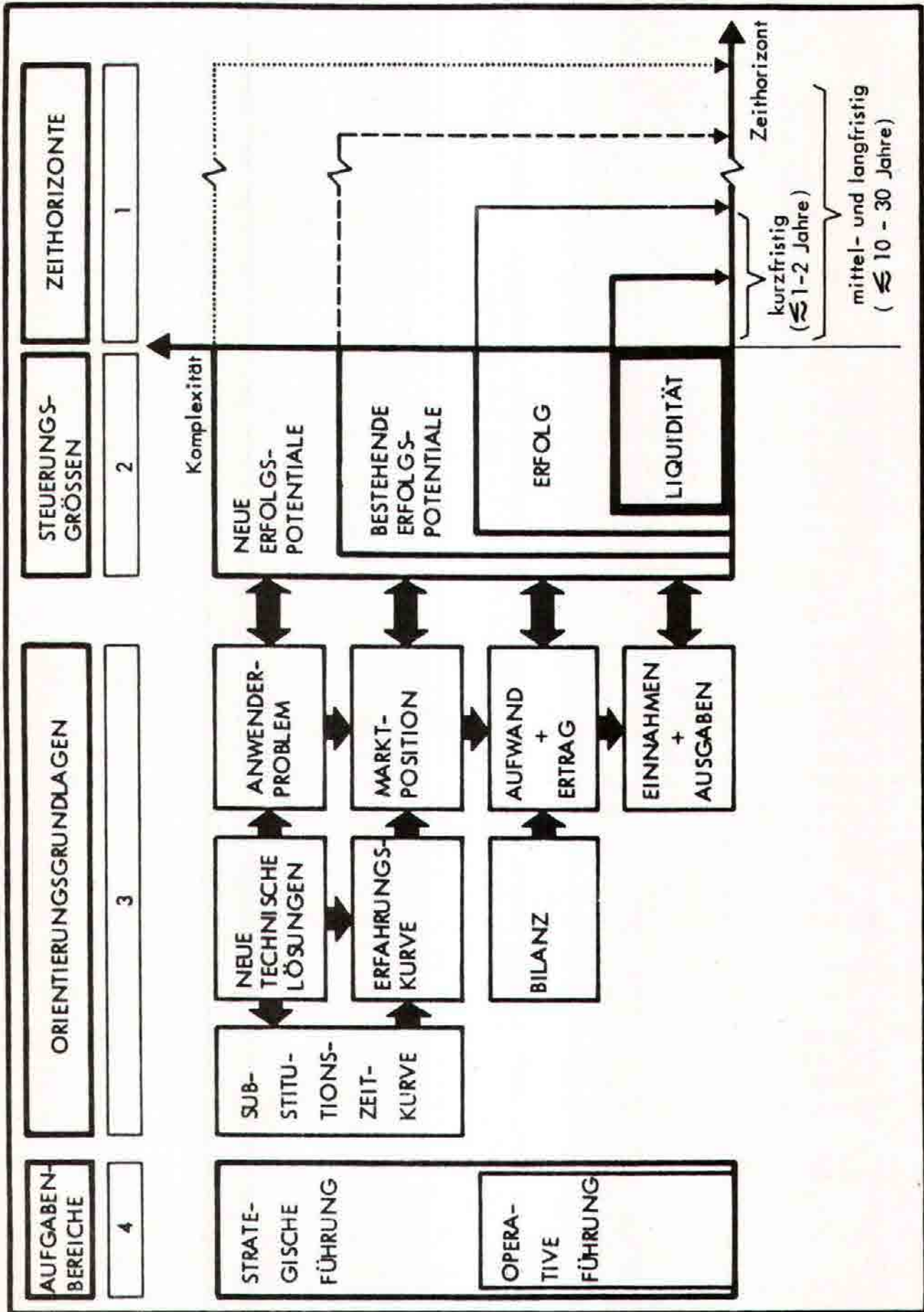


Bild 2: Das von der zeitlichen Wirkungshierarchie her gegebene Steuerungssystem

lokalisieren und auch zerrupfen zu können - und strategische Konzeptionen eben auf ihre materielle und formelle Konsistenz prüfen zu können.

Kontrolle als Soll-Ist-Vergleich

Das Controlling hat seinen Ursprung im Soll-Ist-Vergleich. Dort ist es umso wirksamer, je mehr man aus festgestellten Abweichungen durch unmittelbares Feedback die Ursachen beheben und Fehlwirkungen beseitigen kann. Demgegenüber handelt es sich bei der Kontrolle strategischer Pläne um die Langzeitgestaltungs-Prozesse. Aber da lassen sich strategische Soll-Ist-Vergleiche nicht über die operativen Soll-Ist-Vergleiche allein durchführen. Wollte man über operative Soll-Ist-Vergleiche die Strategie unter Kontrolle halten, so wäre das ungefähr so, wie wenn jeder von uns im 80. Lebensjahr feststellen würde, daß er falsch gelebt hat. Zwar kann man auch aus dieser Abweichungsanalyse ableiten, es das nächste Mal besser zu machen. Bloß die Aussichten, es jetzt noch zu tun, sind gering. Also müssen wir einen Soll-Ist-Vergleich finden, der das strategische Grundgefüge betrifft und die Faktoren anspricht, anhand deren man seine strategischen Pläne gemacht hat.

Ein steuerungswirksam zugänglicher Zeithorizont ist noch nicht schon dadurch bewirkt, daß man eine Planung langfristig macht. Langfristige Planungen hatte man auch früher schon - z.B. in den Jahren 1950 bis 1970, in denen fast alle Unternehmungen mehr oder weniger parallel nach oben mit dem Brutto-Sozialprodukt gewachsen sind; und da haben die meisten geglaubt, ihre Planung würde stimmen. Das war aber ja bloß eine Extrapolation von Plandaten in die Zeit hinein.

Strategische Klarheit verringert operative Alternativen

Je weniger man über eine Sache weiß, umso mehr Alternativen hat man. Wenn wir uns hier Taschenuhren besorgen würden, diese auseinandernehmen täten und die Teile auf den Tisch legen würden. Wer hätte dann am meisten Alternativen beim Zusammenbauen? Derjenige, der vom Uhrmachen am wenigsten versteht.

Auch ist unser Horizont, den wir mit unserem Auge erreichen können, nicht davon abhängig, ob wir studiert haben. Das hängt nicht von unserem Wissen ab, sondern von unserem Stand. Wer im Keller sitzt, kann noch so viel studiert haben. Der Dümme, auf dem Dach sitzend, sieht weiter. Der erreichbare Horizont, auch im zeitlichen, ist eine Funktion unterschiedlicher Orientierungsgrundlagen.

Strategische Genauigkeit

Auch klang heute vormittag durch, daß Planungsrechnungen genauso präzise sein müßten wie die Dokumentationsrechnungen. Soweit es die strategische Planung betrifft, will ich zwei Thesen dazu aufstellen: erstens geht es nicht; zweitens hilft es nichts. Daß es im nächsten Dezember wieder Winter ist, ist in unserem Breitengrad relativ sicher. Bloß viel weniger sicher ist die Aussage heute, wie kalt es am 1. Weihnachtsfeiertag draußen sein wird. Und ich würde sagen, die meisten wollen die Zukunft in den gleichen Details erfahren, wie sie es für die kurzfristige, laufende Steuerung besitzen. Aber nochmals: erstens geht es nicht, zweitens braucht man's nicht. Natürlich will ich an einem Wintertag wissen, wie kalt oder wie warm es ist, um zu entscheiden, ob ein Mantel angezogen werden soll oder nicht. Will man aber dann erst den Mantel kaufen, wenn man das morgens gemessen hat, dann ist es zu spät.

Daß man mit höheren Orientierungsgrundlagen weiter sehen kann, ist ja auch keine besondere Erfindung. Die ersten Seefahrer haben sich schon in ihrem Schiffsmast oben hingesezt und nicht unten. Oder die Ritterburgen: die haben hohe Burgtürme gemacht im Mittelalter nicht etwa zur Verschönerung der Landschaftsarchitektur, sondern je höher der Turm, desto weiter reicht die Orientierungsgrundlage. Umso früher läßt sich sehen, ob etwas auf einen zukommt - sei es etwas Angenehmes oder etwas Unangenehmes. Auch läßt sich ableiten, wie lange es dauert, bis das draußen Gesichtete auf mich in der Burg zukommt. Dazu leitet sich dann auch ab, wieviel Zeit verfügbar ist zur Vorbereitung entsprechender Maßnahmen.

Auch in der Strategie hat sich herausgestellt - wie in der Kostenrechnung - , daß es ein Mengen- und ein Zeitgerüst gibt, das man bewerten muß. Auch in der strategischen Langzeitplanung sind zwei große Wissenskategorien von Belang, wie sie auch in jedem Netzplan zum Ausdruck kommen: nämlich einmal die Voraussetzung für einen Sachverhalt und die Zeit, die man dafür braucht, um ihn zu schaffen.

Grundsystematik der für strategische Planungen relevanten Problemfelder

In Abb. 3 ist gezeigt, daß die entscheidenden Grundlagen der Strategie durch den Mittelstrich getrennt sind in Gegebenheiten, die unabhängig vom Unternehmen sind und solche, die in seiner eigenen Einflußsphäre liegen. Da muß man auch achtgeben, denn es glauben so manche Leute, sie hätten die Märkte gemacht, in dem sie mit einer Werbeaktion 10 % mehr Umsatz erzielten. Dann

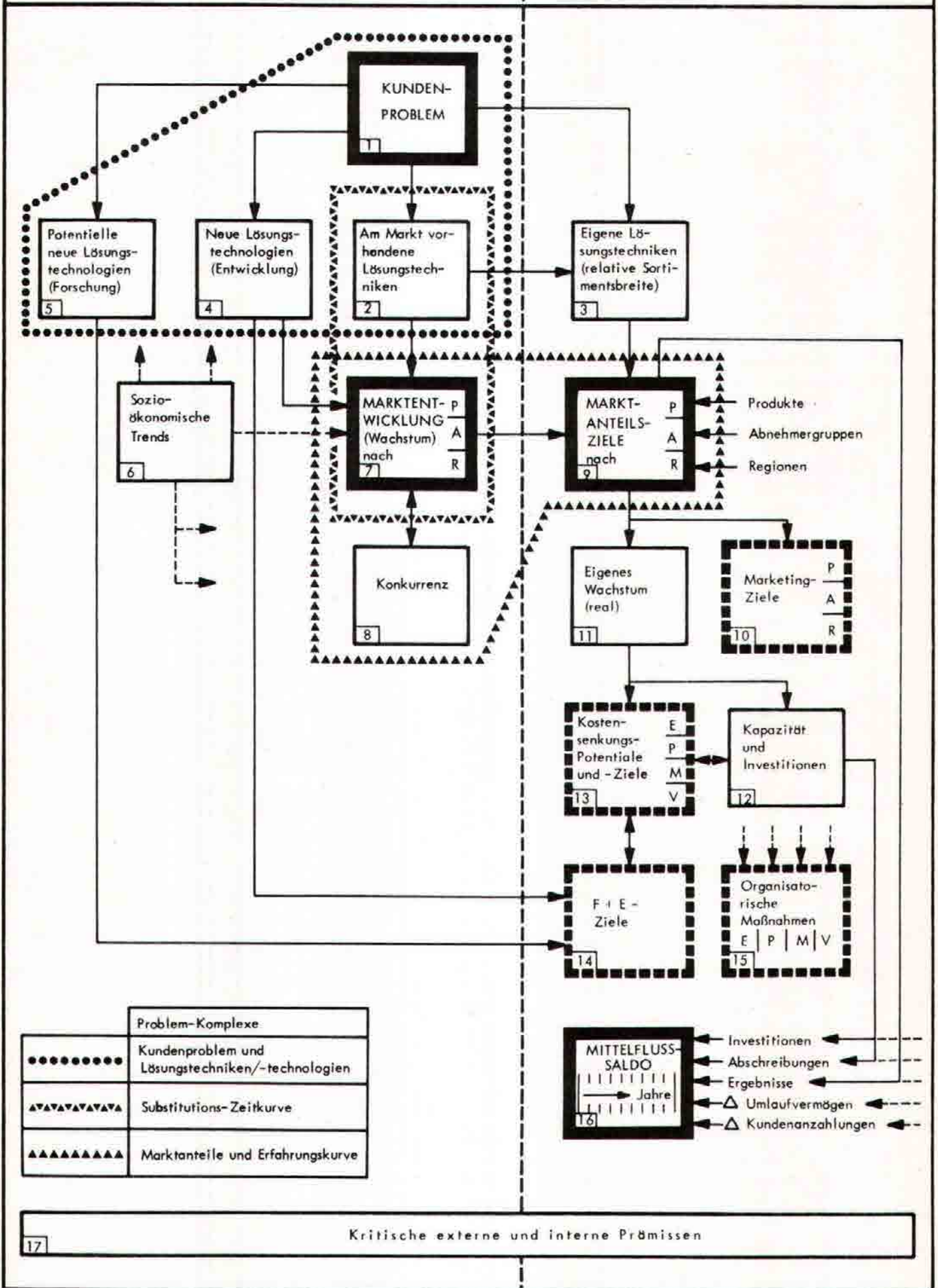


Bild 3: Allgemeine Grundsystematik der für strategische Planungen relevanten Problemfelder und ihrer Verknüpfungen

hat man gerade den Umsatz vorweggeholt, den man 14 Tage später sowieso gemacht hätte. Auch haben empirische Untersuchungen der letzten Jahre gezeigt, daß man mit Marketing-Maßnahmen keine Produkt-Lebenskurve verlängern kann. Das steht zwar sogar in Lehrbüchern; aber dieser Verlängerungs-Effekt ist etwa so, wie wenn die Mediziner eine Leiche 3 Tage lang warmhalten und zappeln lassen würden.

"Vollständigkeit" bei der Kontrolle strategischer Pläne heißt, daß kein potentielles Problemfeld ausgelassen ist. Beim zentralen Kundenproblemfeld unterscheidet man zwischen solchen Problemen, die verschwinden können, und solchen, die konstant sind. Bei den Lösungstechniken (vgl. Abb. 3) kann man neue heranziehen, die in der Entwicklung sind; und potentiell neue, die durch Forschung erst zu schaffen wären. Das andere zentrale Problemfeld ist das der Marktentwicklung (Abb. 3); das hieße Märkte nach Produkten, Abnehmergruppen und nach Regionen. Soll dann die eigene Marktstellung erweitert werden, heißt das, daß man als Unternehmen schneller erweitern will, als der Markt wächst.

Bei der Prüfung der logischen Konsistenz der strategischen Pläne ist ganz zentral, daß die Summe der Marktanteile nicht größer sein kann als der Markt. Konsequenz: es kann niemand Marktanteil verlieren, ohne daß nicht ein anderer ihn gewinnt - und umgekehrt.

8 Punkte zur Kontrolle der strategischen Pläne

1. Prüfung strategischer Pläne auf
 - Vollständigkeit
 - formelle Konsistenz
 - materielle Konsistenz
2. Die laufende Überwachung der den strategischen Plänen zugrunde liegenden "kritischen Prämissen"
3. Die terminliche Überwachung strategisch wichtiger Entscheidungen
4. Die terminliche Überwachung wichtiger Etappenziele bei der Realisierung strategisch wichtiger Voraussetzungen
5. Die Überwachung operativer Verhaltensweisen in Bezug auf mögliche strategisch schädliche Folgewirkungen
6. Die regelmäßige gesamthafte Revision der strategischen Geschäftssituation
7. Die periodische Überprüfung der Abgrenzung strategischer Geschäftseinheiten
8. Die periodische Überprüfung der für strategische Entscheidungen maßgebenden geschäftspolitischen Verhaltens-Grundsätze.

Für diese Problemfelder in Abb. 3 (links) bedarf es zur Prüfung der formellen und materiellen Konsistenz spezifischer Checklisten. Diese Checklisten haben den Zweck, nichts zu übersehen, was von Bedeutung ist.

Sodann wären die den strategischen Plänen zugrunde liegenden kritischen Prämissen laufend zu überwachen. Kritische Prämissen sind diejenigen Annahmen im strategischen Plan, die - wenn sie nicht eintreten - das ganze hinfällig machen. Das können verschiedene Fälle sein - z.B. das Erreichen einer bestimmten Akquisition; das Finden bestimmter qualifizierter Mitarbeiter für eine Aufgabe; das kann der Ausgang eines Erprobungsvorganges im Labor sein. Wesentlich ist auch, daß bei den kritischen Prämissen die Kontrollsequenz festgelegt wird; d. h. geklärt ist, ob man sie laufend zu beobachten hätte oder ob dazu periodische Abstände ausreichen. Wer aber dann diese Überwachung in die Hand nimmt, muß informieren, wenn da etwas nicht klappt; nicht damit andere noch weiterfahren, wo längst schon ein Umpolen notwendig geworden wäre.

Der dritte Punkt in der Checkliste der 8 Punkte ist die terminliche Überwachung strategisch wichtiger Entscheidungen. Die Frage des Termins bedarf einer dazu organisierten Kontrolle, weil gerade die strategischen Entscheidungen allzu leicht vom Tagesgeschäft verdrängt werden. Der in der Checkliste daran anschließende Punkt 4 ist die terminliche Überwachung wichtiger Etappenziele bei der Realisierung. Dies betreffe die Ausführung der Entscheidung. Das eine wäre die Planung z.B. des Einstellens qualifizierten Personals oder des Erwerbs bestimmter Grundstücke; das andere ist die Kontrolle, ob die Mitarbeiter da und die Grundstücke erworben worden sind.

Die Überwachung operativer Verhaltensweisen im Hinblick auf mögliche strategische Folgeschäden ist besonders kritisch. So können Verhaltensweisen das laufende Ergebnis begünstigen, aber das Erfolgspotential schädigen. Nimmt man z.B. in der Anlaufphase eines neuen Produktes sehr hohe Preise, so kann man sich 20 Konkurrenten einbrocken, die man nicht gehabt hätte, wenn die Preise um 10 % niedriger angesetzt worden wären. Nur hätte man dann vielleicht am Anfang einen Verlust gehabt. Dafür könnten sich aber auf absehbare Zeiten hohe Marktanteile herausgestellt haben mit Vorteilen, die sich in Mark und Pfennig nachher viel nachhaltiger ausdrücken. Oder man kann in der Qualität sündigen und kurzfristig Kosten sparen - das wäre eine schnelle Ergebnisverbesserung. Dafür schwimmen die Kunden ab; Marktpotential geht verloren. Auch könnte man die Entwicklungskosten dezimieren, wodurch sich das Ergebnis vorübergehend verbessert. Aber langfristig sind schlechte Grundlagen

geschaffen. Oder man kann finanzwirtschaftlich die Läger mit aller Gewalt limitieren und damit das Umlaufvermögen senken und den Eigenkapitalanteil der Bilanz verbessern; aber Kunden, die schnell etwas haben wollen, besinnen sich dann anders.

In der Checkliste wäre der 6. Punkt die regelmäßige gesamthafte Revision oder uberholung der strategischen Pläne. Das ist auch deshalb von Bedeutung, weil es Geschäfte gibt, bei denen sich nicht mehr viel bewegt. Der Markt ist gesättigt, die Marktpositionen sind besetzt, keine wesentlich neuen Technologien stehen vor der Türe. Da wäre es von vornherein falsch, die Strategie jährlich zu ändern. Auf der anderen Seite gibt es Geschaftegebiete, bei denen die Dynamik so groß ist, daß man vielleicht im Jahr zweimal das Umfeld abchecken muß.

Der 7. Punkt in der Checkliste ist die periodische Überprüfung der Abgrenzung strategischer Geschafteinheiten sowie dann im 8. Punkt die periodische Überprüfung der geschäftspolitischen Verhaltensgrundsätze.

Strategische Planung und Controlling

In den letzten Jahren hat sich eine interessante Verknufung entwickelt zwischen dem Controlling und der strategischen Planung; nämlich daß immer mehr die Kontrolle der aus dem strategischen Plan abgeleiteten Aktionen vom "normalen Controlling" übernommen wird; weil man auch dort gemerkt hat, daß es viel besser ist, die Ursachen in der Hand zu halten als im Nachhinein die Abweichungen festzustellen. So sind Kostenkomponenten nicht nur zu steuern aus dem täglichen Geschehen, sondern auch vom Ausgangspunkt der Erfahrungs-

kurve her. Die Erfahrungskurve - empirisch ermittelt - heißt ja, daß mit jeder Verdoppelung der kumulierten Mengen ein Kostensenkungs-Potential entsteht, das sich bei 20 - 30 % bewegen mußte. Zumindest wäre dies ein Potential für Kostensenkungsmoglichkeiten, die dann im einzelnen zu realisieren sind.

Ich habe da mal ein Beispiel gemacht: wir hatten 2 Produkte; Produkt A wächst mit 2 %; Produkt B mit 35 %. Wenn jetzt ein Produkt mit 2 % in der kumulierten Menge von Anfang an progressiv wächst, ist das jährliche Kostensenkungs-Potential im Schnitt 0,9 %. Und wenn das andere Produkt mit 35 % wächst, dann ist das jährliche Kostensenkungs-Potential 15 %. Stehen jetzt Lohnerhöhungen ins Haus und sind die Kosten um 5 % zu senken, so sind die auszulösenden Kostensenkungs-Aktionen dort zu lokalisieren, wo auch die Kostensenkungs-Potentiale liegen.

Erfahrungs-Sammlung

Ich hoffe, ein paar Ideen und Gedanken gesagt zu haben dahingehend, daß die Kontrolle strategischer Pläne von anderen Ansatzpunkten ausgehen muß, wenn sie eine Vorsteuerung des operativen Geschehens sein soll. Und da kann man eine Größe nicht mit den gleichen Daten vorsteuern, mit denen man sie am Ende steuert.

Allerdings stehen diese Dinge erst in den Anfängen der breiten Anwendung. Es läßt sich auch sagen, daß das Bild der Grundsystematik - vgl. Abb. 3 - höchstens 2 Jahre alt ist, noch selten angewandt wird und vielleicht auch noch wenig bekannt ist. Hier mußt jetzt die große Erfahrungssammlung in der praktischen Anwendung beginnen. ■

ZUM GELEIT INS STRATEGISCHE CONTROLLING

... So wäre, ganz einfach gesprochen, die strategische Planung das Herausarbeiten von dem, was man als Unternehmung - wie als private Person - tun oder lassen will. Was man tut, muß auch beherrscht sein. Will man sich etwas Neues aneignen, heißt das entwickeln - entwickeln von neuen (strategischen) Potentialen. Operative Planung ist die gedankliche und tatsächliche Bewältigung des Realisierens. Operative Planung also im Sinne der "Wie führt man es durch-Planung". Und das Kennzeichnende ist, daß man nicht mehr an Erfolg realisieren kann, als Erfolgspotential verfügbar ist; umgekehrt könnte vorhandenes Potential nur unvollkommen (operativ) genutzt werden.

Im täglichen Soll-Ist-Vergleich zeigen sich beide Sachverhalte. Stimmen z.B. die Ist-Zahlen in Um-

satz oder Kosten nicht mit dem Plan überein, so kann eine Abweichung darin liegen, daß operative Vollzugsmanahmen nicht konsequent genug gemacht oder daß Annahmen über vorhandene Höhen eines Marktbedarfs überschätzt worden sind. Abweichungen im Sinne von "nicht erreichte Ziele" können ihre Ursache aber auch darin haben, daß ein Projekt strategisch nicht beherrscht wird - oder daß das Unternehmen Potential verloren hat. Z.B. weil es in Zeiten guten Potentials versäumt hat, dieses zu sichern und neue Know how's oder Know who's dazu zu erwerben. Vielleicht kann man überhaupt vermuten, daß Zeiten, in denen es im Ergebnis gut aussieht, eine Art Mi-Erfolgs-Garantie für künftige Jahre enthalten können, weil man es verlernt, sich im Verkaufen anzustrengen oder glaubt, Neues nicht mehr entwickeln zu müssen.

... (aus dem Geleitwort von Dr. A. Deyhle zum neuen Buch von Dr. Rudolf Mann)

DIE VERZÄHNUNG ZWISCHEN OPERATIVEM UND STRATEGISCHEM CONTROLLING



von Dr. Rudolf Mann, Bielefeld

"Sie lesen in einem Rezeptbuch. Es zeigt aus Erfahrung, wie man strategische Planung macht und wie man damit lebt. Sämtliche Rezepte sind in der Versuchsküche erprobt. Deshalb sind sie mit einer Gelinggarantie ausgestattet."

Dies schreibt Dr. Rudolf Mann, Leiter des Zentralbereichs Betriebswirtschaft bei Rudolf August Oetker Zentralverwaltung, Bielefeld, als Einführung zu seinem neuen Buch: CHECKLIST STRATEGISCHES CONTROLLING. Dieses neue Buch wird im Herbst erscheinen im Verlag Moderne Industrie, München. Die folgende Darstellung ist ein Auszug aus einem der Kapitel, in dem das Wesen von strategischem und operativem Controlling nebeneinandergestellt ist.

Wenn man die (in seinem Buch, Red.) vorausgegangenen Überlegungen zusammenfaßt, dann gibt es heute zwei Controlling-Systeme:

- Das operative Controlling, dessen Aufgabe in der Gewinnsteuerung besteht;
- das strategische Controlling, dem die nachhaltige Existenzsicherung der Unternehmung obliegt.

Gewinnziel und Existenzsicherung

Gewinnsteuerung und Existenzsicherung können jedoch nicht isoliert nebeneinander herlaufen. Vielmehr bestehen Zusammenhänge, die ein ständig abgestimmtes Verhalten zwischen Gewinnsteuerung und Existenzsicherung verlangen:

1. Der Gewinn der Unternehmung ist eine Existenzbedingung. Nach der Konkursordnung ist das Aufzehren des Grund- bzw. Stammkapitals bei Kapitalgesellschaften Konkursgrund. Auch bei Personengesellschaften, wo das Negativkapital nicht Konkursgrund ist, ist der Gewinn notwendig, weil Verluste nicht nur Rentabilitäts-, sondern auch Liquiditätsverschlechterungen mit sich

bringen. Der Gewinn ist deshalb notwendig zur Existenzsicherung der Unternehmung.

Er ist eine der Lebensbedingungen für die Unternehmung, aber nur eine. Die differenziertere Entwicklung unseres Gesellschaftssystems hat andere Existenzbedingungen geschaffen, die neben dem Gewinn die Lebensfähigkeit einer Unternehmung in Frage stellen können. Hierzu gehören z.B. die Erfüllung von Umweltschutzauflagen, von Sicherheitsvorschriften, von Sozialgesetzen, die Auflagen der Gewerbeaufsichtsämter, die Bewältigung von Arbeitskonflikten und viele andere Faktoren.

2. Der Gewinn kann die Existenzsicherung gefährden. Es klingt wie ein Widerspruch, daß Gewinn Existenzbedingung sein soll und gleichzeitig die Existenz einer Unternehmung in Frage stellen kann. Die Existenzsicherung der Unternehmung geschieht vor allem durch den Aufbau von Potentialen. Diese Potentiale sind Gewinnchancen für die Zukunft, die in ihrer Aufbauphase Kosten verursachen.

3. Existenzsicherung kostet Gewinn. Wie aus den vorstehenden Zusammenhängen deutlich wird, verlangt nachhaltige Existenzsicherung den Aufbau von Potentialen, d. h. immateriel-

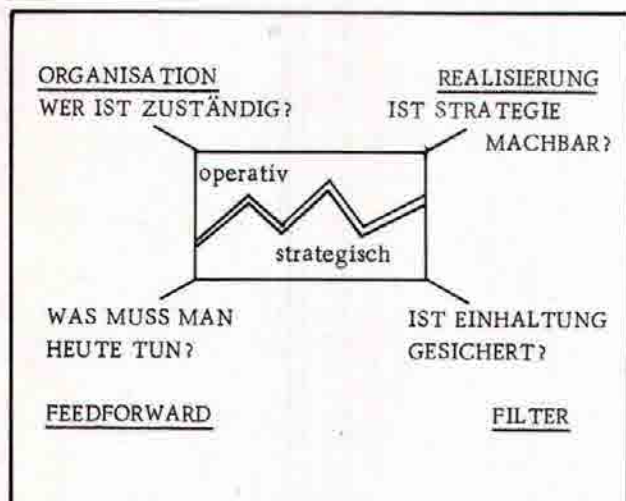
le Sparleistungen. Diese Sparleistungen verlangen kurzfristigen Gewinnverzicht zur Zukunftssicherung.

Das strategische und das operative Controlling-System

Beide Controlling-Systeme (das operative und das strategische) haben formal die gleichen Bausteine:

- Planung,
- Berichtswesen,
- Analysen,
- Gegensteuerungsmaßnahmen.

Das operative Controlling hat gezeigt, daß es nur in einem geschlossenen Regelkreis zwischen Zielvorgabe, Information, Rückkoppelung und Gegensteuerung bestehen kann. Das gleiche gilt auch für das strategische Controlling. Deshalb sprechen wir nicht nur von der strategischen Planung, sondern vom "strategischen Controlling".



Es besteht ein Regelkreissystem zwischen strategischem und operativem Denken. Das gesamte Controllingssystem funktioniert nur, wenn man beide Einzelregelkreise miteinander "vermascht" zu einem ganzen Regelkreissystem, das (organisatorisch und konzeptionell) integriert abläuft.

Zwischen dem operativen und dem strategischen Controlling geben sich dann vier Verknüpfungspunkte (vgl. Abbildung):

Organisatorische Verknüpfung: Wer ist zuständig?

Viele Unternehmungen haben den operativen Regelkreis und das strategische Planungssystem organisatorisch voneinander getrennt. Diese Lösung halte ich für eine Fehlkonstruktion.

Der Controller im operativen Bereich muß die Möglichkeit haben, auf eine Veränderungsnotwendigkeit von Strategien hinzuweisen, wenn er mit seinen operativen Instrumenten am Ende ist. Deutlich wird das bei der Ermittlung der strategischen Lücke.

Andererseits benötigt der strategische Planer das operative Informationssystem. Einmal gibt es ihm die Fülle der Einzelinformationen, die Signale für die Richtigkeit oder Veränderungsnotwendigkeit von Strategien aus der Umwelt, zum anderen befindet er sich solange im "luftleeren Raum", solange er nicht die Chance hat, die Realisierbarkeit von Strategien zu überprüfen.

Die organisatorische Trennung von operativem Controlling und strategischer Planung verlangt, daß beide Stellen in den gleichen Informationsfluß eingebettet sind.

Aus diesen Gründen müssen operatives und strategisches Controlling organisatorisch miteinander verzahnt sein. D. h. Koordination, Methoden, Impulsgebung und Informationsfluß müssen über eine Stelle laufen. Auch dann, wenn die Durchführung strategischer Planungsprozesse in einer anderen Weise geschieht, als die Planung operativer Entwicklungen.

"Feed-forward": Was muß man heute tun?

Strategische Planung verlangt nicht nur, weit in die Zukunft reichende Konzepte zu entwickeln und gegenseitig abzustimmen. Solange nur dieses Ergebnis entsteht, ist die strategische Planung eine "Wolke über dem Tagesgeschehen". Sie überschattet die Tagesaufgaben, beeinflusst sie jedoch nicht. Im Sinne der feed-forward-Planung muß das Ergebnis einer strategischen Planung nicht nur das langfristige Konzept zeigen, sondern auch die unmittelbar nächsten Schritte, die man heute tun muß, um in Zukunft Chancen zu nutzen und Risiken zu vermeiden.

Die strategische Planung erfüllt ihre Aufgabe nur, wenn sie in operative Projekte, Maßnahmen und Einzelpläne umgesetzt wird. Das verlangt Verzahnung der beiden Regelkreise.

Realisierung: Ist die Strategie machbar?

Strategien sind sinnlos, wenn sie Wunschträume sind, die man operativ nicht umsetzen kann. Das bedeutet, daß jede strategische Entscheidung sofort und unmittelbar abgeprüft werden muß, ob sie operativ durchführbar ist (ob die Kosten und die Aufgaben verkraftet werden können) und

ob sie zu den notwendigen operativen Ergebnissen führt, die das Durchhalten der gewählten Strategie rechtfertigen.

Insbesondere die Entscheidung zur Strategieveränderung verlangt, daß man in der Aufbauphase bis zur Entfaltung des vollen Wirkungsgrades einer neuen Strategie zeitlich und ergebnismäßig fest definierte Checkpunkte formuliert, die das "Greifen" der neuen Strategie abprüfen lassen.

Filter: Ist die Einhaltung des strategischen Konzeptes gesichert?

Es gibt keinen Zwang zur strategischen Entscheidung. In jeder Entscheidungssituation,

die strategische Entscheidungen notwendig macht, genügen operative Entscheidungen zur Beruhigung. Der Entscheidungsdruck entfällt in der strategischen Entscheidungssituation, wenn man sich entscheidet, gleichgültig, ob operativ oder strategisch.

Operatives Entscheiden in der strategischen Entscheidungssituation birgt jedoch die Gefahr, daß die strategische Ausgangssituation verschlechtert wird. Die operative Entscheidung kann sogar ganze Potentiale zerstören und mühsam aufgebaute Strategien den Weg für die Zukunft versperren.

Deshalb benötigen wir Filter aus der strategischen Planung, die bei operativen Entscheidungen ein "rotes Licht" signalisieren, wenn Strategien und Potentiale in Gefahr geraten. ■



Teilnehmer am 4. Controller-Kongress - Mai 1979 -, sich zum strategischen und operativen Controlling Gedanken machend und meinungsbildend wirkend. Controller Magazin ist dankbar, wenn gerade auch dazu weitere Erfahrungsbeiträge aus dem Leserkreis kommen könnten.

STRATEGISCHES MANAGEMENT/ STRATEGISCHES CONTROLLING

Strategisches Denken und Handeln
unter dem Aspekt der Entscheidungsfindung

von Klaus Bucker, Bingen

Ich betrachte strategisches Controlling, oder besser strategisches Management, nicht als formularisierten und Jahr für Jahr zu bestimmten Zeitpunkten neu durchgespulten Planungsvorgang, sondern als einen ständigen Prozeß im Unternehmen. Strategisches Management verlangt einen völligen Wandel der bisherigen Denk- und Verhaltensstrukturen im Unternehmen.

Strategisches Management

Es geht dabei um die konsequente Anpassung der Denk- und Verhaltensstrukturen im Unternehmen an die veränderten Umwelt- und Marktverhältnisse, wo mittlerweile ein Wandel vom Verkäufer - über den Käufer - zu einem Gütermarkt stattgefunden hat.

Bei dem strategischen Management handelt es sich m. E., vereinfacht gesagt, um eine Verzahnung des Marketing-Gedankenguts mit dem Controlling-Gedankengut, so daß auch deshalb wohl die Bezeichnung strategisches Management besser geeignet ist als strategisches Controlling.

Die strategischen Entscheidungen gipfeln in einem erstaunlich einfachen Endprodukt: es wird eine Kombination von Produkten, Märkten, Vertriebswegen für das Unternehmen erarbeitet (Erfolgspotentiale), die eine optimale langfristige Realisierung der quantitativen Unternehmensziele ermöglichen. Die Kombination entsteht grundsätzlich dadurch, daß neue Produkte, Absatzmärkte und Vertriebswege bei den Unternehmensaktivitäten hinzukommen und bestehende aufgegeben werden und dabei das Unternehmen insgesamt wächst.

Die daraus sich ergebenden Strukturveränderungen erbringen eine Neuverteilung des Gesamtkapitals und des Cash-flows mittels Überlegungen und Entscheidungen in Bezug auf

ein System von Produktentwicklungen, Absatzmöglichkeiten, Investitionen, Finanzierungsmöglichkeiten aus Abschreibungen und Eigenkapitalzufluß sowie Fremdkapital.

Bei strategischen Entscheidungen sprechen wir von Strategie im Sinne der Anpassung des Unternehmens an die Umwelt. Aber das Wort "strategisch" wird auch mit der Bedeutung "Entscheidungsregeln bei teilweiser Unkenntnis" verwendet.

Zufall, Widerspruch oder? Es sollte jedoch nicht eine Begriffsdefinition bei der strategischen Planung im Vordergrund stehen, sondern das Handeln und die Aktivitäten. Ob wir unsere Entscheidungen nun operativ oder strategisch nennen, ist zweitrangig. Wichtig ist, daß Entscheidungen getroffen werden, die das Unternehmen langfristig sichern und die zueinander passen (Plausibilität).

1. KLASSISCHE LANGFRISTIGE UNTERNEHMENSPLANUNG

Die klassische langfristige Unternehmensplanung geht von einem formularisierten und von Jahr zu Jahr sich wiederholenden Planungsprozeß zu festen Zeiten eines jeden Jahres aus. Statt der detaillierten Jahresplanung werden lediglich sogenannte Eckdaten der Planungsformulare für drei, fünf oder mehr Jahre mit Plandaten ausgefüllt.

Dabei werden für alle Funktionsbereiche und das



Klaus Bucker ist Leiter des Geschäftsbereichs Controlling der Alfa Metalcraft Corporation GmbH (AMC) in Bingen und zuständig für das gesamte Controlling-Instrumentarium, die Unternehmensplanung, Bilanzierung und Steuern, Revision und Finanzplanung.

Der Artikel ist die Überarbeitung eines Vortrages, den der Verfasser vor dem Controller-Forum MITTE I im Frühjahr 1978 im Hause der AMC vortrug.

Gesamtunternehmen die Plandaten für die nächsten Jahre ermittelt und mittels der Formulare sowie verbaler Erläuterungen ("Leitfäden" oder ähnliche Bezeichnungen) dokumentiert.

Grob- und Feinplanung

Die Begründung für solche langfristigen Unternehmensplanungen lauten stets:

"Wir müssen verstärkt langfristig planen und unsere Aktivitäten aufgrund sich immer schneller verändernder Umweltbedingungen überprüfen und auf diese veränderten Umweltbedingungen ausrichten.

Deshalb ist es notwendig, einen langfristigen Gesamtplan der Unternehmung zu erstellen, der dann von Jahr zu Jahr zu überarbeiten und immer für das nächste Jahr durch die Jahresplanung zu konkretisieren ist."

In vielen Unternehmungen, insbesondere den Großkonzernen, wird die langfristige Unternehmensplanung ständig verbessert, indem Planungsmodelle, die Planungszeiträume verlängert und langfristige Umweltprognosen erarbeitet und von den "Planungsfachleuten" bei der Dokumentation der Unternehmensplanung verwendet werden.

Heraus kommen dann langfristige Unternehmensplanungen mit "Hockeyschläger-Effekt" und der berühmten "Planungstrompete".

Das Top-Management "delegiert" alle Informationen über die Zukunft und erwartet von Planungsstäben die Informationen über die Zukunft des Unternehmens und die langfristigen Unternehmensplandaten.

Langfristig und strategisch wird gerne verwechselt

Als Anlage sind die Richtlinien für die Unternehmensplanung eines Konzerns beigelegt. Diese Richtlinien zeigen m. E. doch sehr eindeutig, daß langfristige Unternehmensplanung hier völlig falsch verstanden wird und von strategischer Planung nicht gesprochen werden kann.

M. E. handelt es sich bei solchen "langfristigen" Unternehmensplanungen oft um nichts anderes als um Investitionsrechnungen klassischer Art, die dem Top-Management so vertraut sind und die es "lieb gewonnen" hat.

Hinzu kommt, daß auch der Aufsichtsrat oder andere Gremien solche langfristigen Unternehmenspläne fordern. Sie beruhigen so gut das "Gewissen" und geben den Anschein, daß nur operative

Probleme bestehen und das Unternehmen langfristig erfolgreich ist, also strategisch von selber richtig liegt.

Nicht von ungefähr ist es häufig so, daß die Fünf-Jahresverträge von Vorstandsmitgliedern nach Planungssitzungen mit dem Aufsichtsrat verabschiedet werden. Motto: "Dieser Vorstand wird benötigt, um die in fünf Jahren geplanten Ergebnisse zu realisieren!"

Sprechen z. B. Umwelt- oder Marktprognosen gegen die zur Erreichung späterer positiver oder gleich guter bzw. absolut/relativ verbesserter Ergebnisse notwendigen Umsätze, so wird die Konkurrenz ins Spiel gebracht.

Langfristige Planung als Proforma-Rechnung

Es würden sich hier noch weitere interessante Aspekte aufzählen lassen, die zeigen würden, daß in vielen Unternehmen die langfristige Unternehmensplanung nichts anderes als ein "Beruhigungsinstrument" ist, dem sich das Top-Management nicht verschließt bzw. verschließen kann.

Zitat: Nach einer Planungssitzung wurde seitens des Vorstandssprechers gesagt: "Meine Herren, nachdem unsere langfristige Unternehmensplanung nunmehr verabschiedet ist und gezeigt hat, daß die Unternehmensplanung uns langfristig erfreuliche Unternehmenserfolge verspricht, müssen wir uns nun wieder auf unsere Tagesarbeit konzentrieren."

Die Planungsfachleute bekunden zwar die Notwendigkeit von strategischen Entscheidungen im Rahmen des Entscheidungsprozesses und die Einbeziehung der Umwelt sowie der Stärken und Schwächen des Unternehmens, beschäftigen sich jedoch ausschließlich mit unternehmensinternen Planungsproblemen und gehen jeden Konflikten aus dem Weg.

Mißverständnisse bei der "klassischen" Unternehmensplanung

Soviel also zu klassischen Unternehmensplanungen. Analysiert man das oben Gesagte, so ergeben sich folgende Mißverständnisse und Irrtümer bei den Anhängern der "klassischen Unternehmensplanung":

1. Langfristige Unternehmensplanung als strategische Planung heißt nicht, daß für einen Zeitraum von mehreren, möglichst vielen Jahren Plandaten notwendig sind, sondern daß langfristig wirksame Entscheidungen getroffen und überdacht werden müssen,

Langfristig entscheiden heißt auch, Entscheidungen treffen, die ohne Korrektur langfristig wirken und gelten.

2. Die Planung über einen längeren Zeitraum wird mit sich immer schneller verändernden Umweltdaten begründet. Ich betrachte diese Begründung bereits als Widerspruch in sich selbst.

Es ist doch so, daß die immer schneller sich verändernden Umweltdaten immer schneller eine Anpassung auch der Strategien erfordern und daß das Management schneller und risiko-orientierter entscheiden muß, dabei aber auch neben Umweltdaten die Schwächen und Stärken sowie die Ressourcen des Unternehmens beachten muß.

3. Jede frühere Entscheidung, die mittels einer zukunftsorientierten langfristigen Unternehmensplanung auf neue begründet werden muß, muß zwangsläufig positiv aussehen!

Wachstum, Kosten und Erlöse müssen nur dementsprechend formuliert werden und können vielleicht durchaus erreichbar sein.

4. Durch die Formularisierung der langfristigen Planung in Form von Eckdaten der Jahresplanung wird geradezu der "Hockeyschläger-Effekt" programmiert. Kein Funktionsbereich will und ist ja auch der Schuldige für schlechte Ergebnisse!

Also: Einigung auf Input-Daten, die gute zukünftige Ergebnisse gewährleisten,

Innerlich denkt jeder:

"Wer weiß, was in fünf oder mehr Jahren ist."

"Bis dahin wird mir schon eine Begründung bei negativer Abweichung, falls notwendig, einfallen."

"Die Verantwortung trägt ja doch der Vorstandsvorsitzende."

Warum eine strategische Planung oft scheitert

Strategische Planung und deren Realisierung scheitern oft aus folgenden Gründen:

Es besteht kein Zwang zu strategischem Planen. Strategische Planung und deren Realisie-

rung bringt Veränderungen und damit Unruhen und größere bzw. neue Risiken.

Vielleicht ist es aber auch so, daß viele Top-Manager immer noch nicht den Wandel des Marktes vom Verkäufer- zum Gütermarkt über den Käufermarkt sowie die immer schneller sich verändernden Umwelteinflüsse bewußt mitbekommen und verarbeitet haben. Es ist hier die geistige Machtlosigkeit vorhanden, notwendige Veränderungen und strategische Entscheidungen zu erarbeiten, zu durchdenken und zu realisieren.

"Wir existieren doch noch ..."

Motto: Bisher wurden auch immer zu dem richtigen Zeitpunkt Strategien erarbeitet und in die Praxis umgesetzt, um unsere Zukunft zu sichern, denn wir existieren ja noch.

Richtig! Aber diese und solche Strategien sind doch nur durch Reagieren auf Umwelteinflüsse mehr oder minder durch Zufall oder Versagen von Mitbewerbern zustande gekommen.

Systematische Erarbeitung und Realisierung von zielorientierten Strategien wurden nicht geplant, sondern "zugetragen". Es wurde also nicht agiert, sondern reagiert ("Zufall") und mit Sicherheit sind Chancen vertan worden!

Mit "strategischem" im Gespräch bleiben

Kein Controller kann das Top-Management von der Notwendigkeit des strategischen Controlling (besser: strategisches Management) überzeugen, sondern ggf. nur die bereits erkannte Notwendigkeit bestätigen und untermauern. Ist keine erkennbare Aktivität des Top-Managements in Richtung strategisches Management vorhanden, so kann der Controller nur dafür sorgen, daß

- ▶ Strategisches Controlling und strategisches Management im "Gespräch" bleiben;

- ▶ Das Top-Management laufend über strategisches Controlling und strategisches Management in Theorie (fachlich) und Praxis ("Wie es andere machen") informiert wird,

Schlußfolgerung dieser Aspekte ist ein Plädoyer für

strategisches Management und nicht nur für strategische Planung und strategisches Controlling. Ohne entsprechende Denkens- und Verhaltensstrukturen des Top-Managements wird es kein strategisches Controlling geben, sondern nur klassische Unternehmensplanungen.

Unterschiede bei der Einführung strategischer und operativer Planung

Die z. B. bei Einführung der Deckungsbeitragsrechnung anstelle der Vollkostenrechnung erprobte Verfahrens- und Vorgehensweise muß hier versagen.

Bei der Einführung der Deckungsbeitragsrechnung wurde die immer vorhandene intuitive Denkens- und Verhaltensweise des Managements durch Daten und ein System untermauert und entsprach damit einem Bedürfnis. Es war ein "Stoß gegen die Buchhalter".

War z. B. der Top-Manager ein "Buchhalter-Typ", so scheiterte stets die Einführung der Deckungsbeitragsrechnung; es sei denn, der Marketing- oder Verkaufs-Manager ist gleich "stark" und hat sich selbst dieses Instrumentarium geschaffen. Konsequenz: Dezentrales Controlling.

Bei dem strategischen Controlling bzw. dem strategischen Management bedarf es jedoch nicht der "Beseitigung eines Feindbildes", wie es der Buchhalter nun einmal war, sondern der Aktivitäten des Top-Managements selbst.

Strategisches Controlling und strategisches Management werden sich also nur genauso langsam wie die Deckungsbeitragsrechnung und das operative Controlling in den Unternehmen verbreiten, und zwar indem die "Entscheidungsträger" in den Unternehmen sich verändern bzw. ausgewechselt werden oder aber eine Verschiebung innerbetrieblicher Machtstrukturen stattfindet, also Manager mit strategischer Denkens- und Verhaltensstruktur ins Top-Management mit entsprechenden Kompetenzen aufrücken!

2. STRATEGISCHER PLANUNGSPROZESS UND ENTSCHEIDUNGSFINDUNG

Für den langfristigen Erfolg einer Unternehmung zur Sicherung der Zukunft sind m. E. die Strategieentscheidungen im Produkt- und Marktbereich von überragender Bedeutung.

Auch hier bestehen Parallelen zum klassischen Planungsdenken. Früher: Ausrichtung der strategischen

Entscheidungen auf die Anlageinvestitionen, insbesondere Maschinen, = produktionsorientiert (Verkäufermarkt). Jetzt: Ausrichtung der strategischen Entscheidungen auf den Markt und die Produkte (Käufer- und Gütermarkt) - Anwendungsdenken.

Das "Material" der strategischen Planung

Waren früher interner Zinsfuß, Pay-back-Periode, Amortisationsdauer etc. ausschlaggebend für strategische Entscheidungen, so sind dieses heute:

Wachstumsraten,
Marktanteile,
Produktzyklen,
eigene Stärken und Schwächen
(Potentialprofil).

Und statt um Maschinen und Anlagevermögen geht es primär um:

Produkte,
Produktmix,
Vertriebswege,
Märkte,
Produktdesign,
Abnehmergruppen, (Zielgruppen).

Wobei jedoch auch heute bei der Entscheidungsfindung Erfolgs- und Finanzdaten nicht "vergessen" werden dürfen. Wir müssen alle strategischen Überlegungen und strategischen Entscheidungen darauf überprüfen, ob sie für das Unternehmen operativ sowie budgetmäßig machbar sind und zur Sicherung der Zukunft führen.

Die strategische Unternehmensplanung muß ausgerichtet sein auf den für das Unternehmen stets vorhandenen Engpaß MARKT und sich dabei von allen formularisierten und schematisierten Prognosemethoden und Planungsrechnungen freimachen und sich konzentrieren auf die kreative und innovative Entwicklung von markt-orientierten Strategien.

Gleichzeitig müssen bei den geistigen Denkprozessen die Stärken und Schwächen des Unternehmens und interne und externe Ressourcen sowie die gesamte Umwelt in den strategischen Entscheidungsprozeß einbezogen werden.

Es geht doch letzten Endes um die Frage:

Mit welchen Produkten, welchen Märkten, mit welchem Vertriebsweg und welcher Organisation die zukünftigen Erfolge erreicht werden sollen und wie die langfristige Finanzierung des dafür notwendigen Kapitalbedarfs erfolgen kann.

Strategische Planungs-Vorbereitung

Hier gilt es, Daten, Informationen und Analysen über Produkte und Märkte zu erarbeiten und in den Entscheidungsprozeß zu integrieren.

In der Praxis und der Theorie bestehen hierzu bereits mannigfache tabellarische (formalistische) Informations- und Denkschemen. Z. B.

- ▶ Strategisches Denkschema der Boston Consulting Group:
 - Wachstum/Marktanteil-Matrix
 - Definition der Wachstum/Marktanteil-Matrix
 - Grundlegende Strategiearten
 - Erfahrungskurven
 - "Experience-Effect".
- ▶ Produkt-Portfolio-Matrix (Mc. Kinsey).
- ▶ Prognos-Report.
- ▶ Analysen, Daten, Berichte der eigenen Markt- und Produktforschung.
- ▶ Denkschema "Gälweiler".

Wie gesagt, es handelt sich hier nur um Informationen und Denkschemen - sozusagen Schrittmacher - für die strategische Planung und noch nicht um die strategische Planung selbst.

Controlleraufgaben bei strategischen Entscheidungen

Uns Controller fällt es m. E. immer schwer, die Abstraktheit von Entscheidungen zu verstehen, insbesondere von strategischen Entscheidungen.

Es ist jedoch nun einmal so, daß für die strategischen Entscheidungen das Top-Management verantwortlich ist. Mit dem Instrumentarium eines strategischen Controlling lassen sich keine Entscheidungen programmieren, sondern die Aufgabe des Controllings liegt m. E. im wesentlichen darin, dafür zu sorgen, daß

- entsprechende Informationen bereitstehen,
- Strategien festgelegt und dokumentiert werden,
- eine strategische Planung in Daten und Zielvorstellungen der einzelnen Vorhaben (Erwartungen) umgesetzt wird,
- die strategische Planung mit ihren Daten und Zielen dem Machbaren entspricht,
- die Zukunft langfristig gesichert ist.

Erst wenn das strategische Controlling durch ein strategisches Management ergänzt bzw. zusammen mit einem strategischen Marketing und einem strategisch denkenden und handelnden Top-Management verknüpft ist und so strategisches Management im Unternehmen existiert und nicht nur davon geredet wird, dann werden die Risiken und die Gefahren des hochgerechneten Umsatz-"Hockeyschlägers" minimiert und die Zukunft des Unternehmens

strategisch gesichert.

Strategische Entscheidungsträger

Mit Sicherheit würde bei gleicher Ausgangsbasis und gleichen Informationen je nach Mentalität, Lebenserfahrung, Lebensalter und beruflichem Werdegang usw. jeder Entscheidungsträger andere oder doch zumindest in Nuancen andere strategische Entscheidungen treffen.

Ursache: Persönlichkeit des Entscheidenden, Machtverhältnisse (ausgehend von der Person), Kommunikation der Entscheidungsträger im Unternehmen und der Umwelt, persönliche Ziele der Entscheidungsträger, "Lebenskurve" der Entscheidungsträger.

Daß hier wesentlich stärker als bei der operativen Planung unterschiedliche Strategien zum Ziel führen können, bzw. die Zielrealisierung plausibel werden lassen, verwundert nicht, wenn man berücksichtigt, daß die Strategie im wesentlichen durch die Umwelt und die Märkte beeinflusst wird und hier doch neben immer schneller sich verändernden Umweltdaten ein ständiger Wandel der Märkte vorhanden ist.

Es gibt m. E. für ein Unternehmen nicht nur eine Strategie, sondern viele mögliche Strategien, aus denen man sich aus "subjektiven" und "objektiven" Gründen für diejenigen Strategien entscheiden muß, mit der das Management eine Zukunftssicherung auf optimalste Weise als realisierbar betrachtet.

Wichtig ist, daß es sich hier um einen ständigen strategischen Prozeß handelt, bei dem Top-Management, Management sowie Controlling und Marketing kooperativ und "team-orientiert" zusammen arbeiten; jedoch mit dem Top-Management als Entscheidungsträger.

Dokumentation der strategischen Unternehmensplanung

Unsere strategische Unternehmensplanung mit ihren Formularen ist an sich nichts anderes als die Dokumentation der bestehenden Strategie und der Ziele und Maßnahmen zu einem bestimmten Zeitpunkt. Um

- a) dadurch wiederum Denkanstöße zu geben;
- b) für die operative Planung die Ausgangsbasis zu geben;
- c) strategische und operative Planung zu verknüpfen;
- d) bestehende Probleme zu dokumen-

- tieren, um das Planungsbewußtsein zu erweitern;
- e) ein Kommunikationsinstrument innerhalb des Managements zu schaffen.

Der Entscheidungsprozeß muß sich jedoch unabhängig von einem entsprechenden Planungsfahrplan ergeben und sich "tätlich" vollziehen.

3. SYNERGIE-PLANUNG

Im Rahmen der strategischen Planung kommt der Synergie große Bedeutung zu. Es geht dabei darum, durch strategische Maßnahmen eine Gesamtleistung zu erbringen, die größer ist, als die Summe der Komponenten bzw. Teile. "2 + 2 = 5" = Synergieeffekt".

Bei der Synergie handelt es sich um die Wirkung, größere Gewinne beim Einsatz der Mittel eines Unternehmens zu erzielen. Synergie läßt sich auch als die Summe von kombinierten Wirkungen definieren.

Es gibt einige Autoren, die - vielleicht unbewußt - Synergie sagen und Strategie meinen; oder Strategie sagen und Synergie meinen. Vor allem wird dieses deutlich, wenn von "strategischen Bilanzen" anstatt von Synergiemöglichkeiten gesprochen wird.

Deshalb zur Verdeutlichung einige Synergiemöglichkeiten:

Absatz-Synergie

Produkte werden

- durch gemeinsame Vertriebswege,
- an gemeinsame Kunden,
- mittels einer gemeinsamen Verkaufsorganisation, abgesetzt.

Produktions-Synergie

Bessere Ausnutzung aller Produktionsmittel, Mengeneinkauf, optimalere Verteilung von Produktionskosten (Fixkosten).

Investitions-Synergie

Gemeinsame Nutzung von Gebäuden, Anlagen, Beständen.

Forschungs-Synergie

Bessere Ausnutzung bereits vorhandener F & E-Ergebnisse.

Management-Synergie

Bessere Nutzung des Managements und der Organisation.

Kapital-Synergie

Bessere Nutzung des Kapitals.

Es handelt sich hier nur um Beispiele, die sich ohne Schwierigkeiten erweitern lassen. Vgl. auch CM 3/79, Seite 139

Stärke-Schwäche-Katalog

Es gibt nun einen Bestandteil der strategischen Unternehmensplanung, der bestimmt keiner Erläuterung bedarf, und zwar den Stärke-Schwäche-Katalog. Bei den Stärken handelt es sich um die Synergiepotentiale. Bei den Schwächen handelt es sich um diejenigen Dinge, die durch Synergie zu Stärken umzufunktionieren sind.

Allgemein läßt sich sagen, daß es bei allen strategischen Maßnahmen und Überlegungen um das Erarbeiten, Erkennen und Realisieren von Synergieeffekten geht, um so die Situation des Unternehmens zu verbessern und langfristig abzusichern. Paßt es zueinander, ist es gemeinsam beherrschbar? Entwickelt sich das Unternehmen "organisch"; also auch so, wie es erwartet wird?

Wie beim operativen Controlling die Deckungsbeitragsrechnung im Mittelpunkt steht, so stehen beim strategischen Controlling die Synergieüberlegungen im Mittelpunkt.

4. ZIELSETZUNGSPROZESS

Die operative Unternehmenszielsetzung geht davon aus, daß als oberstes Ziel einer Unternehmung eine Gesamtkapitalrentabilität von x % zu realisieren ist.

Eine solche Zielsetzung hat ihren Ausgangspunkt in der klassischen Investitionsrechnung. Sie unterstellt, daß jede einzelne Investition eine meßbare Rentabilität ergibt, deren Addition dann die Gesamt-Unternehmensrentabilität darstellt.

Für das strategische Controlling und die strategische Entscheidungsfindung ist die Gesamtkapitalrentabilität keine Zielsetzung. In Praxis und Theorie wird zunehmend als oberstes Ziel/oberste Aufgabe die Sicherung des Unternehmens in der Zukunft ("Überleben") bezeichnet (Existenzfelder). M. E. handelt es sich hier jedoch zugleich um die Beschreibung der Aufgabe und des Zwecks des strategischen Controlling.

Dabei geht das eine ohne das andere nicht. Es ist der zur Sicherung des Unternehmens notwendige Gewinn zu erzielen und so zu investieren, daß das Unternehmen auch in der Zukunft gesichert ist.

Im Controller Magazin 1/78 führt Herr Dr. Mann in seinem Artikel "Vom operativen und strategischen Controlling" zum Inhalt der Unternehmensziele aus:

"Das Gewinnziel ist ein operatives Ziel. Strategisch gesehen ist die Zielsetzung einer Unternehmung die Existenzsicherung und -erhaltung im gesellschaftspolitischen System. Konkret bedeutet das, daß eine Unternehmung langfristig nur eine Existenzberechtigung im Markt hat, wenn sie sicherstellt, daß sie brennende Probleme einer konkreten Zielgruppe nachhaltig besser löst als die Konkurrenz".

Ist es u. U. noch möglich, den Controller bei seiner Aufgabe, die operative Planung zu betreuen, auf der 2. Ebene organisatorisch anzusiedeln, so ist es bei der "Betreuung" der strategischen Planung unerlässlich, daß der Controller Mitglied der obersten Führungsebene ist (Vorstand, Geschäftsführung, Geschäftsleitung).

Wie bereits mehrfach gesagt, muß der Controller bei der strategischen Planung "team-orientiert" mit der obersten Führungsebene ("Strategische Entscheidungsträger") zusammenarbeiten, damit strategisches Management wirksam werden kann.

5. ORGANISATORISCHE EINGLIEDERUNG DES CONTROLLERS IN DIE UNTERNEHMENSORGANISATION

Bedeutsam für das Wirken des Controllers (Chef-Controllers) im Zusammenhang mit der strategischen Planung ist die hierarchische Eingliederung des Controllers in die Unternehmensorganisation.

Die hierarchische Einordnung des Controllers als Mitglied der obersten Führungsebene ist m. E. schon allein aus Gründen der hierarchischen Unabhängigkeit im Unternehmen notwendig und um dem Controller die notwendige Legitimation zu geben, "strategisch gehört" zu werden.

Anhang: Aus den Richtlinien für die Unternehmensplanung (Ein Praxismodell)

1. Zielsetzung der Unternehmensplanung

Der Zweck der Unternehmensplanung ist die Erarbeitung und Festlegung von Richtlinien und Zielsetzungen für die Konzernunternehmen im Rahmen der Geschäftspolitik des Gesamtkonzerns.

Der Vorstand hat seit zwei Jahren systematisch mit dem Aufbau einer integrierten Unternehmensplanung für den Konzern begonnen. Aufgrund der wachsenden und sich ständig wandelnden Märkte und der enormen technischen Entwicklung ist in Zukunft eine erfolgreiche unternehmerische Arbeit ohne konkrete Unternehmensplanung nicht denkbar.

Die Bedeutung der Unternehmensplanung für die Konzernunternehmen:

1. Das künftige geschäftliche Geschehen mit seinen wesentlichen Daten und in seinen entscheidenden Auswirkungen wird sichtbar gemacht.

Die notwendigen Entscheidungen werden erkennbar, ihre Herbeiführung wird nach Ziel und Weg vorbereitet.

Die gesamte unternehmerische Arbeit ist auf optimal geplante Ergebnisse ausgerichtet.

2. Die Unternehmensplanung gewinnt zunehmend an Bedeutung als Führungsinstrument.

Die von den Unternehmensleitungen zu treffenden Grundsatzentscheidungen und Maßnahmen können aus den Zielsetzungen der Unternehmensplanung abgeleitet werden. In der kurzfristigen Disposition, und insbesondere bei Planabweichungen verfügt die Unternehmensleitung über die entscheidenden Orientierungsdaten, um sich flexibel den jeweiligen Gegebenheiten optimal anpassen zu können.

3. Die umfassende integrierte Unternehmensplanung ist ein System wechselseitig abgestimmter und sich wechselseitig beeinflussender Einzelplanungen aller Teilbereiche. Diese Einzelplanungen führen zu Zielsetzungen und damit zu klaren Aufgabenstellungen für die einzelnen Unternehmensbereiche, Abteilungen und Mitarbeiter. Die aus der Auflösung der Gesamtplanung resultierende klare Aufgabenstellung für die in den Unternehmen tätigen Mitarbeiter ist eine wesentliche Voraussetzung für die Delegation von Befugnissen und Verantwortung.

II. Das System der Unternehmensplanung

Die integrierte Unternehmensplanung besteht aus einem System von wechselseitig abgestimmten Einzelplanungen. Wesentliche Einzelplanungen sind insbesondere

- die Absatzplanung
- die Fertigungsplanung
- die Investitionsplanung
- die Personalplanung
- die Forschungs- und Entwicklungsplanung
- die Kostenplanung
- die Planung der Vorräte
- die Planung der Forderungen
- und andere.

Diese Einzelplanungen über Teilbereiche setzen sich ihrerseits wiederum aus Detailplanungen zusammen. So sind vor allem bei der Absatzplanung und der Entwicklungsplanung Unterteilungen nach Fabrikaten und Fabrikategruppen notwendig, weil sich in diesen Bereichen die unternehmerischen Überlegungen und Maßnahmen auf die einzelnen Fabrikate beziehen. Bei der Kostenplanung sind Detailplanungen über die verschiedenen Kostenarten und den Kostenanfall in den einzelnen Kostenstellen und Kostenbereichen erforderlich...

Die Einzelplanungen über die verschiedenen Teilbereiche führen zur Ergebnis- und Bilanzplanung. Letztlich liefert die Ergebnis- und Bilanzplanung den wertmäßigen Niederschlag der umfassenden Unternehmensplanung.

Für die Ergebnis- und Bilanzplanung sind formularmäßig einheitlich gestaltete Unterlagen erarbeitet worden. Diese Unterlagen mit Erläuterungen über den systematischen Aufbau der Ergebnis- und Bilanzplanung liegen den Konzernunternehmen bereits vor.

III. Planungszeitraum

Die Planung umfaßt gegenwärtig drei Jahre.

Dieser Zeitraum ist für eine Unternehmensplanung, die die langfristige Unternehmensentwicklung zum Ausdruck bringen soll, zu kurz. Mit der Verbesserung der Planungsmethoden wird auch eine Ausweitung des Planungszeitraumes angestrebt werden müssen. Dadurch wird die Unternehmensplanung noch nicht strategisch.

IV. Verabschiedung der Planung durch den Vorstand

Die von den Konzernunternehmen erarbeitete Unternehmensplanung wird in den Planungsbesprechungen erörtert und anschließend vom Vorstand verabschiedet. Die verabschiedete Planung ist der zukünftigen Arbeit der Konzernunternehmen zugrunde zu legen.

V. Planabweichungen

Der Vorstand geht davon aus, daß die geschäftliche Entwicklung der Konzernunternehmen entsprechend der Planung verläuft, die Planung somit eingehalten wird. Dies ist von entscheidender Bedeutung, weil die Planung für den Gesamtkonzern auf den Einzelplanungen der Konzernunternehmen und deren Realisierung beruht. Aus diesem Grunde ist es erforderlich, daß der Vorstand unverzüglich unterrichtet wird ...

- a) Bei Ergebnisveränderungen, also nachhaltiger Verschlechterung des Ergebnisses einzelner Fabrikate gegenüber der Planung oder einer wesentlichen Gemeinkostenunterdeckung;
- b) Bei Überschreitung der Vorräte um mehr als 15 %, oder wenn die Überschreitung mehr als 5 Mio DM je Konzernunternehmen beträgt. Desgleichen bei Überschreitung der Waren- und Wechselforderungen bis 1 Jahr um mehr als 15 % oder um mehr als 5 Mio DM ... Wobei die Kennzahlen für jedes Unternehmen individuell festzulegen sind. ■

DECKUNGSBEITRAGSORIENTIERTE ENTLOHNUNG IM VERTRIEB

– Einführung und praktische Erfahrungen –

von Manfred Schlimmer, Karlsruhe

Nachdem die Schwächen der reinen Umsatzprovision hinlänglich bekannt sind und im Schrifttum sowie in Seminaren die Entlohnung über Deckungsbeiträge eingehend behandelt werden, sollte man davon ausgehen, daß dieses Entlohnungssystem überall dort in der Praxis Anwendung findet, wo dieses Vergütungssystem mit dazu beiträgt, den Unternehmenserfolg nachhaltig zu sichern. In wievielen Betrieben findet diese Entlohnungsart Anwendung? Der Verfasser dieses Aufsatzes mußte oftmals feststellen, daß die deckungsbeitragsabhängige Entlohnung im Vertrieb als Steuerungsinstrument noch nicht so oft Anwendung findet, wie man dies erwarten sollte.

Die folgenden Zeilen sollen aufzeigen, welche Arbeiten bei der Einführung notwendig waren und welche Erfahrungen damit, nach ca. 5 Jahren, gesammelt wurden. Es sei an dieser Stelle erwähnt, daß alle Angaben von Zahlen beispielhaft anzusehen sind.



Manfred Schlimmer ist in einem Mittelbetrieb der Elektrotechnik im Großraum Stuttgart verantwortlich für Finanz- und Rechnungswesen, Personalwesen und den betriebswirtschaftlichen Bereich.

Firmenstruktur

Das Unternehmen hat einen Jahresumsatz, der über 20 Mio. beträgt, und die Mitarbeiterzahl liegt bei ca. 190. Die erzeugten Produkte zählen zum Bereich der Elektrotechnik und finden Anwendung in der Industrie. Seit 1973 werden die wesentlichen Routinetätigkeiten, die sinnvollerweise über den Computer laufen, über eine eigene EDV-Anlage abgewickelt.

Vertriebsorganisation

Die Verkäufer sind in genau abgegrenzten Gebieten eingesetzt. Sowohl Handelsvertreter als auch eigene Außendienstmitarbeiter sind tätig.

Jeder Verkäufer hat sein eigenes Profit Center und ist für die Erreichung der vereinbarten Ziele gegenüber der Geschäfts- und Vertriebsleitung verantwortlich.

Vorbereitung / Zieldefinition

Wie oben erwähnt, wurde mit der Profit Center Organisation und der gleichzeitigen deckungsbeitragsabhängigen Entlohnung im Außendienst im Jahre 1974 begonnen.

Vor der Einführung wurden Maximen geschaffen; der Grundsatz "vom Umsatz - zum Gewinndenken" bildete dabei das Leitbild.

Im betriebswirtschaftlichen Bereich mußten notwendige Umstellungen vorgenommen werden, um die folgenden Forderungen zu erreichen:

- gewinnorientierte Absatzpolitik mit Hilfe der Deckungsbeitragsrechnung;
- monatliche Profit-Center-Abrechnung für den Außendienst;
- deckungsbeitragsorientierte Provisions- und Prämiensysteme;
- artikelabhängiger Provisionsatz;
- Reduzierung des Provisionssatzes

- bei Rabattgewährung;
- Beteiligung am zusätzlichen, zum Budget erzielten Deckungsbeitrag.

Der betreffende Mitarbeiterkreis wurde intensiv auf diese Denkweise vorbereitet. Anlässlich stattfindender Verkaufsm Meetings wurde die theoretische Grundlage geschaffen und dabei auf die Besonderheiten im Absatzbereich der Firma eingegangen.

Es war geradezu selbstverständlich, daß alle Punkte, die "gegen" das neue Entlohnungssystem sprachen, aus der Sicht der Verkäufer vorgetragen wurden. Die begründeten Argumente fanden im Abrechnungsmodus ihren Niederschlag.

Anpassung der betriebswirtschaftlichen Unterlagen

Damit die gewünschten Ergebnisse und Auswertungen erstellt werden konnten, waren Voraussetzungen in betriebswirtschaftlichen und angrenzenden Bereichen notwendig.

Hierzu zählten:

- Umstellung bzw. Anpassung des Kontenplanes;
- Organisationsplan und Kostenstellenplan ändern;
- Zuordnung der Mitarbeiter in die Verantwortungsbereiche;
- Bildung von Produktgruppen, Zuordnung der Artikel;
- Vergabe von Konten je Artikelnummer;
- Bildung von Provisionssätzen und Festlegung, welcher Artikel in welche Gruppe zugeordnet wird;
- Erweiterung der Angaben bei der Fakturierung:
 - o Vertriebsbereich,
 - o Artikelnummer,
 - o Rabattgewährung,
 - o Kunde/Vertriebsbereich;
- Änderung auf ein einheitliches Preissystem (brutto/netto).

Das Entlohnungssystem

Wie bereits erwähnt, sind im Außendienst sowohl Handelsvertreter als auch eigene Angestellte eingesetzt. Aufgrund dieser Gegebenheit, wurde das Entlohnungssystem gestaltet.

Entlohnungssystem für Handelsvertreter

ARTIKELABHÄNGIGER PROVISIONSSATZ

Die Ermittlung des absoluten Deckungsbeitrages je Artikel und der DBU war Voraussetzung für

die Zuordnung eines Produkts in die zu bildende Provisionsstaffel. Lagen der Deckungsbeitrag und der DBU fest, so wurden diese den gebildeten Provisionsstaffeln zugeordnet.

Die Frage: "Was passiert, wenn dieser Artikel in diese oder jene Provisionsstaffel übernommen wird", führte zu recht aufschlußreichen Diskussionen.

Es stellte sich bald heraus, daß abweichend von der rein rechnerischen Zuordnung, Sondergruppen gebildet werden mußten. Schließlich ergaben sich drei Provisionsgruppen.

- a) Provision aufgrund des errechneten DBU,
- b) Produktgruppenprovision,
- c) Artikelbezogene und kundenbezogene Provision.

a) Provision aufgrund des errechneten DBU

Nachdem die Stammdaten auf den neuesten Stand gebracht wurden, errechnete der Computer den DBU; die Zuordnung der Artikel in die Provisionsstaffel wurde wie folgt vorgenommen:

	DBU über 70 %	60-70%	50-60%	unter 50%
% Provision	8	6	3	2

(Abb. 1 a; gestaffelte Umsatzprovision).

Reduzierung des Provisionsatzes bei Rabattgewährung

Oft ist der Verkäufer bereit, gegenüber dem Kunden Rabattzugeständnisse zu erteilen, ohne dabei die Auswirkungen auf das Unternehmensergebnis zu sehen. Zum Jahresende stellt man dann fest: "Umsatzziel erreicht - Gewinnziel verfehlt". Damit die Schwelle des Rabattzugeständnisses möglichst hoch angesetzt wird, wurde dieser Punkt mit in das Entlohnungssystem einbezogen.

Entsprechend dem Deckungsbeitragsverlust in Prozent aufgrund der Rabatte, wurde der Provisionsatz reduziert. Bei jedem Verkaufsgespräch kann der Verkäufer somit selbst errechnen, was er dazu beitragen muß, sofern ein Nachlaß zugestanden wird.

In Abb. 2 ist die Tabelle ersichtlich.

b) Produktgruppenprovision

War es aus absatzpolitischen Gesichtspunkten nicht erwünscht, Artikel entsprechend der errechneten DBU-Provision zuzuordnen, so wurden diese herausgenommen und in eine separat gebildete Provisionsgruppe genommen.

z.B. Produktgruppe	a	b	c	d
% Provision	8	6	-	2

(Abb. 1 b).

c) Artikelbezogene und kundenbezogene Provision

Die Wettbewerbssituation machte es erforderlich, einige wenige Artikel in eine zusätzlich gebildete Provisionsgruppe zu nehmen. Ebenfalls war es notwendig, Umsätze an bestimmte Kunden von der üblich Verprovisionierung abzutrennen (Abb. 1 c).



Staffel	% Prov.	Provision nach DBU				Prov. n. Produktgruppen				Provision n. Teile Nr./ Kundenbez.
		DBU >70	DBU 60-70	DBU 50-60	DBU 40-50	Gruppe a	Gruppe b	Gruppe c	Gruppe d	
1	8	Artikel A B C					Artikel M N			4711
2	6		Artikel D E F					Artikel O P		
3	3			Artikel G H I						Müller KG Fritz OHG
4	2				Artikel J K L			Artikel Q R		
5	0							Artikel XYZ		Schmidt RRZ

Teil a

Teil b

Teil c

Abb. 1: Gesamtübersicht: Provisionszuordnung

DBU \	>70	60-70	50-60	<50
Staffel	1	2	3	4
% Provision bei Rabatt:				
0	8	6	3	2
10	7,2	5,2	2,0	1,0
20	6,2	4,2	1,2	/
30	5,0	3,0	0,5	/

Abb. 2: Staffelp provision nach DB-Gruppen und Preisnachlässen

Entlohnungssystem für den eigenen Außendienst

Für den betreffenden Mitarbeiterkreis wurde die Prämien-Entlohnung gewählt.

Das Einkommen setzt sich zusammen aus:

- FIXUM
- + BUDGET-ERFÜLLUNGSPRÄMIE
- + PRÄMIE AM ZUSÄTZLICH ERZIELTEN DECKUNGSBEITRAG.

Die Umsätze für das kommende Jahr werden im Okt./Nov. besprochen und gemeinsam fixiert. Die Besprechungen über das zu erzielende Ergebnis verliefen anfangs wie bei den meisten Unternehmen: die Mitarbeiter "ziehen sich warm an".

Letztlich bildete das besprochene und abgeseignete Budget die Grundlage für die Entlohnung.

Wird der vereinbarte Deckungsbeitrag erreicht, so wird die Budgeterfüllungsprämie gezahlt. Diese kommt quartalsweise zur Auszahlung. Wenn das Ergebnis vorliegt, erfolgt die Verrechnung im Monat April, Juli, Oktober und Januar. Wurde das Ziel im entsprechenden Quartal nicht erreicht, so erfolgt dann eine Nachverrechnung, wenn das Ergebnis aufgelaufen im Soll liegt.

Wurde der vereinbarte Deckungsbeitrag im 1. Quartal erreicht, jedoch liegt das Ziel im gesamten Halbjahr unter dem Plan, so wird das gezahlte Entgelt nicht zurückgefordert. Sofern man hier "vorsichtig" vorgehen will, besteht die Möglichkeit, im ersten Quartal anstelle von 25 % der Jahresprämie nur 20 % etc. auszuzahlen.

Wird der Deckungsbeitrag übererfüllt, so erhält der Mitarbeiter eine Prämie auf den zu-

sätzlich erreichten Deckungsbeitrag. Dieser drückt sich in einem Prozentsatz aus und wird mit einer Obergrenze in DM begrenzt.

Zum Beispiel:	Ziel DB	1.000 TDM
	Ist DB	1.100 TDM
	zusätzlicher DB	100 TDM
	7,5 % Prämie	7,5 TDM
		begrenzt wird dieser z. B. auf 6 TDM

Der Verlust aufgrund ausstehender Forderungen geht in der Regel anteilig zu Lasten des Profit Center-Budgets.

Die Auszahlung dieser Prämie erfolgt jährlich (Abb. 3).

Monatliches Budget TDM

PC-Gebiet:
Monat:
Jahr:

Linie	Monat			Bezeichnung	seit Jahresbeginn		
	Abw.	soll	ist		soll	ist	Abw
1				Umsatzerlöse			
2				Erlösschmälerungen			
3				Netto - Umsatzerlöse			
4				var. Herstellkosten			
5				DB I			
6				DBU I			
7				direkte PC-Kosten			
8				% v. Netto-Umsatz			
9				DB2			
10				DBU 2			
11				Forderungsverluste			
12				PC - Ergebnis			
				Kennzahlen			
13				gefahrte KM			
14				UE / 100 KM in TDM			
15				Zahl der Kundenbesuche			
16				UE / Kundenbesuch in TDM			
17				Kundenanzahl mit UE im lfd. J.			
18				UE / Kunde in TDM			
19				Kundenanzahl mit UE Vorj.			

Abb. 3: Ergebnis-Bericht

Als weiterer Anreiz wurde eine Prämie geschaffen, die für den höchsten zusätzlich erreichten Deckungsbeitrag gezahlt wird.

Die Errechnung erfolgt nach folgendem Schema:

Gebiet	a	b	c
geplanter DB	50 TDM	100 TDM	150 TDM
erreichter DB	70 TDM	110 TDM	165 TDM
zusätzl. DB	20 TDM	10 TDM	15 TDM

In diesem Fall erhält der Mitarbeiter, der für das Gebiet "a" zuständig ist, die Prämie.

Einführungsphase / Übergang zum neuen Entlohnungssystem

Bevor mit den betreffenden Mitarbeitern über das neue Entlohnungssystem gesprochen wurde, wurden Bewertungen und Auswertungen über EDV vorgenommen, um so das unter den neuen Gesichtspunkten zu erzielende Einkommen zu ermitteln. Verschiedene Provisionssätze mußten eingangs geändert werden, da die Differenzen erheblich waren.

Bei der Analyse zeigte sich, daß überall dort Abweichungen auftraten, wo ein hoher Rabatt gewährt wurde oder Artikel abgesetzt wurden, bei denen ein geringer Deckungsbeitrag vorhanden war. Diese Abweichungen entstanden gewollt, da für Artikel mit geringem Deckungsbeitrag ein entsprechend niedriger Provisionssatz als Berechnungsbasis diente.

Drei Monate wurde untersucht und gegenübergestellt, wie das Einkommen nach dem neuen System aussehen würde. Diese Ergebnisse und Unterlagen wurden mit den Verkäufern besprochen - bestimmte Änderungswünsche aufgrund gewachsener Sachverhalte berücksichtigt.

Die Umstellung erfolgte zum 1. Januar des neuen Jahres - die notwendigen Vertragsumstellungen konnten reibungslos vorgenommen werden. Bei wenigen Außendienstmitarbeitern wurde für ein Jahr eine Sonderregelung getroffen, da der erworbene Besitzstand erhalten bleiben sollte.

Dieser Zeitraum reichte aus, um die gewünschten Verlagerungen innerhalb der Artikelstruktur zu erreichen.

Informationsunterlagen an die Verkäufer

Die Mitarbeiter erhalten monatlich alle Auswertungen, die sie benötigen und in die Lage versetzen, die Abrechnungen zu über-

prüfen und notwendige Analysen durchzuführen.

Hierzu zählen:

- Auflistung der mit dem Kunden getätigten Umsätze (Abb. 4);
- Monatliches Budget (Abb. 3);
- Kunden- und Artikelfavoritenliste.

Für interne Zwecke und Controlling-Auswertungen werden die Daten in gewünschter Form ausgedrückt; hierzu siehe Abb. 5, 6 und 7.

Die Weitergabe der genannten EDV-Listen und anderer Unterlagen an die Mitarbeiter stellt ein hohes Maß an Vertrauen dar. Aber gerade hier muß festgehalten werden, daß "der eine Schritt ohne den anderen nur eine Halbheit wäre".

Wurde das Ziel erreicht?

Die Schaffung von Gewinn-Bereichen im Vertrieb war mit Sicherheit ein Baustein, der zum Unternehmenserfolg beitrug. Durch das "Sichtbar-machen" deckungsbeitragsstarker Artikel und Forcierung dieser Absatzträger über das Einkommen konzentriert sich der Verkäufer, soweit dies irgend möglich ist, auf diese Artikel.

Das Argument, "daß man bei Kunden mit dem Artikel XY - der einen schlechten DB besitzt - beginnen müsse, um ins Geschäft zu kommen, wird nun nicht mehr genannt werden, wenn kein realer Sachverhalt dahinter steckt.

Da deckungsbeitragsschwache Artikel mit einem geringeren Provisionssatz vergütet werden, wird sich der Verkäufer nur dann um den Kunden intensiv bemühen, wenn tatsächlich eine Erfolgchance besteht, interessante Artikel in der Zukunft absetzen zu können.

Somit muß sich der Mitarbeiter gründlich überlegen, ob sich ständiges Bemühen um einen Kunden letztendlich für ihn und das Unternehmen lohnt.

Das seit Jahren erfolgreich praktizierte Entlohnungssystem ist fest im Unternehmen verankert. Es würde mit Sicherheit auf wesentlich größeren Widerstand stoßen, auf das früher praktizierte zurückzukehren, als dies der Fall war, als das neue Entlohnungssystem eingeführt wurde.

In der Zwischenzeit wurde die deckungsbeitragsabhängige Entlohnung auf einen erweiterten Mitarbeiterkreis ausgedehnt.

> Gebiet 100

Kunden Nr.	Name/ Rechn. Nr.	Teile Nr.	Bez.	Menge	Preis Stück	Preis Wert Netto	Rab.	Prov. Staffel	Prov. %	Prov. DM
103718	Müller									
	401112	4711	XXX	10	134,-	1340,-	10	2	5,6	75,04
	401115	4812	XXX	6	41,-	246,-	15	2	5,1	12,55
					Σ	1586			5,5	87,59
103911	Schmidt									
	802102 802111	4713 4718	XXX XXX							
					Σ					
Anzahl Kunden 108					Summe		14000		6,1	896,-

Gebiet 101



Abb. 4: Auflistung aller Umsätze nach Kunden - Provisionsabrechnung -

Total Anzahl Kunden 920 Umsatz 140000 Prov. φ 5,6 7840,-



Prov. Staffel	Gebiet	Monat		seit Jahresbeginn	
		Rabatt %	Umsatz DM	Prov. DM	Prov. %
1	100	5	1000	72	7,2
	101	8			
	108	12			
	100	20			
Σ					
2	100	10			
	101	12			
	102	14			
	101	20			
Total		XXX	XXX	XXX	

Abb. 5: Provisionsstatistik
Übersicht über den verrechneten
Rabatt

Gebiet	Monat					Seit Jahresbeginn
	Prov. Staffel	Rabatt	Umsatz DM	Prov. DM	Prov. %	
→ 100	1	0	4500	360	8,0	
	1	10	500	36	7,2	
	1	20	1300	81	6,2	
			6300	477	7,6	
	2	10	6000	312	5,2	
	2	20	5000	210	4,2	
	2	30	4000	120	3,0	
			15000	642	4,3	
Σ			21300	1119	5,3	
→ 101	1	0	2000	---	8,0	Abb. 6: Provisionsstatistik Zusammenfassung der Werte aus Abb. 5
	1	10	2000	---	7,2	
	1	20	2700	---	6,2	
			6700			
	2	10	4000	---	5,2	
	2	20	5000	---	4,2	
	2	30	3000	---	3,0	
			12000			
Σ			40000			

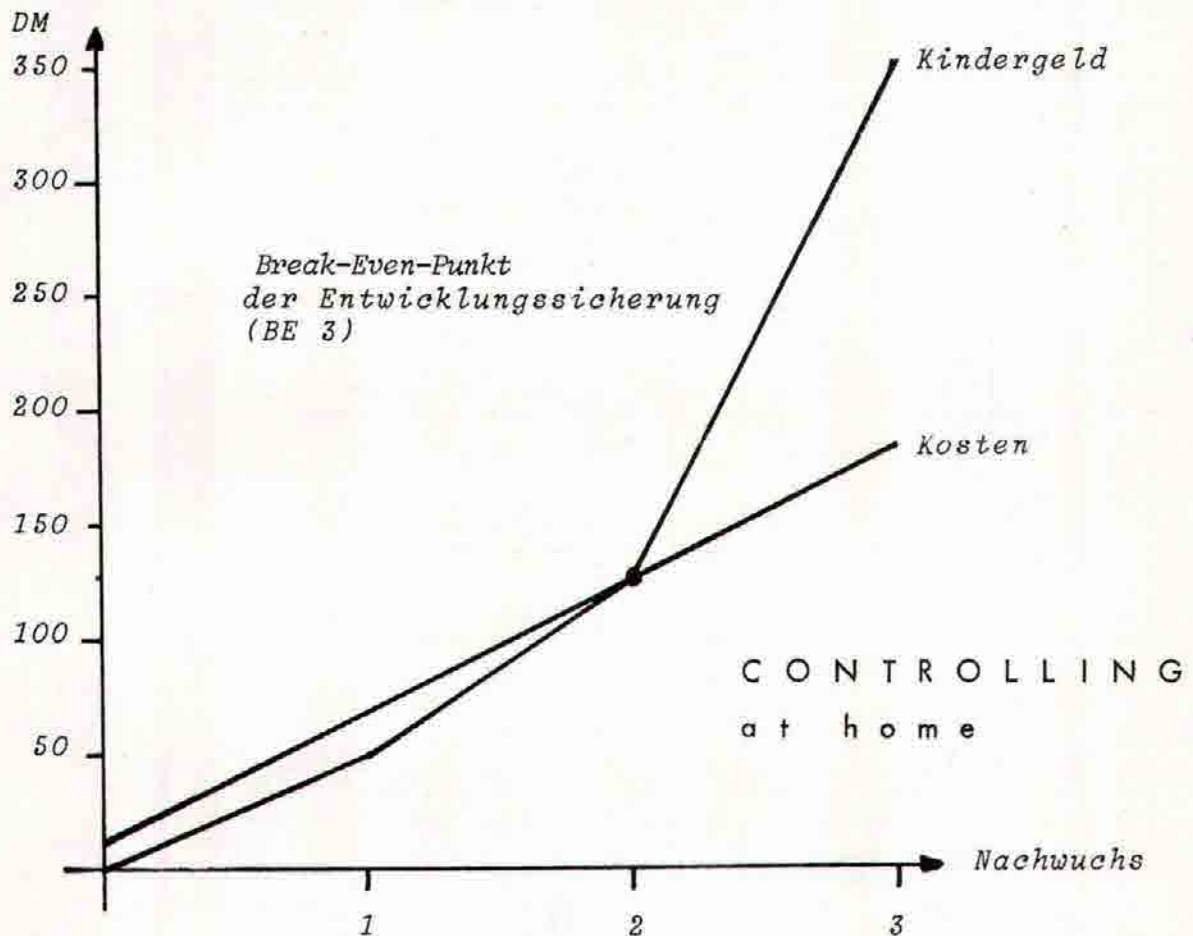
Übersicht aus obiger Liste nach Provisionsstaffel (Gesamt)

Monat / seit Jahresbeginn

Prov. Staffel	Anzahl	Art. %	Umsatz	Anteil %	DB	Anteil	DBU	Provision	%
1	270	7	36800	25	26400	28	72	2900	7,9
2	1550	41	92500	64	60500	64	65	5300	5,7
3	120	3	1400	1	800	1	57	70	5,0
4	340	9	4500	3	2100	2	47	70	1,6
5	60	2	100	.	50	.	50	3	0,3
6	1460	38	10300	7	4900	5	47	290	2,8
Gesamt	3800	100	145600	100	94750	100	65	8633	5,9

Gebiet	Monat								seit Jahresbeginn
	Prov. Staffel	Anzahl Artikel	Umsatz DM	%	Prov. DM	DB	%	DBU	
100	1	180	6300	30	477				Abb. 7: Provisionsstatistik Zusammenfassung der Einzelumsätze nach Gebieten/Provisions-Staffel
		310	15000	70	642				
Σ			21300	100	1119		100		
101	1		6700						
		2	12000						
		4	---						
Total			---						

Modell zur Ertragsmaximierung einer Controller-Familie
im Rahmen einer strategischen Planung



Das Modell hat uns überzeugt und wurde deshalb realisiert.

Über die Management-Methoden "Management by Objectives" und "Management by System" mit einer 9-monatigen Phase des "Managements by delegation" kamen wir zum "Management by happening".

Wie der Prototyp MELANIE CONSTANZE und das Folgemodell DANIELA CHRISTINE ist auch das neueste Exemplar

JULIA CHRISTIANE - geb. 17.3.1979

ein gelungenes Werk. Kein Wunder, wenn Fertigung und Controlling so vorzüglich zusammen arbeiten.

Es freuen sich:

Gabriele und Dieter Scharr
7531 Tiefenbronn-Lehningen

PS.: Für diejenigen, die's nicht wissen: Ein Controller ist einer, der bei der Planung operativ mitwirkt, die Realisation jedoch nur beobachtet und Abweichungen feststellt, genau wie ein werdender Vater, nur eben permanent.

FORUM

KOMMUNIKATION VOM REISSBRETT

- Das „Hildener Modell“ - Gerüst für die Unternehmensführung -

von Rosemarie Fiedler-Winter, Journalistin, Hamburg

"Die Information ist das Blut der Unternehmensführung", mit diesem wirkungsvollen Vergleich charakterisierte kürzlich ein Management-Trainer die Bedeutung, die dem "Ins Bild setzen" in der Arbeitswelt zukommt. Eine Charakterisierung, die heute noch immer an Millionen Arbeitsplätzen auch als Verlustanzeige verstanden wird. Denn kaum ein Punkt im Arbeitsleben findet so einhellige Kritik wie der Informationsfluß im Unternehmen. Daß das auch für sehr renommierte und ob ihrer Personalpolitik sogar gerühmte Häuser gilt, unterstreichen gerade gegenwärtig Betriebsklima-Analysen. An ihnen läßt sich eindeutig ablesen, daß sich nur wenige Mitarbeiter tatsächlich ausreichend unterrichtet fühlen. Und auch in Gesprächsrunden wird immer wieder festgestellt: selbst manches sozial hervorragend ausgestattete Unternehmen weist Mängel der Mitarbeiterinformation auf. Und darin verbirgt sich eine oft verkannte Gefahrenquelle, denn die Feststellung, unzureichend informiert zu werden, drückt auf das Betriebsklima und das Klima in der Firma hat, wie mittlerweile auch prominente Unternehmensführer betonen, erhebliche Einwirkungen auf den Firmenerfolg.

Vor diesem Hintergrund erhält ein neues Betriebswirtschaftliches Modell besondere Bedeutung. Gert P. Spindler, seines Zeichens Kommunikationsberater und lange Jahre als Geschäftsführer selbst Praktiker in der Führung eines Textilunternehmens, hat erstmals ein Schema entwickelt, an dem sich Firmen aller Größenordnungen orientieren und testen können, ob oder inwieweit ihre Informationsmöglichkeiten der Mitarbeiter überhaupt ausreichend sind.

Dabei wird - und auch das ist neu - sorgfältig zwischen kleinen, mittleren und großen Unternehmen unterschieden. Das sogenannte "Hildener Modell" sieht für Firmen von 1 - 99 Mitarbeitern nur 17,

für Firmen von 100 - 999 Mitarbeitern zusätzlich weitere 12 und für 1000 bis 1999 Belegschaftsmitglieder insgesamt 39 verschiedene Kommunikationsmittel vor. Firmen mit mehr als 2000 Mann Belegschaft sollten sogar 50 bestimmte Informationskanäle als unverzichtbar betrachten.

Diese Kommunikations-Medien werden im einzelnen von der "Anweisung am Arbeitsplatz" bis zu "Werksarzt" und "Wirtschaftsausschuß" erläutert. Dazu gehört auch die Meinungsbefragung der Mitarbeiter zur Feststellung der Auffassung der Mitarbeiter zu bestimmten Handhabungen, Absichten, Maßnahmen etc., oder "Interviews bei Austritt zur Ermittlung der Gründe sowie positiver und negativer Punkte im Betriebsablauf."

Selbst für den kleinen Betrieb sieht das Hildener Modell vor: Die Arbeitsplatzanweisungen, Besprechungen - Betriebsrat - Geschäftsleitung, Betriebsversammlungen, Arbeitsplatzanweisung, Leistungsbesprechungen, Meisterbesprechungen, Mitarbeitergespräche, Aktenvermerke, Chefbrief, ein Archiv und Rundschreiben an die Mitarbeiter.

Für die Effizienz dieser Medien ist die Thematik entscheidend, die mit ihrer Hilfe behandelt wird. Spindler sieht dafür 105 verschiedene Themen vor. Nach der Devise: "Das Informationsbedürfnis der Mitarbeiter ist viel größer als die meisten Vorgesetzten glauben."

9 Sachgruppen erleichtern die Orientierung. Sie wurden aus "wirtschaftlichen Fragen", "Produkten", "Personalfragen", "Mitarbeitervertretungen", "Organisation und Arbeitsbedingungen", "Humanisierung", "Finanzielles Entgelt und soziale Einrichtungen", "Leistungen für die Allgemeinheit" und "Kommunikationswesen" gebildet.



Manche Unternehmensleitung wird überrascht sein, an hervorragender Stelle darunter z. B. das Thema "Absatzsituation und Auftragslage" sowie "Bauvorhaben" und "Ertragslage" zu finden. Aber gerade diese Punkte der Vollunterrichtung der Mitarbeiter haben sich in vielen Untersuchungen als Hauptmerkmale einer entsprechenden Mitarbeitermotivation erwiesen. Dabei plädiert Gert Spindler ganz besonders dafür, vor allem Außendienstleute vorrangig über wesentliche Unternehmensbewegungen und Einrichtungen zu informieren, da sie ja ständig ihr Haus zu repräsentieren haben. Außerdem hebt er mit Recht auf die Bedeutung jedes Beschäftigten als Multiplikator ab: "Was der Mitarbeiter zu Hause, in der Gastwirtschaft, beim Friseur, in seinem Verein, zu Freunden und Bekannten sagt, was seine Frau beim Einkaufen und seine Kinder in der Schule erzählen, das bestimmt in vieler Hinsicht das Bild, das sich die örtliche Umwelt von einem Unternehmen macht."

Um dafür auch Aufbau und Einsatz der verschiedenen Kommunikationsmittel optimal steuern zu können, ist die Kommunikations-Themen-Tabelle nicht allein nur in die erläuternd skizzierten Problemfelder unterteilt, sondern enthält neben ihrer Gewichtung auch einen Prioritätsgrad. Er soll es erleichtern, bei der Neueinführung von Informationssystemen eine Auswahl zu treffen; es ist aber durchaus vorstellbar, daß er individuell auch anders gesetzt wird. Außerdem wird die Zielgruppe genannt, für die das jeweilige Problem Bedeutung erhält und es werden die dafür zu verwendenden Kommunikationsmittel angegeben. Auch sind die Zeitpunkte der Unterrichtung vermerkt und ihre Charakterisierung, d. h. ein Hinweis darauf, ob es sich dabei um eine Information oder um eine Kommunikation handelt, für die eine Rückkopplung notwendig bleibt und obendrein ist der jeweils dafür maßgebende Paragraph des Betriebsverfassungsgesetzes vermerkt.

Da heißt es zum Beispiel bei den wirtschaftlichen Fragen: "Ertragslage (Hauptpositionen der Bilanz sowie der Gewinn- und Verlustrechnung, Erklärung der Veränderungen)." Sie erhält den Prioritätsgrad 1. Informationen darüber gehen an alle Mitarbeiter; als Kommunikationsmittel dafür sind Betriebsversammlungen, Leistungsbesprechung, Meisterbesprechungen, Chefbrief, Geschäfts- und Sozialberichte für die Mitarbeiter und die Werkzeitung einzusetzen; der Zeitpunkt für die Unterrichtung ist einmal im Jahr gegeben und dabei handelt es sich um eine Kommunikationsfrage, bei der auch kontrolliert werden muß, ob sie verstanden wurde; sie entspricht dem § 106 des Betriebsverfassungsgesetzes.

In der Rubrik Personalfragen findet sich z. B. das Thema "Massenentlassung (Gründe, Zeitpunkt, betroffene Mitarbeiter, Sozialplan)". Auch sie erhält Prioritätsgrad 1 und geht an alle (!) Mitarbeiter mithilfe der Kommunikationsmittel: Betriebsversammlung, Anschlagbrett, Chefbrief, Information an Familien (!), Werkzeitung. Der dafür zu beachtende Zeitpunkt liegt vor (!) Einleitung der Maßnahme und sie muß als eine Kommunikations- nicht nur als eine Informationsfrage behandelt werden. Das heißt, auch hier ist zu prüfen, ob die Informationen bei den Mitarbeitern angekommen und von ihnen aufgenommen worden sind. Daraus entstehende Fragen sind zu beantworten. Das entspricht den Paragraphen 111 und 112 des Betriebsverfassungsgesetzes.

Aus diesen 105 Themen läßt sich ein ganzer Informationsnetzplan ableiten, der ebenfalls wieder nach Abteilungen mit der innerbetrieblichen Informationsquelle, deren insgesamt 17 angegeben werden, mit dem Zeitpunkt und der Zielgruppe aufbereitet werden kann.

Das Gesamtkonzept gilt als so hilfreich, daß sich das Bundesministerium für Forschung und Technologie (BMFT) bereit erklärt hat, über seinen Etat zur Humanisierung der Arbeitswelt für Firmen, die sich nach dem Hildener Modell ein Kommunikationssystem aufbauen oder das ihre intensivieren wollen, auf Antrag bis zu 50 % der Kosten zu übernehmen. Denn die Aufgabe der inneren Kommunikation hat auch eine staatsbürgerliche Komponente. Spindler betont: "Die Unternehmen gehören auch zu den wichtigsten Einrichtungen unserer Gesellschaft, in denen die Entscheidung darüber fällt, ob die Menschen von morgen frei, voll Eigeninitiative und individueller Entfaltungsmöglichkeiten leben werden oder uniformiert und kollektivbestimmt. ■

Tatsächlich ist bestürzend, wie oft es passiert, daß man nebeneinander sitzt und aneinander vorbei arbeitet. Häufig kommt einem gar nicht in den Sinn anzunehmen, daß ein anderer etwas nicht wissen könnte. Und dieser glaubt wieder seinerseits etwas, was anscheinend üblich ist, nicht erfragen zu dürfen. "Das ist doch klar, das müssen Sie doch wissen, wie lange sind Sie denn schon bei uns ...". Und nichts ist klar; es passieren Fehler. Gerade auch als Controller vergißt man gerne, aus dem Gesamten heraus zu begründen, warum der Einzelfall - z. B. das Streichen eines zusätzlich beantragten Mitarbeiters - nötig ist. Das "Telling why" bildet eine "ewige" Themenliste.

(Redaktion)

FORUM

Das "Dezimieren" soll schon von den alten Römern stammen - jeder zehnte wird gestrichen. Konsequenz: Man zieht sich von vornherein "warm" an, damit auch Manövriermasse zum Streichen vorhanden ist. Das wieder bestätigt den Boss, daß er recht hat, wenn er "dezimiert". ("Self fulfilling prophecy" oder Verhaltenskette). Umso wichtiger ist es, das Engagieren eines Mitarbeiters als Investitionsentscheidung anzusehen.

UMWELTAKZEPTANZ BEI BEWERBERN

Personal-Management als Investitionsprojekt

von Wolfram Hatesaul, Bonn



Bis zu 200.000 DM kostet das Unternehmen eine Führungskraft, die bereits während der Probezeit die Firma wieder verläßt. Fehlinvestitionen dieser Art lassen sich durch eine gründliche und wissenschaftlich abgesicherte Auswahl der Fach- und Führungskräfte vermeiden.

Das ist keine Geheimwissenschaft. Doch auch Fingerspitzengefühl und Erfahrung reichen nicht aus, wenn Unternehmer, ihre Personalchefs oder Personalberater die Kandidaten sichten. Erst ein Auswahlssystem, das auch für den Bewerber durchschaubar ist, und das sich jeder Kritik stellt, kann die optimale Auswahl garantieren. Wichtigstes Prinzip einer systematisch abgesicherten Manager-Selektion: Das Unternehmen und seine Führungsmannschaft müssen zum Bewerber passen.

Denn die sachliche Qualifikation einer Führungskraft allein reicht nicht aus, um bei der Einstellung Fehlentscheidungen auszuschließen. Der Erfolg oder Mißerfolg bei der Einstellung der Fach- oder Führungskraft hängt in der Praxis von drei Qualifikationsbereichen ab, und zwar zu je 30 Prozent von der fachlichen und persönlichen und - immerhin - zu 40 Prozent von der umfeldbezoge-

nen Qualifikation. Unter "umfeldbezogener Qualifikation" ist das Maß an Harmonie zu verstehen, das die Erwartungshaltung des potentiellen Arbeitgebers, die Verhaltensweisen und Kenntnisse der künftigen Mitarbeiter einerseits und die Wirkung des Bewerbers auf seine Umgebung andererseits am neuen Arbeitsplatz zulassen.

Statt dessen werden aber akademische Grade überbewertet, und das Image des vorherigen Arbeitgebers, sei es gut oder schlecht, wird auf den Bewerber übertragen. Dazu kommt in aller Regel die Überbewertung des ersten Eindrucks, den der Personalchef vom Bewerber bekommt.

Auch der sogenannte Türschwellen-Effekt, also die Überbewertung des Auftretens, und die Fehlinterpretation der Familienverhältnisse führen zwar zu schnellen, aber oft eben zu falschen Entschlüssen.

Obendrein wird in den überkommenen Methoden der Personalauswahl im Führungskräftebereich das betriebliche Umfeld vernachlässigt. So werden die direkten Bezugspersonen, die zu künftigen Kollegen und Mitarbeiter des Kandidaten, beim Auswahlprozeß nicht berücksichtigt.

Die Frage, ob der Bewerber in das betriebliche Umfeld paßt, wird nicht durch objektive Verhaltens- und Persönlichkeitstests abgesichert. So kann die Treffergenauigkeit bei der Beurteilung der Qualifikation eines Bewerbers, die doch von so großer Bedeutung ist, nach den traditionellen Methoden der Personalauswahl nicht hoch sein. Ein Auswahlssystem aber, das in unsere Zeit paßt und den Anforderungen im Management entspricht, führt denjenigen Bewerber an die ausgeschriebene Position, der auf der einen Seite Bester unter Seinesgleichen ist, auf der anderen Seite aber die größte Akzeptanz im betrieblichen Umfeld haben wird. Der beste Fachmann ist nicht immer automatisch auch der erfolgreichste Mitarbeiter.

Der psychologische Teil einer Personal-Beratung macht die persönliche Qualifikation durch praxisbewährte Persönlichkeitstests zum Arbeits- und Sozialverhalten transparent und erarbeitet damit das Bewerberprofil.

Gleichzeitig wird der neue Mitarbeiter in einem betrieblichen Umfeld gesehen, das einmal aus der Situation des Unternehmens (Aufschwung-, Ab-schwung- oder Konsolidierungsphase), aus der Persönlichkeit des oder der Vorgesetzten, aus dem Verhältnis zu den Kollegen sowie aus dem Verhältnis der neuen Führungskraft zu den direkt an ihn berichtenden Mitarbeitern besteht.

Das Umfeldprofil wird aus den Einzelprofilen der unmittelbaren Bezugspersonen ermittelt, wobei die langfristigen Unternehmensziele berücksichtigt werden. Sogenannte Funktionsprofile, für sämtliche betriebliche Unternehmens- oder Funktionsbereiche entwickelt, werden ebenfalls zur Beurteilung hinzugezogen. So wird den Bewerbern eine doppelte Messung zuteil: Einmal werden sie am idealtypischen Funktionsprofil verglichen, zum anderen am idealtypischen Umfeldprofil. Mögliche Abweichungen sind an Hand der Profilvergleiche zu interpretieren und es wird überprüft, inwieweit diese Abweichungen relevant sind. Damit ist die qualifizierte Personalauswahl auch für Außenstehende, vor allem aber auch für den Bewerber selber, nachvollziehbar.

Der erste Schritt zu einer nach dieser Struktur angelegten qualifizierten Personalauswahl ist das Erstgespräch und die Positionsanalyse.

Dabei werden die Aufbauorganisation und die Einordnung der Position überprüft, ausschließende Kriterien wie Höchstalter oder Höchstgehalt sind festzulegen. Ergänzt wird die erste Stufe durch Bestimmung der für die ausgeschriebene Position notwendigen Kriterien wie Hochschulabschluß, Führungserfahrung, Branchenkenntnis oder Sprachkennt-

nisse. Zusätzliche wünschenswerte Kriterien wie Dauer der Berufs- und Führungserfahrung, spezifische Branchen- und Sprachkenntnisse, optimales Alter und Gehaltsniveau ergänzen die individuelle Sollvorgabe.

Die Umfeldanalyse ist der zweite Schritt. Dazu gehört eine Beschreibung der Unternehmenskonzeption ebenso wie Gruppen- und Einzelinterviews mit den direkten Bezugspersonen der zukünftigen Kollegen. Tests zum Arbeits- und Sozialverhalten, die das betriebliche Umfeldprofil ermitteln, ergänzen diese Stufe der abgesicherten Personalauswahl.

Der dritte Schritt dieses Selektionsprogramms besteht aus einer sorgfältigen Textgestaltung, die auf den vorgegebenen konkreten Kriterien basiert. Dann ist es - im 4. Schritt - an den Bewerbern, aktiv zu werden.

Im fünften Schritt wird die fachliche Qualifikation der eingegangenen schriftlichen Bewerbungen untersucht. Die Lebenslaufanalyse erfaßt die Personaldaten, eine Ausbildungs- und Berufsanalyse gibt weiteren Aufschluß über die Tauglichkeit der Kandidaten. Die Fachqualifikation wird dadurch festgestellt, ob und inwieweit die zuvor beschriebenen "ausschließenden, notwendigen und wünschenswerten Kriterien" erfüllt werden.

Im sechsten Schritt wird die persönliche Qualifikation der Bewerber unter die Lupe genommen. So sendet beispielsweise unser Haus, die P&M Personal & Management Beratung in Bonn, den in Frage kommenden Kandidaten Testhefte zur Ermittlung des Verhaltens- und Persönlichkeitsprofils zu und wertet diese Testbögen so aus, daß ein Bewerberprofil erstellt werden kann.

Der siebte Schritt widmet sich der umfeldbezogenen Qualifikation. Ein betriebliches Umfeldprofil bezieht die direkte Bezugsperson mit ein und berücksichtigt die Unternehmensziele. Die umfeldbedingte Eignung und Akzeptanz wird durch Profilvergleiche, sowohl mit dem Bewerber- als auch mit dem Funktionsprofil, ermittelt. Aus den Profilvergleichen ergibt sich die Basis der nachfolgenden Entscheidungen.

Dazu gehört später - wenn die Bewerber der engeren Wahl sich vorstellen - ein Round-Table-Gespräch mit Bezugspersonen der künftigen, potentiellen Funktionsinhaber. Den Gruppengesprächen mit den relativ besten Spitzenkandidaten, an denen alle entscheidungsrelevanten Bezugspersonen teilnehmen, folgt die Überprüfung der Integrationsfähigkeit und Akzeptanz seitens der Kollegen und direkten Mitarbeiter. Die Einstellungsempfehlung wird durch Referenzen und Auskünfte abgesichert, der relativ beste Spitzenkandidat wird eingestellt. ■

DKFM. GERT LANGER
 GESCHÄFTSFÜHRER
 F. M. TARBUK + CO.

1979 05 29
 A-1100 WIEN,
 DAVIDGASSE 79
 Österreich

Herrn

Dr. Albrecht D e y h l e

"Controller Magazin"

Postfach 1168

D - 8035 G a u t i n g 2 / BRD
 bei München



Sehr geehrter Herr Doktor,

Seit rund zwei Jahren verfolge ich via "Controller Magazin" Ihre begrüßenswerten Bemühungen, den Controller auch im deutschen Sprachbereich begriffsmäßig und aufgabenmäßig zu etablieren. Mich freut dieses Vorhaben deswegen so, weil ich nach vielen Jahren Controllershship bei einem amerikanischen Multi vor fünf Jahren nach Österreich als Geschäftsführer einer mittelgroßen Unternehmensgruppe zurückkam und unter anderem in dieser Firma das bis dato völlig unbekannte Controllerwesen etablierte.

Nun ist die Beschreibung, wie dies in der Praxis vor sich ging, welche Probleme sich ergaben und wie sie gemeistert wurden, nicht Gegenstand meines heutigen Briefes. Dieser ist viel mehr ein nachträglicher Beitrag zur Controllerkonferenz vom 14. Mai 1979 unter dem Titel "Der Controller und die anderen". Ich war mit dem Ergebnis dieser Konferenz nicht ganz zu frieden, weil ich den Eindruck gewann, daß Ihre Definition des Controllers (Lotse, Steuermann) zwar von den meisten Referenten geteilt wird, viele aber in der Praxis weit davon entfernt sind, diese Funktion auch tatsächlich so auszuüben.

Nachdem es in zunehmendem Maße auch in Österreich, Deutschland, usw., modern wird, einen Controller zu beschäftigen, fürchte ich, daß wir hier auf eine ähnliche Entwicklung zusteuern wie beim Einsatz der elektronischen Datenverarbeitung. In Fachkreisen (unter den Controllern) ist man sich darüber im klaren, welche Voraussetzungen im Betrieb für das Funktionieren des Controllers vorhanden sein müssen, welche Konsequenzen Controlling für den Betrieb mit sich bringt und auch wo die Grenzen des Controllings - des Controllers - liegen. Für die anderen (Unternehmensinhabung, Vorstandskollegen, Mitarbeiter) ist der Controller ein Buch mit sieben Siegeln. Die Unternehmensleitung entscheidet, einen Controller zu installieren, weil man damit glaubt, endlich den richtigen Schlüssel zum Erfolg gefunden zu haben.

Der Controller kommt, ändert, reorganisiert, analysiert, verlangt mitzusprechen und gehört zu werden. Die Kollegen auf der gleichen Ebene sind auf ihn böse, weil ihnen seit seinem Eintritt mehr auf die Finger geschaut wird. Die Geschäftsleitung ist enttäuscht, wenn sie feststellt, daß der Controller auch nur ein Mensch ist und sie im übrigen plötzlich nicht mehr spontan entscheiden kann und das Gefühl hat, auf einmal in ein Korsett gepreßt zu sein, und die Mitarbeiter finden, daß es seit Eintritt des Controllers viel mehr Arbeit gibt. Der Controller selbst stellt sich als Fachmann heraus, der von der Kostenrechnung viel versteht, er liefert umfangreiches Ziffernmateriale, seine Berichte sind aussagefähig und trotzdem scheitert er. Er wird frustriert, verläßt entweder das Unternehmen oder nützt seine Fähigkeiten dazu aus, um ein Zifferngrab zu schaffen, kilowise Papier zu produzieren und durch Analysen völlig unbedeutender Details zu versuchen, zu beweisen, daß "er es eben doch besser weiß". Und ein bißchen schienen mir die Ausführungen des einen oder anderen Vortragenden beim Controllerkongreß auch in diese Richtung hinzudeuten. Wo aber liegt das Problem?

So wie man auf einem großen Ozeandampfer die Funktionen zwischen Kapitän, Steuermann und Lotsen klar trennen kann, wird es auch in Großunternehmen, wenn von der Eigentümerseite her die organisatorischen Weichen für die Einführung des Vorstandsbereiches Controller gestellt sind, leicht sein, den Controller erfolgreich zu etablieren. Ebenso aber, wie unterhalb einer gewissen Schiffsgröße der Eigner sein eigener Kapitän, Steuermann und Lotse ist, wird auch unterhalb einer gewissen Unternehmensgröße die Aufgabe des Controlling vom Inhaber (Owner - Manager) wahrzunehmen sein. Nicht soll damit gesagt sein, daß Controlling bei Kleinbetrieben wegfällt. Problematisch ist die Stellung des Controllers aber zumeist bei Mittelbetrieben und dann auch bei größeren Betrieben, wenn deren Management ganz oder teilweise aus den Inhabern besteht. Frägt man Controller um den Grund ihrer Unzufriedenheit, so hört man ja kaum als Antwort, daß sich der Controller von seinem Kollegen auf der Ein- oder Verkaufsseite, vom Leiter der Verwaltung oder Technik behindert fühlt sondern zumeist wird Klage darüber geführt, daß die Geschäftsleitung seiner Tätigkeit zu wenig Verständnis entgegenbringt, daß die von ihm erarbeiteten Grundlagen bei der Vornahme von Entscheidungen kaum oder zu wenig berücksichtigt werden. Im Moment scheint mir daher eine Diskussion zum Thema "der Controller und die anderen" zwischen Controllern, Leitern des Rechnungswesens bzw. Finanzvorständen, Internal Auditors und anderen auf der gleichen Ebene befindlichen Funktionen verfrüht.

"Die anderen", mit denen im Moment die Diskussion zum Thema Controller und Controlling geführt werden sollte, sind derzeit die C. E. O. s^{*)}, also die Geschäftsführer, Vorstandsvorsitzenden und Inhaber. Sie müssen von der Notwendigkeit der Planung überzeugt sein, soll der Controller in dem betreffenden Unternehmen erfolgreich tätig werden. Ich habe hier bewußt die Planung angeführt, weil sie jenen Bereich aus dem Aufgabengebiet des Controllers

**) chief executive officers*

darstellt, der als erstes von der Unternehmensleitung als richtig, wichtig und überhaupt möglich akzeptiert werden muß. Ist dies nicht der Fall, ist der Controller hoffnungslos zum Scheitern verurteilt. Ich spreche hier aus eigener Erfahrung: nur dank meiner Position als Geschäftsführer und Gesellschafter in unserem Unternehmen konnte ich mich über die Skepsis, die ich hier zum Thema Planung überhaupt und dann konsequente Anwendung der Ergebnisse der Planung vorfand, hinwegsetzen, die Ideen verwirklichen und dann die anderen (der Controller und die anderen!) von der Richtigkeit und Anwendbarkeit der Planung im Unternehmen überzeugen.

Es gibt noch einen zweiten Grund, die Diskussion zwischen dem Controller und den anderen mit der Führungsspitze zu beginnen: In einem amerikanischen Unternehmen ist der Controller, wenn er gut ist, der zweitmächtigste Mann nach dem C.E.O. Keiner seiner Vorstandskollegen hat so wie er die Möglichkeit, in alle Bereiche hineinzuschauen und so wie er, bei allen wichtigen Entscheidungen mitzusprechen. Ja, es werden wichtige Entscheidungen überhaupt nur nach Anhören des Controllers getroffen bzw. es wird Anträgen aus anderen Vorstadtbereichen nicht stattgegeben, wenn der Controller seine Zustimmung versagt. Diese wichtige Stellung des Controllers birgt potentiell die Gefahr der Interessenskollision sowohl mit den Vorstandskollegen als auch mit der obersten Führungsspitze in sich. Daß es dazu nicht kommt, liegt zunächst darin, daß Position, Aufgabe und Kompetenz des Controllers für die Unternehmensspitze völlig außer Zweifel steht, daß aber darüberhinaus die Führung des Unternehmens für den C.E.O. ohne Controller undenkbar wäre. Dies setzt aber wieder voraus, daß der Controller kein Buchhalter und auch kein besserer Financial Analyst ist sondern ein Finanzmann mit viel kaufmännischem Verständnis und allgemeiner kaufmännischer Erfahrung (a successful controller has to have a lot of general management experience); dadurch erst wird er der Ratgeber für den Vorstandskollegen oder Vorsitzenden, dadurch wird vermieden, daß er an Hand eines Berges von Zahlenmaterial trotzdem "wie der Blinde von der Farbe" spricht.

Die Diskussion zum Thema "Der Controller und die anderen" sollte daher zunächst mit der Unternehmensspitze beginnen, wobei von vornherein alle Betriebsgrößen in die Diskussion mit einbezogen werden sollten. Nachdem man nicht zuletzt dank Ihrer intensiven Bemühungen, sehr geehrter Herr Doktor Deyhle, innerhalb des Fachbereiches selbst zu einer klaren Definition gekommen ist, was der Controller ist und worin seine Aufgabe besteht, wäre nunmehr die Unternehmensspitze von der Notwendigkeit der Controllertätigkeit zu überzeugen. Nachdem im engeren Kreis die Fragen beantwortet wurden, was ist ein Controller, wie baut er seine Tätigkeit auf und welches Handwerkzeug braucht er dazu, wäre nunmehr die Frage mit den Unternehmensleitungen zu diskutieren, warum einen Controller, und was bedeutet das Controllerwesen für das Unternehmen. Ich glaube, man ist sich vielfach nicht darüber im klaren, daß die Etablierung eines Controllers für ein Unternehmen, das bisher keinen hatte, eine wesentliche Umstellung der Denkungsweise mit sich bringt.

Ich halte es für völlig sinnlos, den Controllerbereich in einem Unternehmen zu etablieren, wenn seitens der Unternehmensleitung (im weiteren Sinn als auch inklusive der leitenden Mitarbeiter) die Meinung vertreten wird, planen könne man nicht, da man ja nicht in die Zukunft schauen kann. Ebensowenig, wenn die Unternehmensleitung nicht bereit ist, auf die bisher wahrgenommene völlige Ungebundenheit bei ihren Entscheidungen zu verzichten - dies wird vor allen Dingen auf Familienbetriebe bzw. den Owner-Manager zutreffen. In beiden Fällen ist Controlling sinnlos, weil es ohne Plan keinen Soll/Ist-Vergleich gibt, und einen Plan zu machen, nur damit der Controller eine Freude hat bzw. damit man einen Soll/Ist-Vergleich machen kann, Zeitverschwendung ist. Schließlich aber stellt die Genehmigung eines Planes auch für die Unternehmensinhabung eine fixe Marschroute innerhalb gewisser Grenzen dar, d.h., sie muß sich damit abfinden, Entscheidungen nicht mehr ad hoc bzw. zum letztmöglichen Moment zu treffen sondern sie zu antizipieren. Wiederum aus eigener Erfahrung: Dies bedeutet für die Führungsspitzen jeglicher Betriebsgrößen einen Umdenkungsprozeß, der vorher (vor der Einstellung eines Controllers) fast nie realisiert wird sondern fast immer erst nachher und dann Enttäuschungen, Frustrationen und - last not least - Mehraufwendungen verursacht.

Erst wenn zwischen Controller und Unternehmensleitung die hier angerissenen Fragenkomplexe zur beiderseitigen Zufriedenheit beantwortet sind, wird man darangehen müssen, die Diskussion über Sinn und Zweck des Controllers mit der nächsten Gruppe "der anderen", nämlich den übrigen Vorstandskollegen eines Controllers, zu führen und dieselben - das soll ja der Zweck der Diskussion sein - von der Notwendigkeit der Einführung eines Controllers im Unternehmen und den Vorteilen, die die Tätigkeit des Controllers für ihren jeweiligen Bereich mit sich bringt, zu überzeugen.

Dies, lieber Herr Doktor Deyhle, als nachträglicher Beitrag zur Controllerkonferenz in Frankfurt, wobei mich Ihre Ansicht zu den hier geäußerten Überlegungen sehr interessieren würde.

Mit besten Grüßen,

The Janyer

Danke nochmals, lieber Herr Langer,
für diesen ausführlichen, spannenden
Brief. Wer von Ihnen, sehr verehrte,
Liebe Keeser, hat Kurt 'Karl' Janyer
zu antworten? A. Deyhle

BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHE MASSNAHMEN ZUR SICHERUNG DER RENTABILITÄT

von Alfred Biel, Solingen

Seit einiger Zeit macht das Schlagwort von dem Rentabilitätskrebs die Runde. In der Tat hat sich die Rentabilität vieler Orts drastisch verschlechtert. Dies wirft die Frage auf, welche grundsätzlichen Maßnahmen zur Beeinflussung und Sicherung der Rentabilität zu ergreifen sind.

Die wirkungsvollste und sicherste Maßnahme liegt in einer erfolgreichen Produktpolitik. Je mehr es gelingt, das Eignungs- und Leistungsprofil herauszuarbeiten, die Anforderungen der Abnehmer sorgfältig und umfassend zu analysieren sowie Kräfte und Mittel bewußt unter Würdigung der eigenen Stärken auf eng umrissene Probleme konkreter Abnehmergruppen zu konzentrieren, um so mehr wird der Rentabilität gedient. Rentabilitätssicherung ist daher in hohem Maße Produktpolitik und Marketing.

Rentabilitätssicherung setzt ebenso in hohem Maße eine wirkungsvolle Organisation und sichere Systeme voraus. Dazu gehört in besonderer Weise ein leistungsfähiges betriebswirtschaftliches Abrechnungs- und Informationssystem, um die Kosten- und Leistungssituation des Unternehmens möglichst umfassend und detailliert zu erkennen sowie Veränderungen in ihrer quantitativen und qualitativen Wirkung abschätzen zu können. Ferner ist es notwendig, die Abteilungen, die maßgebend am Erfolg beteiligt sind, funktionstüchtig zu erhalten und mit den geeigneten Instrumenten auszustatten. Dies bezieht sich vorrangig auf die Abteilungen, die mit Entwicklung, Konstruktion, Normung und dgl. zu tun haben. In diesen Stellen ist eine hochqualifizierte Führung sowie hervorragender Sachverstand notwendig, weil von hier aus in entscheidendem Umfange Qualität der Produkte sowie Kosten der Produktion bzw. Auftragsdurchführung bestimmt werden. Ähnliches gilt für die Abteilungen, die über die Kostenentstehung befinden bzw. die betriebliche Einsatzfaktoren, wie Material oder Personal, bewirtschaften, also Einkauf, Materialwirtschaft, Personalabteilung usw.

Schließlich ist zu verlangen, daß moderne und gesicherte Verfahren und Methoden, wie Wertanalyse, A-B-C-Analyse usw. erfolgreich eingesetzt werden.

Damit ist Rentabilitätssicherung eine Daueraufgabe, die einerseits von der Produktpolitik und dem Marketing bestimmt wird, andererseits von der Qualität und der Wirksamkeit betrieblicher Funktionen und der eingesetzten Systeme abhängig ist.

Kommt es dennoch zur Schwächung der Rentabilität, ist zu unterscheiden, ob es sich in strengem Sinne um einen vermeidbaren Kostenanstieg oder um einen unvermeidlichen Kostenanstieg handelt. Dabei stehen zur Einflußnahme auf die Rentabilität 4 Grundmaßnahmen zur Verfügung:

- 1) Umsatzausweitung,
- 2) Preiserhöhungen,
- 3) Umsatzdifferenzierung,
- 4) Einwirkung auf die Kosten.

In aller Regel ist ein differenziertes und abgestimmtes Einwirken notwendig. Besonders interessante und wirkungsvolle Varianten liegen in der Steigerung der Arbeitsleistung und in der Steigerung der Kapitaleistung. Oft lassen sich durch eine bessere Personalorganisation und qualifiziertere Führungsinstrumente eine höhere Produktivität erreichen, d. h. bei geringerem Mitteleinsatz, z. B. Zeit, die gleiche Leistung erbringen oder durch eine verbesserte Kontrolle der Materialversorgung, der Konstruktion und der Fertigung Lagerbestände minimieren. Das beigegebene Tableau stellt die 4 betriebswirtschaftlichen Grundmaßnahmen zur Sicherung der Rentabilität in einer Übersicht in groben Zügen dar.

Dieses Tableau finden Sie als "Vade mecum" auf dem Einband anpaßl.



Alfred Biel ist Abteilungsleiter Betriebswirtschaft, Firma Friedr. Blasberg GmbH & Co, Spezialfabrik für Galvanotechnik, Solingen. Ehrenamtlich ist Biel in exponierter Stelle in der Facharbeit des Verbandes Deutscher Betriebswirte tätig.

Tableau betriebswirtschaftlicher Grundmaßnahmen zur Sicherung der Rentabilität (Alfred Biel)

Grundmaßnahmen	Zuständigkeiten	Einzelmaßnahmen hinsichtlich	Wirkungen
1. Umsatzausweitung (höhere Mengen, mehr Ausstoß, höhere Beschäftigung)	Vertriebsleitung Techn. Leitung	<ul style="list-style-type: none"> - Marketing - Produktstrategie - Vertriebsinstrumente - Fertigungssteuerung 	Verteilung der zeitabhängigen Bereitschaftskosten (Fixkosten auf breitere Basis, damit geringerer Anteil pro Einheit (Fixkostendegression)
2. Preiserhöhungen	Vertrieb	<ul style="list-style-type: none"> - allgemeine Preiserhöhungen - Preisdifferenzierungen - zusätzliche bzw. vermehrte Berechnungen von Leistungen im Bereich Service, Anwendungstechnik, Projektierung und Engineering 	höhere Erlöse und damit bessere Relation Kosten zu Erlösen
3. Umsatzdifferenzierung	Betriebswirtschaft Vertrieb	<ul style="list-style-type: none"> - Verkaufsstrategie - Produktpolitik - Anwendung einer Deckungsbeitragsrechnung (Umstellung des Programmes zu Gunsten der Produkte mit hohem Deckungsbeitrag; Drosselung der Produkte mit geringen Deckungsbeiträgen) 	Erhöhung des absoluten und relativen Deckungsbeitrages und damit bessere und schnellere Abdeckung der zeitabhängigen Bereitschaftskosten (Fixkosten)
4. Direkte Einwirkung auf die Kosten			
a) zeitabhängige Bereitschaftskosten	Unternehmensleitung Bereichsleitungen Betriebswirtschaft u. Organisation Personalwesen	<ul style="list-style-type: none"> - laufende Überprüfung der Strukturorganisation und Angemessenheit betrieblicher Funktionen - ständige Kontrolle der Arbeitsabläufe, des Belegwesens usw. - Personalbedarfsrechnung 	<ul style="list-style-type: none"> - Begrenzung und Steuerung der Kosten, die für die betrieblichen Funktionen und Kapazitäten notwendig sind und als zeitabhängige Bereitschaftskosten abgedeckt werden müssen - Einflußnahme auf die Betriebsmittelkosten
b) mengenabhängige Leistungskosten (variable Kosten)	Geschäftsleitung Betriebswirtschaft u. Organisation betriebl. Stellen, die für die Kostenentstehung maßgebend sind bzw. die die "Kostenbewirtschaftung" veranlassen, insbesondere Konstruktion, Einkauf, Normenstelle, AV, Fertigungssteuerung, Personalwesen, Materialwirtschaft	<ul style="list-style-type: none"> - Standardisierung (Normung, Typung) - Wertanalysen - A-B-C-Analysen - Kostenanalysen und Kostenberichte, Materialanalysen, Zeitenwirtschaft, Terminwesen, Informationswesen, Arbeitsabläufe usw. 	<ul style="list-style-type: none"> - Begrenzung und Beeinflussung der produktabhängigen Kosten sowie, insbesondere bei Einzelfertigung, kostenoptimale Auftragsdurchführung